

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

Оценка эффективности системы мотивации персонала на  
предприятиях

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 411 группы

направления «Экономика», профиль «Экономика предпринимательства»

Васильева Ильяса Станиславовича

Научный руководитель

профессор, д. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

О. Ю. Красильников

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

доцент, к. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е. В. Огурцова

инициалы, фамилия

Саратов 2017 год

**Введение.** Одной из важных задач, стоящих перед руководством любой организации в рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

От руководителей и работников службы управления персоналом в значительной мере зависит, сможет ли управляемый объект адаптироваться к новым условиям, развиваться дальше и быть конкурентоспособным: качество работы управленческих кадров во многом будет определять результаты преодоления кризисного влияния экономики и ее стабилизации.

В современных условиях на трудовые ресурсы большое влияние оказывает научно-технический прогресс. Постоянно происходят изменения содержания труда, который постепенно в большей мере становится автоматизированным, растет образовательный уровень работников и вместе с тем растут и их ожидания (материальные, социальные, духовные и т.д.). В настоящее время, все больше требуются в компаниях не просто рабочие руки, а грамотные, инициативные, ответственные работники.

В условиях, когда экономика страны находится в кризисном состоянии, необходимы четко определенные тактика и стратегия преодоления кризиса.

Стратегия преодоления кризиса труда основана на мотивации - долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных ориентаций и интересов.

С указанных позиций цель исследования состоит в изучении, как мотивационной структуры трудовой деятельности, так и ее стимулирования, в разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования, повышению эффективности управления трудом.

Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии;
- изучить мотивацию персонала в зарубежной практике и в России;
- рассмотреть организационно – экономическую характеристику АО «Нефтемаш-САПКОН».
- дать оценку действующей системе мотивации на данном предприятии.
- осуществить анализ эффективности системы мотивации в АО «Нефтемаш-САПКОН»;
- рассмотреть совершенствование системы мотивации эффективной деятельности персонала АО «Нефтемаш-САПКОН».

Теоретической и методологической основой исследования явились достижения отечественной и зарубежной науки в исследовании мотивации. В ходе работы изучена общая и специальная литература, статьи в периодических изданиях, а также использовалась информация интернет-сайтов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения.

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы с определением мотивации персонала.

Во второй главе анализируется деятельность, экономические показатели АО «Нефтемаш-САПКОН», проводится анализ, и оценка действующей системы мотивации труда на предприятии.

**Основное содержание работы.** Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Сегодня многие авторы делят все эти теории на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории занимаются изучением тех внутренних потребностей, которые стремится удовлетворить

каждый работник, которые вызывают или тормозят их действия. Классическими теориями мотивации этой группы считаются такие: теория потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория двух факторов Ф. Герцберга; теория потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории особое внимание уделяют тому, что заставляет человека прилагать усилия для достижения поставленных целей. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоуэра.

Можно сказать, что наиболее предпочтительным и эффективным способом мотивирования будет дополнительный отдых и наличие карьерных перспектив. Однако постановка руководителем понятных задач работнику может значительно увеличить производительность труда, а понятные критерии оценки не дадут работнику усомниться в справедливости принятых решений.

Поэтому для любого руководителя важно использовать прозрачные системы для постановки задач и оценки результатов

Таким образом мотивация — это сложный процесс у которого существует множество определений и теорий и каждая из них имеет свои достоинства. Чтобы эффективно управлять мотивацией нужно использовать различные комбинации методов мотивации. Теории мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные. В данный момент актуальна больше процессуальная теория. Мотивационные потребности часто меняются, поэтому нельзя использовать один и тот же способ мотивации.

Рассмотрев основные модели мотивации персонала в США Японии и Европе можно сделать вывод что причины их быстрого сабильного экономического пазвития стали их подходы к мотивации. Каждая страна нашла определённую пропорцию материальных и нематериальных подходов к мотивации. Их баланс прадставлен так что оба подхода взаимодополняют

друг друга. Делая ставку на персонал компании позволяет им и по сей день добиваться высоких результатов.

Так, по выводам экспертов, в Америке основной мотиватор – это деньги, в Европе – карьерный рост, дающий возможность получить статус, а статус уже притягивает деньги, в России, как это ни удивительно, - творческая самореализация.<sup>1</sup>

Главной проблемой мотивационной системы в России сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников.

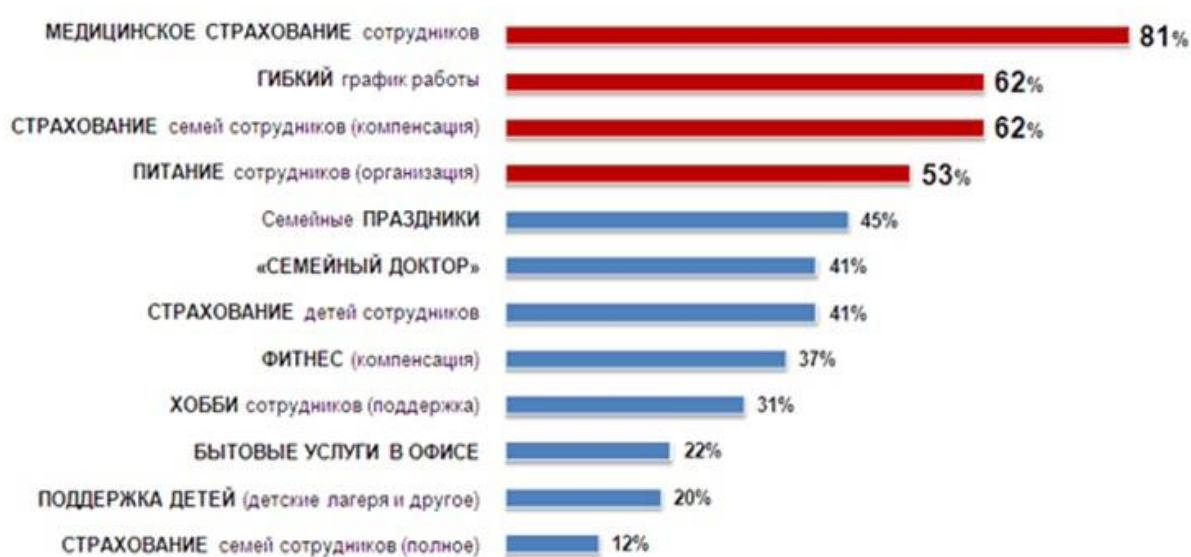


Рисунок 1 – Распределение процентов голосов по важности мотивационной программы<sup>2</sup>

На основании диаграммы можно сделать вывод, что наиболее важным для трудового класса является здоровье, а также возможность общения с семьей. Исходя из этого, наиболее приоритетными направлениями являются: «здоровое питание», «забота о здоровье», «путешествие и отдых сотрудников», «баланс работы и жизни» и помощь сотрудникам «в развитии детей».

<sup>1</sup> Акимова, О. В. В Америке основной мотиватор – деньги, в Европе – карьерный рост, в России – творческая самореализация / О. В. Акимова // Управление персоналом, 2013. № 14, С. 19-24

<sup>2</sup> Маслова, Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России / Н. В. Маслова, А. В. Машковцев // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2015. № 7. С. 16-19

Таким образом, факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях похожи, но при этом очень различны, это определяется не только разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов, но и менталитетом. Если профессиональные специалисты по управлению человеческими ресурсами будут обращать внимания на опыт других стран и с учетом потребностей своих сотрудников выбирать необходимые особенности, которые могли бы быть эффективными, то появится возможность повысить уровень функционирования организации.

АО «Нефтемаш» - САПКОН старейшее предприятие Саратовской области, было основано 16 сентября 1926 года. Уже более 80 лет оно занимается проектированием, производством, поставкой и сервисным обслуживанием более 300 видов оборудования<sup>3</sup>.



Рисунок 2 – Структура выпускаемой продукции<sup>4</sup>

Все виды выпускаемого оборудования можно разделить на 4 группы: насосное, резервуарное, нефтеперерабатывающее и специальное технологическое оборудование (рис. 2).

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели

<sup>3</sup> Формула Успеха «Нефтемаш» - САПКОН // Территория нефтегаз, 2015. № 6. 74-75 с.

<sup>4</sup> Официальный сайт АО «Нефтемаш» - САПКОН [Электронный ресурс]/ Режим доступа - <http://www.sapcon.ru/> (дата обращения 30.04.2017)

деятельности АО «НЕФТЕМАШ» - САПКОН за 2015-2016 годы<sup>5</sup>.

Показатели	2015	2016	абс. изменение	Темп роста, %
			2016 к 2015	2016 к 2015
1. Выручка, тыс.руб.	547622	468706	-78916	85,6
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	536143	461519	-74624	86,1
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	11479	7187	-4292	62,6
4. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	16247	7510	-8737	46,2
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	14008	4232	-9776	30,2
6. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,979	0,985	0,006	100,6
7. Среднесписочная численность работников, чел.	481	493	+12	102,5
8. Производительность труда, тыс.руб./чел.	1114,6	936,1	-178,5	84,0
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	19418	20425	+1007	105,2
10. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб <sup>6</sup> .	120838	132384	+11546	109,5
11. Коэффициент износа, %	69	72	+3	104,3
12. Фондоотдача, руб./руб.	4,5	3,5	-1,0	77,8

По данным таблицы 1 темп роста предприятия в 2016 году снизился по сравнению с 2015, однако оно не стало сокращать численность работников и заработную плату, а наоборот увеличило с целью сохранения высококвалифицированного персонала. Это говорит о том, что у организации произошёл спад производства в результате кризиса, однако это является временным явлением и в будущем по моему мнению производительность увеличится в следствии дальнейшей стабилизации экономической и политической обстановки или адаптации к изменившимся условиям.

Рассмотрим систему дополнительного вознаграждения, действующую в АО «Нефтемаш» - САПКОН. К доплатам, которые тесно связаны с тарифной

<sup>5</sup> Бухгалтерская отчетность за 2015 - 2016 по АО «Нефтемаш» -САПКОН

<sup>6</sup> Налоговая декларация по налогу на имущество организаций за 2015 - 2016 по АО «Нефтемаш» - САПКОН

частью, относятся:

1. Доплаты за работу в ночное время (производится доплата в размере 40% часовой тарифной ставки, с учётом дополнительного фонда)
2. За работу в выходные и праздничные дни
3. Доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных (за неблагоприятные (вредные) условия труда)
4. Доплаты, которые носят стимулирующий характер (за совмещение профессий, должностей и расширение зоны обслуживания)
5. Доплаты за увеличения объёма производства
6. За выполнение сложной работы выше установленной классификации
7. За совмещение профессий
8. Доплаты за повышение качества продукции

При увеличении ДФ зарплата работника рассчитывается по формуле

$$З = О + Д + Д \times К_{ув} \quad (1)$$

Руководством может осуществляться как увеличение, так и уменьшение части дополнительного фонда. К показателям уменьшения дополнительного фонда относятся:

1. Невыполнение графика заказа
2. За ввод ошибочной информации в ЭВМ, отрицательно повлиявшей на процесс производства
3. Замена материалов, вызвавшая значительное (более 10%) увеличение трудоёмкости обработки
4. Несоблюдение техники безопасности
5. Наличие претензий от внешних потребителей
6. Наличие претензий от внутренних потребителей
7. Не соблюдение требований действующей на предприятии документации, графиков проверки оборудования и т.д.
8. Брак, доработки, материальный ущерб
9. За допущенное хищение или попытку хищения материальных ценностей на территории предприятия



10. Не выполнение организационно- распорядительной документации
11. Появление работника на работе в состоянии алкогольного опьянения
12. Несоблюдение правил внутреннего распорядка, чистоты, культуры производства
13. Опоздание и преждевременный уход с работы
14. Нахождение на рабочем месте не в спец. одежде

При уменьшении ДФ зарплата работника рассчитывается по формуле  

$$З = О + Д - Д \times Куд \quad (2)$$

Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

На заводе «Нефтемаш» создан Центр молодежного инновационного творчества завода, который день ото дня набирая силы и опыт, подошел к началу нового проекта по профориентации школьников. Его запустили в преддверии Дня машиностроителя, который отмечается 27 сентября.

Таким образом при применении АО «Нефтемаш» - САПКОН разных способов мотивации работников в сложных условиях перехода к рыночной экономике позволяет значительно повысить успех работы предприятия и сделать более определенными перспективы его развития.

Таблица 2 - Расчет абсолютного отклонения ФЗП по категориям рабочих и в целом по предприятию (тыс. руб.)<sup>7</sup>

Категории рабочих	ФЗП <sub>2015</sub>	ФЗП <sub>2016</sub>	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_{2016} - \text{ФЗП}_{2015}$
Производственные рабочие	63888,5	68881,8	4993,3
Вспомогательные рабочие, МОП, охрана	22417,0	24162,0	1745,0
ИТР	25779,6	27792,2	2012,6
Всего ППП	112085,1	120836,0	8750,9

Анализ показал, что по сравнению с 2015 годом, в 2016-м по

<sup>7</sup> Справка 2 НДФЛ за 2015- 2016 по АО «Нефтемаш» - САПКОН

производственным рабочим произошло увеличение ФЗП на 4993,3 тыс. руб., по вспомогательным рабочим (МОП, охране) – увеличение на 1745,0 тыс. руб., по ИТР – увеличился на 2012,6 тыс. руб. В целом по предприятию ФЗП увеличился на 8750,9 тыс. руб.

Таблица 3 - Показатели эффективности использования фонда оплаты труда<sup>8</sup>

Показатель	2015 год	2016 год
Производство продукции на рубль заработной платы, руб.	3,77	2,91
Выручка на рубль зарплаты, руб.	4,89	3,87
Сумма чистой прибыли на рубль зарплаты, руб.	0,12	0,04

Судя по данным табл. 3, анализируемое предприятие ухудшило свои показатели по выручке на рубль зарплаты, прибыль от продаж снизилась. Однако на рубль зарплаты в отчетном году произведено меньше продукции.

Существующая система стимулирования труда в АО «Нефтемаш» - САПКОН направлена на решение следующих задач:

- повышение эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции;
- подготовка высококвалифицированных кадров;
- повышение степени использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала;
- повышению производительности труда;
- сокращение текучести.

В связи с этим я предлагаю ввести:

1. Стимулирующую доплату в виде выплаты дохода (определённый процент от чистой прибыли) по результатам работы в предыдущем

<sup>8</sup> Бухгалтерский баланс за 2015 – 2016 по АО «Нефтемаш» - САПКОН

месяце.

2. Полную или частичную оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно.
3. Работу Кабинета восстановительной психологии с применением массажа, релаксации, обучения приемам саморегуляции и защиты от стресса.
4. Предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом.
5. Также предлагаю расширить ДМС на сумму 500000 и внедрить страхование работников от несчастного случая, страховки выплачивает полностью предприятие.

**Заключение.** Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоуэра. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

Факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях похожи,

но при этом очень различны, это определяется не только разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов, но и менталитетом. Если профессиональные специалисты по управлению человеческими ресурсами будут обращать внимания на опыт других стран и с учетом потребностей своих сотрудников выбирать необходимые особенности, которые могли бы быть эффективными, то появится возможность повысить уровень функционирования организации.

При прохождении практики мною была изучена деятельность предприятия, его общие характеристики, финансовое и экономическое состояние. АО «Нефтемаш» - САПКОН - современное машиностроительное предприятие, которое специализируется в области проектирования, производства и поставки технологического оборудования предприятиям топливно-энергетического комплекса, нефтехимии, черной и цветной металлургии и коммунального хозяйства. В данный период времени предприятие переживает некоторые трудности в связи с экономическим кризисом. Объем сбыта продукции уменьшился, в связи с отсутствием заказов.

Тем не менее Общество в целях сохранения квалифицированных кадров (специалистов) в 2016 повысило заработную плату своим работникам. Несмотря на снижение выручки от реализации товаров (работ, услуг) в 2016 на 78916 тыс.руб., по сравнению с 2015, произошел рост фонда оплаты труда на 8750,9 тыс.руб. и составил в 2016 в сумме 120836,0 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата в 2016 выросла на 1007 руб. по сравнению с 2015 и составила 20425руб.

В АО «Нефтемаш» - САПКОН отсутствует текучесть кадров. В 2016 среднесписочная численность работников увеличилась на 12 чел. По сравнению с 2015.

Результаты анализа мотивации персонала АО «Нефтемаш» - САПКОН показали, что Обществом проводится огромная работа по мотивации работников на предприятии.