

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
ФИЛИАЛ В Г. НАХОДКЕ  
КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ДИСЦИПЛИН

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

«Совершенствование системы мотивации персонала в АО «НАХОДКИНСКИЙ  
СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка

Студент  
гр. Н/БУП-17

\_\_\_\_\_ В.В. Ганжа

Руководитель  
ВКР

\_\_\_\_\_ В.В. Куликова

Находка 2021

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы изучения мотивации персонала.....	5
1.1 Понятие мотивации и ее виды.....	5
1.2 Системы мотивации и их элементы.....	7
1.3 Методы мотивирования персонала с учетом современных теорий мотивации.....	10
2 Анализ системы мотивации персонала в АО «НСРЗ».....	17
2.1 Характеристика хозяйственной деятельности АО «НСРЗ».....	17
2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала в АО «НСРЗ».....	43
3 Совершенствование системы мотивации персонала в АО «НСРЗ».....	47
3.1 Рекомендации по внедрению комплексной системы материального и нематериального стимулирования персонала в АО «НСРЗ».....	47
3.2 Социально-экономический эффект от внедренных мероприятий в АО «НСРЗ» ...	58
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	66
Приложение А. Организационная структура АО «НСРЗ».....	68
Приложение Б. Должностная инструкция начальника отдела кадров АО «НСРЗ».....	69
Приложение В. Протокол аттестационной комиссии АО «НСРЗ».....	76
Приложение Г. Опросный лист для проведения аудита мотивации в АО «НСРЗ».....	77

## Введение

В условиях современной рыночной экономики взаимоотношения между сотрудниками и предпринимателем строятся на новых принципах, таких как учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании, единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание, гласность и наличие обратной связи, установление четких целей и задач, увязка целей и вознаграждения. Главная цель предпринимателя – это успех на рынке услуг и получение прибыли. Для сотрудников такой целью является получение удовлетворяющего материального вознаграждения и удовлетворения от своей трудовой деятельности. Мотивация персонала осуществляет оптимальное использование трудовых ресурсов. Предприятие старается получить как можно больше выгоды при наименьших издержках и затратах, а сотрудники стараются получить удовлетворяющее их материальное вознаграждение при минимально-выполняемых работах.

На сегодняшний день анализ мотивационной сферы персонала имеет важное и актуальное значение на рынке труда. Поэтому главной целью руководителей является построение наиболее эффективной системы мотивации персонала. При правильно выстроенной системе мотивации персонала можно совершенствовать производство товаров или услуг и увеличивать прибыль предприятия. По этой причине предприниматели должны достаточно умело и хорошо ориентироваться в психологических особенностях человека, уметь выявлять их достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны, а так же их мотивы и стимулы, которые побуждают их к трудовой деятельности.

Мотивы, которые побуждают конкретного сотрудника или группу сотрудников к эффективной работе, могут меняться из-за различных внутренних и внешних воздействий на человека. Поэтому своевременно проведенный анализ мотивации персонала поможет определить то, насколько сотрудники понимают и удовлетворяют цели организации, а также удовлетворяют свои личные потребности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка.

Объект изучения – система мотивации персонала АО «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД».

Предмет изучения – анализ системы мотивации персонала в АО «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- раскрыть теоретические аспекты системы мотивации персонала;
- проанализировать исследуемое предприятие, с точки зрения кадровых ресурсов и деятельности в целом;
- проанализировать и выявить сильные и слабые стороны системы мотивации персонала исследуемого предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия;
- просчитать социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что мотивация персонала оказывает большое влияние на развитие у сотрудников важных характеристик их трудовой деятельности. Разработка успешных мероприятий, направленных на мотивирование персонала – это необходимое условие для увеличения производительности труда на предприятии, а, следовательно, увеличения прибыли в целом.

Дипломная работа представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями.

Во введении описывается актуальность выпускной квалификационной работы, ее цель и задачи, предмет и объект изучения, а так же краткая информация о данной работе.

Первая глава работы посвящена рассмотрению теоретических аспектов системы мотивации персонала на предприятии. В ней рассмотрены понятие мотивации и ее виды, понятие систем мотивации и их элементы, а так же методы мотивирования персонала с учетом современных теорий мотивации.

Вторая глава посвящена рассмотрению системы мотивации персонала в АО «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка. В ней проанализирована общая характеристика предприятия, проведен анализ кадровых ресурсов компании, а так же, проанализирована система мотивации персонала и заработная плата персонала.

Третья глава посвящена совершенствованию системы мотивации персонала АО «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка. В ней разработан проект по совершенствованию системы мотивации персонала: применяемых методов и технологий, проведен анализ социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа составлялась в соответствии со стандартами Находкинского филиала ВГУЭС – требования к оформлению текстовой части выпускных, квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам.

## 1. Теоретические основы изучения мотивации персонала

### 1.1 Понятие мотивации и ее виды

Мотивация – это система внешних и внутренних стимулов (мотивов), которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, а так же процесс, который управляет поведением человека [11].

Мотивация – это внутреннее побуждение человека к действию для удовлетворения своих потребностей и для достижения личных целей.

Мотивация связана с нуждами и интересами каждого сотрудника. Следовательно, можно сказать, что мотивация у каждого человека индивидуальна.

Главным понятием мотивации является мотив. Мотив – это предмет, к достижению которого направлена деятельность личности. Мотив подталкивает людей к определенному действию и определяет, что и как надо сделать для достижения поставленной цели. Необходимо различать мотив и цель. Цель – это результат деятельности, а мотив – причина деятельности.

В зависимости от степени мотивирования в организации зависит то, насколько сотрудники компании готовы участвовать и раскрываться в трудовой деятельности, и насколько они готовы тратить свои трудовые компетенции, насколько они хотят увеличить эффективность самих себя и предприятия в целом.

Обязанностью работодателя не является повышение мотивации сотрудников. Но формирование системы материальных и нематериальных стимулов, которые побуждают сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей для достижения организационных целей, всегда будут в интересах работодателя. От того, насколько правильно будут выбраны и применены методы мотивирования, зависит заинтересованность сотрудников в трудовой деятельности и в достижение стратегических целей.

Умение мотивировать подчинённых – большое искусство, которым не каждый может владеть. Компании, в которых управленческий персонал овладел данным мотивационным искусством, процветают и развиваются. Эффективность таких компаний повышается с каждым разом и заметно растёт прибыль предприятия.

К формам мотивации персонала относятся:

- заработная плата;
- система льгот внутри компании, такие как премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и т.д.;
- моральное поощрение подчиненных;

- повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по карьерной лестнице;
- развитие доверительных взаимоотношений между остальными сотрудниками, устранения психологических и других барьеров, быстрая адаптация новых сотрудников.

Низкая отдача сотрудника или его неэффективность может быть вызвана такими причинами, как:

- большое вмешательство со стороны руководства предприятия;
- отсутствие или недостаток психологической и организационной поддержки сотрудников;
- недостаток необходимой информации для трудовой деятельности сотрудников;
- отсутствие или недостаток внимания руководства предприятия к рабочим вопросам сотрудника;
- незнание работником результатов своего труда;
- несправедливые оценки работника руководителем.

Мотивация различается по разным видам:

1. По источнику мотивов:

- внешняя (группа мотивов, которые основаны на внешних стимулах, обстоятельствах и условиях, т.е. сотрудники работают для того, чтобы получить заработную плату);
- внутренняя (группа мотивов, которые зависят от внутренних потребностей, интересов человека, т.е. сотрудник работает, потому что работа приносит удовольствие).

2. По результатам действий:

- положительная (стремление сотрудника сделать что-то в надежде позитивного подкрепления, т.е. переработать, чтобы получить отгулы).
- отрицательная (установка выполнить действие с целью избегания отрицательных последствий, т.е. приходить на работу вовремя, чтобы не платить штраф за опоздание).

3. По устойчивости:

- устойчивая (действует длительное время и не нуждается в дополнительном подкреплении);
- неустойчивая (нуждается в дополнительном подкреплении).

4. По охвату:

- личная мотивация (группа мотивов для мотивации определенного сотрудника к трудовой деятельности);

– групповая мотивация (группа мотивов для мотивации группы сотрудников с целью повышения эффективности трудовой деятельности).

Если руководство компании будет правильно проводить мероприятия по стимулированию своего персонала, то предприятие может получить положительный результат, повлияющий на повышение эффективности. Такими результатами могут быть:

- повышение качества и производительности труда сотрудников;
- работники начинают более ответственно подходить к выполнению своих служебных обязанностей;
- у сотрудников появляется командный дух;
- улучшение производственных показателей;
- уменьшение «текучести» кадров на предприятии;
- компания начинает быстро развиваться и т.д.

Для осуществления трудовой деятельности, необходимо создать эффективную систему мотивации персонала. Если мотивация будет слишком сильной, то может увеличиться уровень активности и напряжения сотрудников, из-за этого в деятельности и в поведении персонала наступят определённые проблемы, которые негативно повлияют на результаты деятельности, следовательно, и эффективность работы может ухудшиться. В данном случае высокий уровень мотивации вызывает отрицательные эмоциональные реакции сотрудников, такие как напряжение, волнение, стресс и др.

## 1.2 Системы мотивации и их элементы

Система мотивации персонала – это такой инструмент управления, который позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников и предприятия в целом [22]. Система мотивации, в соответствии со стратегическими и тактическими задачами компании, позволяет менеджерам создать необходимое для предприятия поведение персонала, и повысить производительность труда, а так же заинтересованность персонала в трудовой деятельности компании.

Мотивацию персонала проводят для того, чтобы объединить в одно целое интересы предприятия и сотрудников. То есть предприятию необходима качественно выполненная работа и высокая эффективность персонала для достижения поставленных организационных целей, а персоналу нужна достойная заработная плата для удовлетворения своих личных потребностей.

Задачами системы мотивации персонала являются:

- ориентировать персонал на решение стратегических задач компании;
- стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника;

- привлекать в организацию квалифицированных специалистов и закреплять уже работающих профессионалов;
- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации персонала;
- обеспечивать лояльность сотрудников на всех уровнях и стабильность кадрового состава компании;
- оптимизировать расходы на персонал.

К функциям системы мотивации персонала относят следующие мероприятия по:

- стимулированию повышения квалификации персонала компании;
- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных к труду сотрудников компании;
- стимулированию сотрудников фирмы действовать в интересах самой компании;
- стимулированию сотрудников предприятия трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью для достижения результатов компании и своих собственных;
- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями компании, а так же между руководителями и подчиненными.

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних условий и ситуаций, затрагивающих организацию. Такими условиями могут являться:

- правовая среда, т.е. учитывается действующее трудовое и другие законодательства;
- экономическая среда, т.е. учитывается обстановка на рынке труда и общие экономические ситуации в государстве, регионе и т.д.;
- социальная среда, т.е. учитывается средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые включены сотрудники организации и т.д.;
- политическая ситуация, учитывается общеполитическая ситуация, сложившаяся в стране, регионе и т.д.

Общая система мотивации персонала на предприятии базируется на нескольких принципах, таких как:

- доступность (данный принцип помогает выбрать понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; различные

подходы к мотивации должны быть определены с учетом стажа, должности, объемов работы сотрудника и некоторых других аспектов);

- постепенность (нецелесообразно будет сразу вознаграждать сотрудников премиями в крупных размерах, т.к. у сотрудников постоянно формируется новый уровень ожиданий от работы, поэтому чтобы сохранить заинтересованность сотрудника на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, это может привести к лишним и, возможно, большим расходам предприятия);

- осязаемость (поощрение в любом виде должно быть значимым и должно напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника);

- своевременность (принцип указывает на важность временного фактора; необходимо сразу отметить и похвалить достижение сотрудника или группы сотрудников за выполненную работу любым способом; работник должен чувствовать свою значимость, и ощущать свою приверженность к компании постоянно);

- комплексность (принцип предполагает использование разнообразных теорий мотивации и подходов, которые чередуют или объединяют несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений).

Основные элементы системы мотивации, которые создают эффективную работу производственного механизма мотивации персонала:

1. Цели и задачи организации, которые определяют направления деятельности организации, создают главные аспекты управления трудовым поведением персонала (рост профессионализма, рост результатов труда и т.д.). Данные направления формируют систему требований к персоналу, которая определяется в результате работы и трудового поведения персонала, необходимых для достижения целей и задач организации.

2. Политика мотивации, которая формирует формы и способы развития, контроля и поддержания поведения персонала, необходимого для выполнения производственных целей и задач компании.

3. Инструменты мотивации – это совокупность управленческих методов и способов влияния на персонал для того, чтобы обеспечить соответствия результатов работы персонала требованиям данной организации.

Основными инструментами являются оценка, обучение, продвижение персонала, механизмы управления развитием.

4. Методы мотивации составляют структуру способов и средств влияния на сотрудников, которые применяются в организации для регулирования их трудового поведения на рабочем месте.

5. Программы мотивации, которые включают в себя определение целей формирования и контроля поведения персонала, формы и методы влияния, управленческие инструменты, обеспечивающие формирование задач определенного времени развития организации.

Все эти элементы связаны в единую систему и создают эффективную взаимосвязь между всей организацией и сотрудниками в целом, когда достижение организационных целей предприятия становится важным условием [12].

### 1.3 Методы мотивирования персонала с учетом современных теорий мотивации

Все теории и методы мотивации персонала ориентированы на формирование у работника желания качественно и эффективно выполнять определенную работу. Необходимо, чтобы желание повысить производительность труда стало результатом собственной внутренней работы сотрудника, а не внешнего давления или воздействия со стороны руководителя на него.

Руководители и HR-специалисты пользуются множеством психологических приемов для того, чтобы изменить и направить в нужное для предприятия направление поведение сотрудника.

Когда люди удовлетворены своей работой, они делают ее хорошо, следовательно, эффективность деятельности компании будет увеличиваться больше и больше. Если сотрудники не замотивированы или плохо замотивированы, это может выявляться в различных ситуациях, например как:

- большое число прогулов сотрудников;
- много времени у персонала тратиться на личные дела, чем на саму работу;
- часто задерживаются, с ограниченного временем, перерыва;
- безответственно выполняют порученную им работу и т.д.

Методы, направленные на мотивацию персонала очень разнообразны и в большей степени зависят от системы мотивации на предприятии, общей системы управления персоналом, а так же от особенностей деятельности самого предприятия [23].

Для каждого сотрудника необходимо иметь свой личный стимул для достижения определенной цели. Практически все сотрудники ищут на работе защищенности (четкая должностная инструкция, благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, обратная связь от руководителя и др.). Та компания, которая сможет удовлетворить потребности персонала, будет добиваться положительных результатов в трудовой деятельности.

Современные теории мотивации можно разделить на два основных направления:

- содержательные;
- процессуальные.

Содержательные теории базируются на определении личных потребностей каждого человека, подталкивающие их выполнять определенные действия [24].

Такие теории определяют структуру нужд людей, их смысл и то, каким образом данные потребности могут взаимодействовать с мотивацией человека к его трудовой деятельности. В содержательных теориях прослеживается попытка ответить на вопрос про то, что же на самом деле мотивирует человека изнутри и побуждает его выполнению определенных действий, в том числе и в его трудовой деятельности.

Наиболее популярными теориями мотивации содержательной группы являются:

- теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- теория ERG, разработанная Альдерфером;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;

Первая теория - иерархия потребностей Маслоу.

Смысл данной теории заключается в изучении необходимых потребностей личности. Предметом психологии, в данном случае, является поведение индивида, то есть действие его действие, а не сознание.

Маслоу утверждал, что у людей имеется пять основных групп потребностей, которые можно расположить в порядке их значимости.

Самыми главными из них или те, которые люди стараются удовлетворить в первую очередь, являются физиологические потребности. Следующие по значимости – потребность в безопасности, социальные потребности и потребность в признании. На самом верху пирамиды находится потребность в реализации собственного потенциала.

Суть данной иерархической пирамиды заключается в том, что для человека нужды более низких уровней имеют большую важность в жизни, и это в большей степени воздействует на его мотивацию. В действиях и поведении человека важное место занимает, в первую очередь, удовлетворение потребностей более низких уровней (необязательно, что эти потребности будут удовлетворены полностью), и только потом стимулирующим фактором удовлетворение становятся потребности более высоких уровней пирамиды.

Потребность в самовыражении, а так же росте и развитии человека как личности являются вершинами потребностей пирамиды Маслоу. Потребности, находящиеся на вершине пирамиды никогда не будут удовлетворены в должной степени. Из этого можно сделать вывод, что процесс стимулирования человека посредством его нужд никогда не будет закончен.

Руководитель должен с особым вниманием наблюдать за действиями и поведением своих сотрудниками, своевременно выявлять, какие потребности движут каждым из них, принимать решения по их осуществлению с целью повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников предприятия.

Следующая содержательная теория – это теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда.

В данной теории типы потребностей людей создаются в течение всей их жизни.

Типы потребностей могут быть:

- потребность достижения (стремление к решению задач более сложного ранга, достижение успеха и т.д.);
- потребность присоединения (желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление избегать конфликтов);
- потребность власти (желание влиять на других людей или контролировать их действия или поведение, нести ответственность, получить управление над людьми).

Структура потребностей, которые находятся на высшем уровне, базируется на трех факторах: стремление к успеху, стремление к власти и к признанию [24]. Успех – это личные достижения в результате трудовой деятельности, готовность принимать сложные решения, решать сложные задачи и умение нести ответственность за свои действия.

Влечение к власти должно определять умение человека удачно работать на разных трудовых уровнях. Стремление к признанию – наличие лидерских способностей и своего собственного мнения, навык убеждения окружающих людей.

Управлять этими потребностями можно с помощью аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

Третья содержательная теория - теория мотивации труда (ERG) К. Альдерфера.

Теория состоит из трех базовых потребностей: существования, отношений с другими людьми и роста.

Потребности в существовании – это потребности, от удовлетворения которых будет зависеть выживание человека в мире (потребности в пище, воде, убежище и др.). Администрация предприятия может удовлетворить такие потребности, предоставив сотрудникам достойную заработную плату, дополнительные льготы, безопасные условия труда и защиту их права на труд.

Нужда человека в отношениях с окружающими удовлетворяется за счет его взаимосвязей с людьми, которые его окружают.

Потребности в росте – потребности, которые связаны с личностью человека, с его внутренним «Я». Такие потребности можно удовлетворить за счет большого использования навыков и способностей.

Удовлетворение потребностей одной группы факторов не может привести к появлению потребностей другой группы, которая в данной пирамиде находится на высоком уровне потребностей. В данном случае человек будет сосредоточен на удовлетворении более жизненно важных нужд, потребностей.

Теории процессуального типа составляют группу теорий процесса мотивации [24]:

- теория ожидания;
- теория постановки цели;
- теория равенства;
- теория партисипативного управления.

Суть теории ожидания в том, что потребность в чем-либо и выбранный тип поведения человека является главным условием его мотивации в достижении целей, которые перед ним поставлены.

Процессуальные теории ожидания свидетельствуют о том, что поведение персонала в трудовом процессе определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях мотивирует сотрудников на достижение положительных результатов;
- сотрудника, который уверен, что за определенные действия ему будет выдано, удовлетворяющее его, вознаграждение;
- сотрудника, который оценивает вознаграждения с параметрами, которые необходимы ему для удовлетворения своих потребностей.

Для того чтобы человек был замотивирован на определенную трудовую деятельность, его достижения нужно поощрять тем, что для него поистине важно, но не всегда такие усилия гарантируют достижение поставленной цели. Если ожидания высоки, то сила мотива может возрасть. Удачный опыт, полученный ранее, дает надежду на то, что соответствующий результат может быть получен снова. Следовательно, успех только усиливает мотивацию.

Можно говорить о том, что работнику необходимо иметь потребности, которые потом могут быть в удовлетворительной мере достигнуты в результате вознаграждений за его труд.

Далее – теория справедливости (равенства).

Эффективность мотивации оценивается сотрудником системно с анализом оценки поощрения, выданного коллегам, работающим в его окружении.

Сотрудник оценивает и сравнивает свой размер вознаграждения с вознаграждениями других сотрудников. При этом он учитывает все факторы, в которых работу выполнял он и остальные сотрудники предприятия.

Третья теория - теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Данная теория структурирована на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Ее суть заключается в том, что определена взаимосвязь между вознаграждением за труд и достигнутыми результатами.

Существуют некоторые переменные, которые могут повлиять на размер вознаграждения:

- затраченные усилия;
- личностные особенности человека;
- умение, навыки и знания человека;
- четкое понимание своего места в трудовой деятельности.

Элементы данной теории складываются так, что сотрудник сам может оценить свое вознаграждение по отношению к своим затраченным усилиям. Так же сотрудник верит в, что это вознаграждение будет адекватно и справедливо затраченным им усилиям на выполнение своей работы. Именно положительные результаты его труда являются причиной удовлетворения сотрудника.

Последняя процессуальная теория – теория постановки целей.

Руководитель может вести контроль за всеми рабочими параметрами, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает работник;
- качество выполнения задания;
- средства для выполнения задачи;
- коллектив, где работает сотрудник;
- инструкции, полученные сотрудниками;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Данные факторы зависят от руководителя предприятия и оказывают значительное воздействие на персонал, а так же они определяют качество и эффективность затраченного труда. На практике есть два подхода к управлению. Такими подходами являются: «Теория Х» и «Теория Y» [24].

«Теория Х» – авторитарный стиль управления, ему присуща существенная централизация власти и жесткий контроль.

«Теория Y» – характеризуется демократическим стилем управления, и несет в себе делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений среди сотрудников, учет соответствующей мотивации и психологических потребностей персонала предприятия.

Данные теории сильно повлияли на развитие управленческой теории.

Методами мотивации достигаются цели организации. Методы мотивации персонала должны оказывать на сотрудников такое влияние, чтобы их поведение отвечало требованиям компании.

Каждый руководитель обязан уметь правильно замотивировать сотрудников без больших затрат, но с большой эффективностью для компании. Организация должна создавать такую систему мотивации, которая смогла бы легко приспосабливаться ко всем изменениям во внутренней и внешней среде.

В организации для результативной работы не обязательно использовать материальные методы мотивации персонала. Существует много различных способов, которые могут быть внедрены без больших денежных затрат, например:

- развлечения (многие современные компании имеют игровые зоны или зоны отдыха, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем, работа становится более эффективной, а у персонала не появляется мыслей о том, насколько давящая обстановка создается на работе);
- неожиданные подарки;
- внимание членам семьи сотрудников (выдавать детские путевки в лагеря или санатории, сладкие подарки на праздники и т.д.);
- замена премии менее затратными способами (дать внеплановый выходной);
- свободное посещение работы (отличившимся сотрудникам можно установить свободный график посещения на определенное время);
- большой выбор призов за хорошую работу (абонемент в спортивный зал, поход в кино и др.);

Но не стоит забывать о том, что хорошая зарплата – лучшая мотивация для персонала. Основные методы нематериальной мотивации – лучшие варианты для более качественной работы без больших денежных затрат.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, но сама мотивация рассматривается как то, что заставляет человека направлять свои усилия на достижение различных целей.

Человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно.

В результате по данной главе можно сделать вывод о том, что низшие, высшие и самые высшие потребности человека могут развиваться параллельно и в совокупности. Также данные потребности зависят от поведения человека во время прохождения всех уровней его организации, т. е. на практике существует тройственный характер удовлетворения потребностей человека. Удовлетворение потребностей проходит через материальное и нематериальное мотивирование.

## 2 Анализ системы мотивации персонала в АО «НСРЗ»

### 2.1 Характеристика хозяйственной деятельности АО «НСРЗ»

Развитие Приморского края, в послевоенные годы привело к резкому увеличению грузооборота, а так как основная доля перевозок падала на водный транспорт, то это потребовало пополнения пароконств новыми судами. Встал вопрос о расширении ремонтной базы. Одним из пунктов, где должно развернуться строительство нового судоремонтного завода, была намечена бухта Находка с почти незамерзающим выходом в открытое море. Строительство Находкинского судоремонтного завода началось в 1948 году.

На предприятие поступали лучшие специалисты из разных городов. Огромную роль в быстром выпуске судов из ремонта и внедрении новых технологий и механизмов занимали новаторы производства, рационализаторы и изобретатели.

Завод технически развивается, перестраивается организационно, наращивает производственные мощности, обновляется технологическое оборудование.

Быстро создаются, разрабатываются и внедряются новые механизмы и технологии по восстановлению деталей судовых средств методом наплавки, порошкового напыления, в судоремонте широко применяются новые прогрессивные полимерные материалы. Так же с большим успехом внедряется новая технология очистки и окраски корпусов судов, элементов судовых трубопроводов и аппаратов.

Основными направлениями деятельности завода являются:

- судостроение;
- судоремонт;
- строительство нижних оснований буровых вышек;
- изготовление и сборка металлоконструкций;
- изготовление нестандартных металлоконструкций;
- изготовление стальных сварных резервуаров;
- машиностроение.

Предприятие долгое время ведет совместную работу с заказчиками, как отечественными, так и иностранными.

Производственная деятельность ведется, как в оборудованных цехах, так и на открытых площадках с возможностью установки передвижных укрытий.

Особенность расположения «НСРЗ» позволяет производить доставку грузов автомобильным транспортом через две проходные завода, расположенные с разных сторон территории завода. Возможна доставка грузов по дороге свободной от основного городского автомобильного потока.

Структура управления предприятием – это первый фактор, от которого зависит, насколько успешно организация будет достигать своих целей, реализовывать стратегии и взаимодействовать с окружающей средой [1]. Она должна ориентироваться именно на воплощение в жизнь стратегических планов предприятия.

ВАО «НСРЗ» существует линейно-функциональная структура управления (Приложение А).

Все функции управления отделом сосредоточены у начальника отдела. Начальник отдела кадров является руководителем, на котором лежит ответственность за сотрудниками организации и их приеме или увольнении. Его задача заключается в обеспечении данного предприятия рабочими и служащими необходимых специальностей и профессий.

Начальник отдела кадров выполняет следующие функции:

- ведение кадрового делопроизводства в полном объёме: оформление приёма, переводов, увольнения сотрудников;
- составление трудовых договоров, дополнительных соглашений, договоров подряда;
- ведение трудовых книжек, личных дел;
- оформление командировок, отпусков, больничных листов, составление графиков отпусков;
- формирование табелей учёта рабочего времени, а так же ведение программы электронного учёта рабочего времени сотрудников;
- ведение штатного расписания;
- выдача по запросам сотрудников справок, копий трудовых книжек.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Данная схема представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры отдела кадров

Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей, знаний и навыков всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

При найме персонала организация, прежде всего, отвечает на следующие вопросы:

- сколько работников принять;
- какого пола и возраста требуются;
- на какую должность;
- какое образование и квалификация;
- какие пути и методы использовать для найма.

Как любая система, кадровый потенциал может быть представлен как набор компонентов и элементов, объединенных взаимосвязями.

Существует определенная система кадрового потенциала. Разделяется она на компоненты и их элементы:

- психофизиологические компоненты (пол, возраст);
- ценностно-ориентационные компоненты (эмоции, потребности);
- нормативно-ролевые компоненты (тип поведения);
- инновационные компоненты (творчество, активность, уровень адаптации);
- статусные (уровень образования, должность, квалификация).

Генеральный директор осуществляет общее руководство деятельностью компании. Он является её представителем при общении со всеми заинтересованными лицами и организациями. Генеральный директор подписывает договора, бухгалтерские документы и иные сопутствующие бумаги. Генеральный директор может взять на себя единолично право подписи платежных документов в банке.

Помимо обязанностей и прав, имеющих у генерального директора, он также несет и ответственность за те действия, которые были совершены как им лично, так и лицами, действующими от имени генерального директора АО по доверенности. Как правило, это ответственность, связанная с подписанием договоров, соглашений и бухгалтерских документов или отчетов.

Отдел кадров – это совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, призванных управлять персоналом предприятия, т.е. структура организации, которая занимается управлением персоналом [2].

Основной функцией отдела кадров в АО «НСРЗ» является подбор персонала.

К другим функциям отдела кадров на данном предприятии относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- внедрение систем мотивации труда;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;

- подготовка штатного расписания предприятия;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- проведение операций с трудовыми книжками (приём, выдача, заполнение и хранение документов);
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Менеджер по подбору персонала занимается:

- формированием и ведением базы данных по вакансиям и резюме, поиск и подбор персонала различного уровня (ИТР, топ-менеджмент, рядовые сотрудники);
  - осуществлением первичного приема кандидатов;
  - заключением договоров, взаимодействием с юридическим отделом, контроль исполнения договорных обязательств, претензионная работа;
  - контролем исполнения договорных условий по аутсорсингу (лизинг персонала)
- формирование заявки, отбор персонала, трудовая дисциплина, табелирование, контроль стоимости оказанных услуг;
- организацией предоставления жилья персоналу (поиск, заключение договора, оплата по найму жилья);
  - контролем и организацией предоставления билетов прибывающему и выбывающему персоналу с регионов;
  - делопроизводством;
  - формированием внутренней отчетности.

Основанием для приема на работу в АО «НСРЗ» и заключения трудового договора является заявление о приеме на работу.

Социальная политика АО «НСРЗ» направлена на формирование благоприятной социальной среды, создание условий для гармоничной и слаженной работы коллектива, профессионального роста и повышения качества жизни работников компании.

Компания обеспечивает качественную работу по своему виду деятельности, так же обеспечивает легальное трудоустройство и четкую систему оплаты труда. Четкое разделение и иерархия функций между руководителями, директорами и отделами обеспечивает организованную работу с дальнейшим достижением успехов и извлечением хорошей прибыли. Особое внимание уделяется персоналу, т.е. защита их прав, забота об их здоровье. Главными приоритетами компании являются качество предоставляемых услуг, социальная политика, соблюдение охраны труда, а так же предоставление хороших рабочих мест с комфортными условиями труда и с хорошей заработной платой.

Важнейшей функцией кадровой службы организации, независимо от формы собственности, является документирование трудовых правоотношений.

Кадровые документы, являясь неотъемлемой частью практической деятельности организации, фиксирует сведения, необходимые для осуществления гражданами права на труд, образование, пенсионное обеспечение и т. д., так как закрепляют трудовые отношения работников и работодателя, подтверждают трудовой стаж, служат средством доказательства при разрешении индивидуальных трудовых споров.

Основным документом, содержащим общие принципы регулирования трудовых правоотношений, является Трудовой кодекс, в котором установлены предельные нормы в отношении условий труда и его оплаты [18]. На основании установленных Кодексом норм трудовых отношений на предприятии разрабатываются и утверждаются локальные нормативные акты.

В АО «НСРЗ» имеются следующие обязательные локальные нормативные акты:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о защите персональных данных;
- положение об оплате труда и премировании;
- правила и инструкции по охране труда;
- должностные инструкции сотрудников предприятия;
- график отпусков.

Так же дополнительными локальными нормативными актами в АО «НСРЗ» можно выделить:

- программа вводного инструктажа;
- положение о структурных подразделениях;
- положение об аттестации сотрудников предприятия.

В АО «НСРЗ» все локальные нормативные документы соответствуют действующему трудовому законодательству.

Специалистов, ответственных за разработку локальных нормативных актов, определяет и утверждает руководитель.

Данные документы пишутся с нуля или за основу берется типовая документ, в который вносятся необходимые коррективы, соответствующие специфике данной деятельности предприятия.

Далее данные документы согласовываются с профильными подразделениями, юристами. Отдельные документы требуют обязательного согласования с работниками – например, график отпусков.

Согласованный документ передается руководителю на подпись.

Утвержденный локальный нормативный акт так же передают сотрудникам для прочтения. Так как АО «НСРЗ» имеет большой штат сотрудников – оформляется отдельный журнал, где каждый сотрудник отметит подписью о том, что он был ознакомлен с данным документом.

На базе прохождения практики, в АО «НСРЗ» принципы управления персоналом основываются следующим образом:

1) Принцип научности – означает, что практическая реализация разных аспектов любого направления организации труда, одновременно с их совершенствованием должно осуществляться с учетом результатов соответствующих имеющихся научных исследований на данном периоде времени.

2) Принцип оптимальности – обуславливает потребность выбора из имеющихся вариантов организации трудовых процессов наиболее оптимальный.

3) Принцип технологичности – предусматривает установление тесной взаимосвязи организации труда с технологией производства.

4) Принцип экономической эффективности – означает, что любая новация в области организации труда вначале должна быть всесторонне обоснована экономическими расчётами, доказана ее экономическая эффективность в случае внедрения, применительно к конкретным условиям и только тогда принята к внедрению.

5) Принцип комплексности – исходит из того, что по содержанию все основные направления организации труда тесно взаимоувязаны, в результате этого следует учесть, что любая новация в любом направлении организации труда соответственно влечет за собой изменения в других или во всех ее направлениях.

6) Принцип гуманности – он должен учитываться всегда, поскольку все изменения в организации труда должны одновременно соизмеряться со степенью влияния на условиях труда работника, его работоспособность и системы вознаграждения за труд.

АО «НСРЗ» стремится правильно и эффективно использовать организацию и нормирование труда. Предприятие применяет единые принципы работы по организации и нормированию труда во всех подразделениях и на всех должностных уровнях.

Правильно подобранные принципы обеспечат предприятию возможность разработки конкретных путей совершенствования и сокращения времени на выполнение того или иного трудового элемента и как конечный результат повышения производительности труда.

Далее рассмотрим кадровую политику АО «НСРЗ». Кадровая политика является важной частью стратегически ориентированной политики предприятия. Она определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [4].

В АО «НСРЗ» существует активная кадровая политика. Активная кадровая политика содержит в себе не только прогнозирование, но и средства непосредственного воздействия различные кадровые ситуации, возникающие на предприятии [15]. В условиях данного вида кадровой политики АО «НСРЗ»:

- ведет постоянный контроль кадровых состояний и ситуаций;
- прорабатывает программы на случай наступления кризиса;
- ведет анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на работников;
- может поправлять и исправлять разработанные мероприятия;
- определяет задачи и методы развития эффективного потенциала персонала.

При анализе и программировании в отношении кадров предприятие проводит рациональную активную кадровую политику. Разумный способ управления кадрами предприятия подразумевает возможность устанавливать необходимые принципы и правила, которые смогут воздействовать на кадры, а так же вносить корректировки в случае, когда будет необходимо экстренно реагировать на ситуационные изменения. В таком случае любое направление деятельности всегда будет обеспечено необходимым количеством исполнителей, квалификация и опыт которых будет соответствовать данным требованиям при определенных ситуациях.

Так же АО «НСРЗ» имеет закрытый тип кадровой политики. Закрытая кадровая политика подразумевает постепенный рост и внутреннее замещение кадров. Персонал развивается внутри предприятия, постепенно повышая свою квалификацию, возрастая и накапливая основные ценности и принципы, предусмотренные на предприятии, «корпоративного духа» [14]. Такая политика характеризуется тем, что:

- часто начинает функционировать в ситуациях, когда возможности набора персонала ограничены;
- адаптация персонала проходит максимально эффективно, поскольку на предприятии есть опытные наставники среди работников с солидным стажем, готовые помочь новым сотрудникам;
- повышение квалификации проводится в большей степени на базе самого предприятия или его внутренних подразделений, это обеспечивает единство подходов и традиций;
- существует возможность планирования карьеры, вертикальное продвижение по карьерной лестнице происходит по принципу «снизу вверх» путем постепенного повышения

сотрудников, которые уже приобрели необходимый опыт и получили требуемый стаж для данной должности;

– мотивация сотрудников организуется исходя из базовых потребностей: стабильности, своевременности финансового обеспечения, безопасности, социального признания и др.

Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала в АО «НСРЗ». Для этого проведем анализ группировок численности по уровню образования, полу и возрасту. Данный анализ указан в таблице 1 и на рисунках 2-4. Общая численность персонала предприятия составляет 1105 человек.

Таблица 1 - Показатели структуры персонала АО «НСРЗ»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
	чел.	чел.	чел.	В % к 2019 г.
1. По полу, в т.ч.:				
- мужчины	771	789	790	101,3
- женщины	271	289	315	109
2. По возрасту, в т.ч.:				
- от 20 до 30 лет	142	157	151	96,2
- от 30 до 35 лет	222	221	234	105,9
- от 35 до 40 лет	311	328	341	103,9
- от 40 лет и старше	367	372	379	101,9
3. По уровню образования, в т.ч.:				
- высшее	701	721	736	102,1
- среднее	341	357	369	103,4

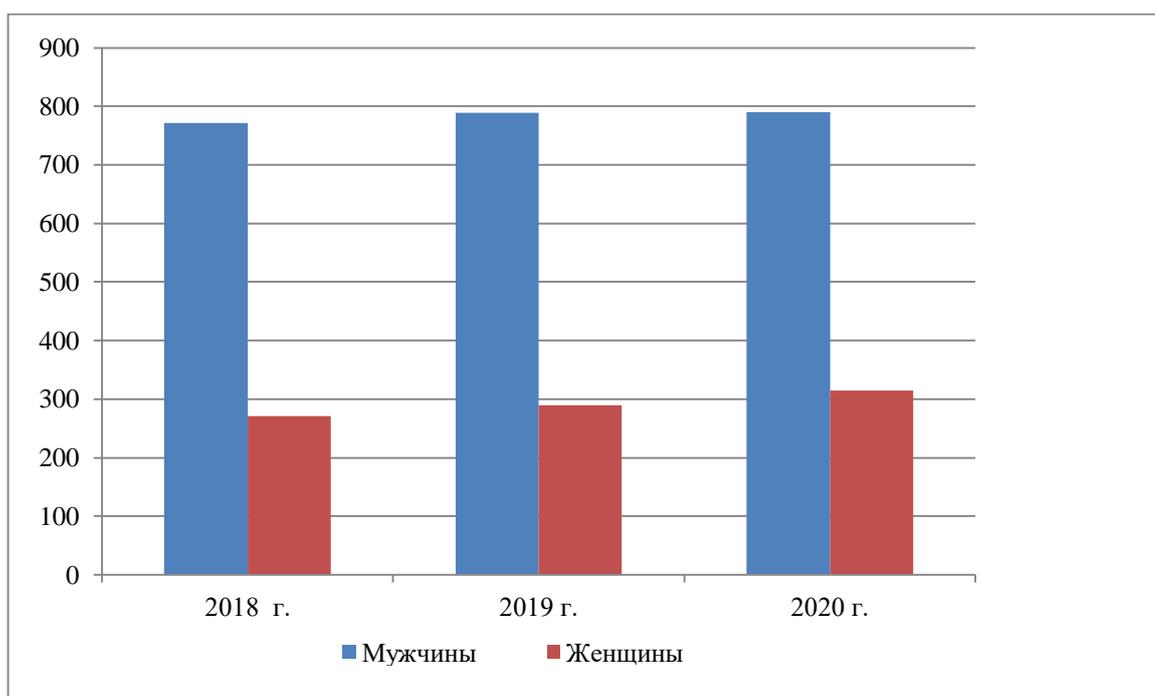


Рисунок 2 - Структура персонала АО «НСРЗ» по полу за 2018–2020 гг., чел.

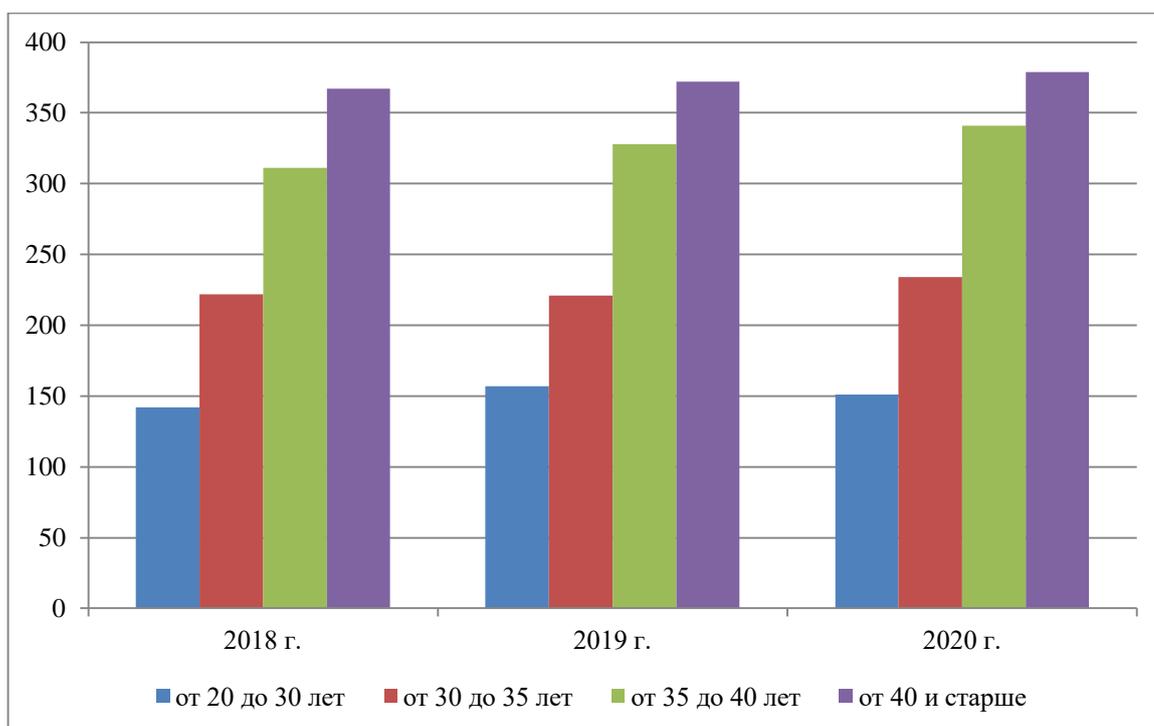


Рисунок 3 – Структура персонала АО «НСПЗ» по возрасту за 2018-2020 гг., чел.

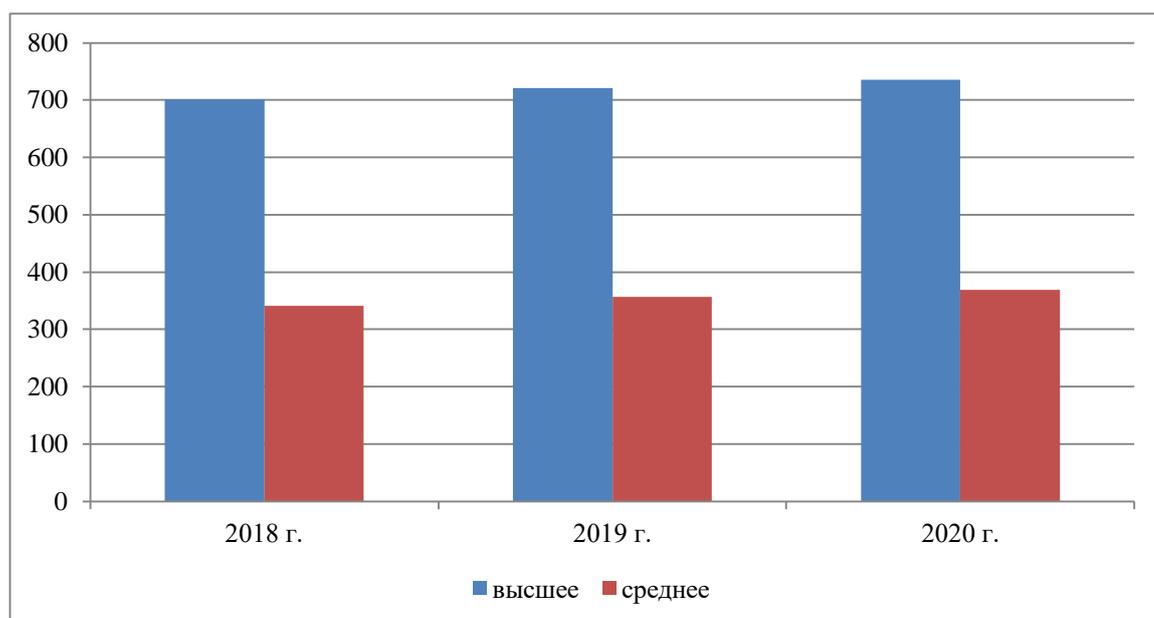


Рисунок 4 – Структура персонала АО «НСПЗ» по уровню образования за 2018-2020 гг., чел.

Анализ по гендерному признаку показал, что большую часть сотрудников составляют представители мужского пола. Это обусловлено тем, что на предприятии преобладает тяжелый физический труд. А женщины на предприятии занимают должности в сферах бухгалтерии, экономики, подбора кадров и т.д., так как они более ответственны и серьезны в работе с отчетностями и рабочими бумагами.

Анализ возрастных показателей показывает, что в компании преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 35 лет. В 2020 году преобладают сотрудники от 40 лет и старше. Это означает, что на предприятии работают опытные сотрудники, знающие свою работу и

обязанности, и выполняющие их на высоком уровне и качестве.

В квалификационных требованиях должностной инструкции сотрудников, указано, чтобы быть назначенным на то или иное место необходимо иметь высшее образование или среднее образование с сертификатами на назначаемую должность. Статистический анализ по образовательному признаку так же отражен в таблице 2.

Таблица 2 - Соотношение сотрудников по уровню образования

Должность	Уровень образования
Генеральный директор	Высшее образование
Исполнительный директор	Высшее образование
Главный бухгалтер	Высшее образование
Директор по персоналу	Высшее образование
Директор по безопасности	Высшее образование
Инженер-технолог сварочного производства	Высшее образование
Мастер участка	Высшее образование, среднее профессиональное образование
Сборщик корпусов металлических судов 3-5 разряда	Среднее профессиональное образование
Электрогазосварщик 3-5 разряд	Среднее профессиональное образование
Инженер-конструктор	Высшее образование

Анализ по образовательному признаку показал, что большая часть сотрудников имеет диплом об окончании высшего учебного образования, что свидетельствует о профессионализме и качестве труда работников, их интеллектуальной образованности и о его способностях стремиться к большему и лучшему.

Опрос персонала отдела показал, что, как и следует по должностной инструкции, все сотрудники имеют нужный уровень образования, чтобы работать по своей специальности.

Анализ кадрового потенциала в АО «НСРЗ» показал, что в организации большее число сотрудников представляют категорию «специалисты», это кадры, получившие высшее образование. Анализ выявил, что основу штатного расписания составляют мужчины и представители средней возрастной категории (от 40 лет и старше).

Профессионально-квалификационная структура персонала АО «НСРЗ» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Профессионально-квалификационная структура персонала

Сотрудники АО «НСПЗ» при выполнении своих должностных обязанностей имеют высшее или среднее профессиональное образование по экономическим (бухгалтерия, отдел кадров), техническим (рабочие) и медицинским (врачи) специальностям.

Эффективное использование кадрового потенциала организации залог высокой результативности производства, всесторонняя социальная защищенность человека, создание благоприятного морально-психологического климата, комфортных условий труда, широких возможностей для самореализации личности [7]. В итоге, все это может говорить о том, что организация ведёт правильную кадровую политику, соблюдает все нормативно правовые нормы, связанные с набором и отбором персонала.

Персонал данной организации соответствует всем требованиям должностных инструкций и уставу организации. Сотрудники компетентны при выполнении поставленных им задач, знают свои обязанности и права, поддерживают позитивную обстановку в коллективе и уважительно относятся к своему руководству.

Далее рассмотрим расходы на персонал АО «НСПЗ». Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением,

стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Расходы на персонал в АО «НСРЗ» находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и т. д.

Затраты на персонал в 2020 году в АО «НСРЗ» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на персонал в АО «НСРЗ»

Наименование показателя	Сумма затрат на персонал (указанно ~ среднее значение в год)
Заработная плата персонала	314 700 000 руб.
Затраты на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение; выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору,	25 800 000 руб.
Стоимость профессионального обучения: включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.	2 500 000 руб.
Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (рождение или смерть членов семьи, женитьба); выходное пособие.	199 564 000 руб.
Премииальные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии, и денежные вознаграждения.	31 500 000 руб.
Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.	2 564 000 руб.
Стоимость поездок на работу и с работы	165 000 руб.
Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.	44 422 000 руб.

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что общие затраты на персонал в год 621 215 000 руб. Сумма доходов предприятия на 2020 год в общем составляет примерно 1 096 646 000 руб. Методом вычисления можно узнать сумму затрат на остальные расходы предприятия (кредиторская задолженность, постоянные налоговые обязательства, закупка оборудования, ремонт необходимой техники и т.п.). Данная сумма равна 475 431 000 руб. Сравнение расходов АО «НСРЗ» представлены на рисунке 6.

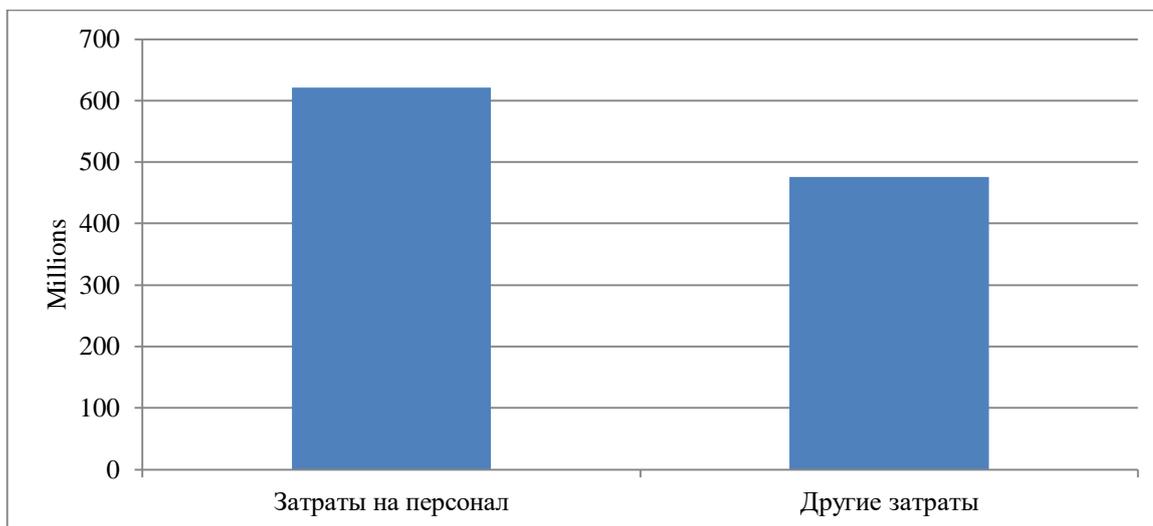


Рисунок 6 – Расходы АО «НСПЗ»

Необходимо отметить, что предприятие тратит на обслуживание персонала больше финансов (выплата заработной платы, затраты на социальное обеспечение, затраты на обучение, оплата отпусков и больничных, налоги на сотрудников и т.д.), чем на остальные необходимые нужды. Но при этом качество, предоставляемых услуг находится на высшем уровне. В Приморском крае существуют множество судоремонтных заводов, таких как: Ливадийский ремонтно-судостроительный завод, Первомайский судоремонтный завод, Диомидовский судоремонтный завод, Славянский судоремонтный завод и др. АО «НСПЗ» является одним из лучших заводов в данной сфере по Приморскому краю.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом персонала АО «НСПЗ», так как выполняет воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции [22]. Разумная и справедливая организация системы оплаты труда в АО «НСПЗ» помогает стимулировать результаты трудовой деятельности сотрудников, создавать конкурентоспособность на рынке труда, а так же необходимую рентабельность и прибыльность предоставляемой продукции.

Организация оплаты трудовой деятельности в АО «НСПЗ» состоит из следующих основных элементов:

- формирование фонда оплаты труда;
- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- определение формы и системы заработной платы.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, которые предназначены для выплат заработной платы и выплат социального характера сотрудникам предприятия [20].

Нормирование труда дает возможность контролировать качество труда и индивидуальный вклад каждого работника в общие результаты деятельности предприятия.

Тарифная система в АО «НСРЗ» позволяет учитывать качество труда. Тарифная система оплаты труда на предприятии включает в себя несколько основных элементов, таких как:

- тарифные сетки, устанавливающие дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);
- тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия и стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.

В АО «НСРЗ» на практике используются две основные формы оплаты труда: сдельная и повременная.

На предприятии работает 413 сотрудников-повременщиков. Их размер заработной платы напрямую зависит от тарифной ставки и фактически отработанного времени. Размер оплаты их труда не изменяется при увеличении или спаде объема производства и относится к постоянной части оплаты труда. АО «НСРЗ» применяет простую повременную систему оплаты труда. Данная система может повлечь снижение заинтересованности сотрудников в перевыполнении установленных показателей или заданного плана работы.

Заработная плата сотрудникам-сдельщикам начисляется по заранее определенным расценкам за каждую единицу, выполненной сотрудником, работы. Количество сотрудников, которые получают заработную плату по сдельным расценкам на предприятии – 692 человека. Несмотря на возможность появления опасности снижения качества выпускаемой продукции, нарушения режимов технологических процессов, применение данной формы оплаты труда стимулирует улучшение объемных, количественных показателей работы. Заработная плата сотрудникам-сдельщикам начисляется с применением сдельно-премиальной системы оплаты труда. При этом премия сотрудникам начисляется на основании условий положения о премировании персонала, таких как выполнение и перевыполнение производственных задач по выпуску продукции и повышению производительности труда.

Для анализа фонда оплаты труда на предприятии АО «НСРЗ» были использованы данные унифицированных форм по учету заработной платы:

- табель учета использования рабочего времени и расчета зарплаты;

– расчетно-платежная ведомость;

– штатное расписание, необходимое для формирования структуры, штатного состава и штатной численности предприятия за период с 2019 по 2020 гг., часть которых представлена в таблице 4.

Для анализа использования фонда заработной платы нужно сначала рассчитать абсолютное и относительное отклонение отчетной ее величины от базовой.

Таблица 4 – Исходные данные для анализа фонда заработной платы АО «НСРЗ» за 2019 – 2020 г.

Показатель	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
			абсолютное	относительное
Фонд заработной платы (ФЗП), тыс. руб.	ФЗП <sub>0</sub>	ФЗП <sub>1</sub>	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = 31854,2 - 25664,4 = 6189,8$	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = 31854,2 - ((13704,108 * 1) + 20113,408) = 1963,316$

Основываясь на данных таблицы можно заметить, что абсолютное отклонение ФЗП в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилось на 6189,8 тыс. руб. за счет увеличения производительности труда и сложности работ.

Далее необходимо определить факторы, которые могут вызвать абсолютное и относительное отклонение по фонду заработной платы.

С целью вычисления влияния факторов на абсолютное и относительное отклонения по фонду зарплаты необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Фонд заработной платы:

а) по плану:

$$\text{ФЗП}_{\text{пер.}} = 155 * 0,66 * 133,96 = 13704,108 \text{ тыс. руб.};$$

б) по плану, пересчитанному на объем производства, при плановой структуре:

$$\text{ФЗП}_{\text{пер.}} = 13704,108 * 1 = 13704,108 \text{ тыс. руб.};$$

в) по плану, пересчитанному на фактический объем производства продукции и фактическую структуру:

$$\text{ФЗП}''_{\text{пер.}} = 155 * 133,96 = 20763,8 \text{ тыс. руб.};$$

г) фактически при фактической удельной трудоемкости и плановом уровне оплаты труда:

$$\text{ФЗП}''_{\text{пер.}} = 155 * 133,96 = 20763,8 \text{ тыс. руб.};$$

д) фактически:

$$\text{ФЗП}'''_{\text{пер.}} = 155 * 132,94 = 20605,7 \text{ тыс. руб.}.$$

2. Отклонение от плана:

а) абсолютное:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}=31854,2-25664,4=6189,8 \text{ тыс. руб.};$$

б) относительное:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}}=31854,2-((13704,108*1)+20113,408)=1963,316 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет влияния факторов на изменение переменной части фонда оплаты труда:

а) влияние объема производства продукции:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{Двп}}=13704,108-14250,784=-546,676 \text{ тыс. руб.};$$

б) влияние изменения структуры производственной продукции:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{х}}=20763,8-13704,108=7059,692 \text{ тыс. руб.};$$

в) влияние изменения структуры удельной трудоемкости продукции:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ТЕ}}=20605,7-20763,8=-10158,1 \text{ тыс. руб.};$$

г) влияние изменения оплаты труда:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{от}}=20605,7-13704,108=6901,592 \text{ тыс. руб.}$$

По итогам расчетов можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличился на 6189,8 тыс. руб. за счет увеличения структуры производственной продукции на 7059,7 тыс. руб. и за счет увеличения оплаты труда на 6901,592 тыс. руб. Наибольшее влияние на увеличение фонда оплаты труда оказал фактор структуры производственной продукции.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда на предприятии следует рассматривать во взаимосвязи с оплатой труда персонала.

Структура заработной платы представлена на рисунке 7.

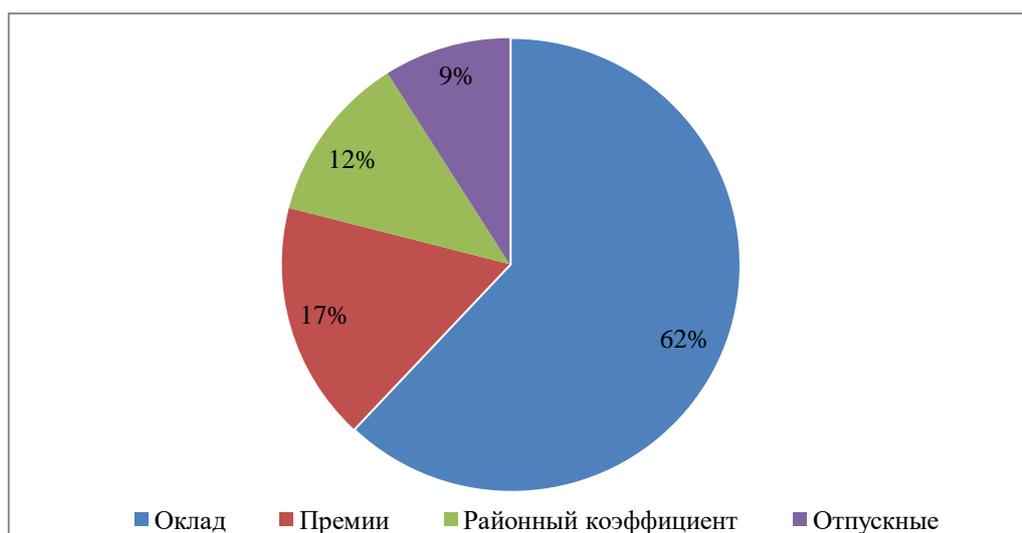


Рисунок 7 – Структура заработной платы АО «НСПЗ», (%)

На данных рисунка 7 можно сделать вывод, что структуру основной заработной платы АО «НСПЗ» составляет – 62% оклад, 17% премии, 12% районный коэффициент и отпускные – 9%.

Таблица 5 – Соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда АО «НСРЗ»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.
Численность персонала, чел	1078	1105
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	25664,4	31854,2
Средний уровень заработной платы, тыс. руб.	33	35
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	357,8	369,1
Индекс средней заработной платы ( $I_{сз}$ )	2	3
Индекс производительности труда ( $I_{пв}$ )	25,8	34,6
Коэффициент опережения $\left(\frac{I_{пв}}{I_{сз}}\right)$	13,5	12,4
Сумма экономии (перерасхода) фонда оплаты труда, руб. $\Phi OT \times \left(\frac{I_{сз} - I_{пв}}{I_{сз}}\right)$	- 305406,4	- 29092,3

Таблица 6 – Анализ рентабельности персонала компании АО «НСРЗ» за период 2019–2020 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	Изменение, %
Чистая прибыль, тыс. руб.	50328,6	65760,0	130,7
Среднесписочная численность персонала, чел	89	92	103,4
Выручка от реализации, тыс. руб.	199680,0	231260,0	115,8
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	72175,0	89256,3	123,7
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	984,2	1262,8	128,3
Рентабельность продаж	0,41	0,46	112,2
Коэффициент оборачиваемости капитала	31,1	34,5	110,9
Сумма капитала на одного работника, тыс. руб.	275,5	296,3	107,6

По данным таблицы 6 можно представить график, представленный на рисунке 8.

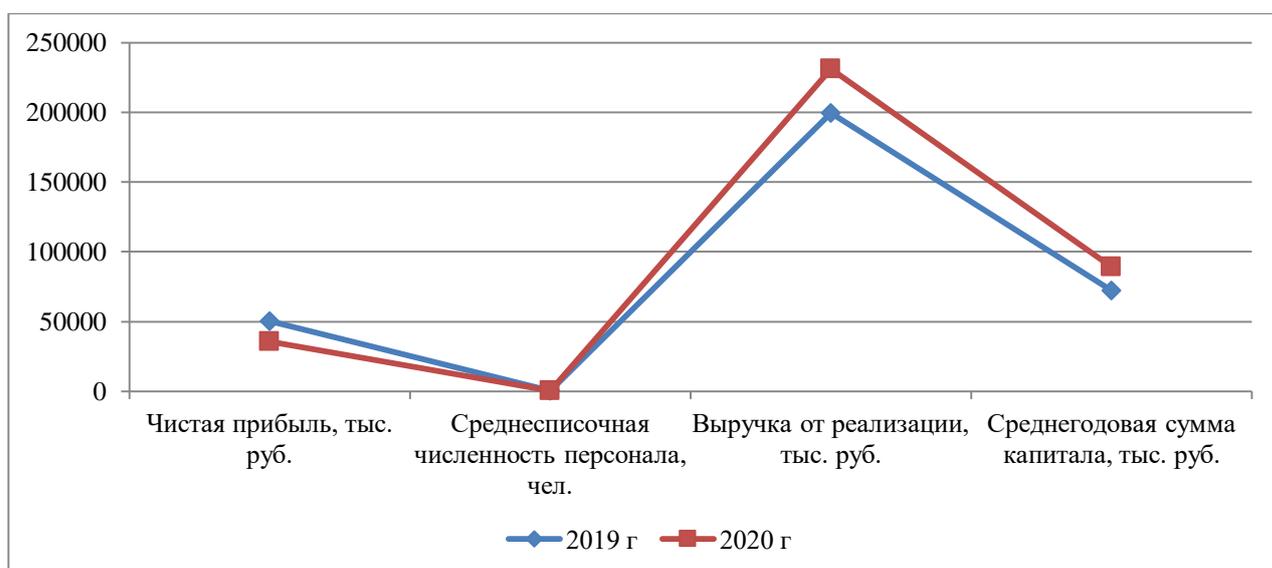


Рисунок 8 – Рентабельности персонала АО «НСРЗ» за период 2019 – 2020 гг.

В результате изучения существующей системы оплаты труда персонала в АО «НСРЗ», можно прийти к заключению, что, зарплата сотрудников предприятия увеличилась, тем самым это привело к увеличению производительности труда, а, следовательно, и прибыли. Увеличение общего фонда оплаты труда сотрудников было вызвано увеличением заработной платы управленческого персонала АО «НСРЗ».

Движение персонала в АО «НСРЗ» указаны в таблице 7.

Таблица 7 – Движение рабочей силы на предприятии

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение в % в 2020г.	
				к 2018г.	к 2019 г.
Общая численность персонала	1042	1078	1105	106,1	102,5
Прибыло на предприятие, чел.	38	36	27	71,1	75
Выбыло с предприятия, в том числе:					
1) на учебу	–	–	–	–	–
2) в Вооруженные силы	1	3	–	100	300
3) по собственному желанию	21	23	19	90,4	82,6
4) за нарушение трудовой дисциплины	–	–	–	–	–
5) на пенсию	5	7	3	60	42,9
Среднесписочная численность работающих, чел.	86	89	92	106,9	103,4
Коэффициенты оборота:					
по приему	44,2	40,5	29,3	66,3	72,3
по выбытию	31,4	37,1	23,9	76,1	64,4
Коэффициент текучести	24,4	25,8	20,7	84,8	80,2

На основе результатов, указанных в таблице 7, можно сделать вывод, что основная причина увольнения сотрудников АО «НСРЗ» – по собственному желанию. Высокий показатель был достигнут в 2019 г. – 23 человек, а самый низкий в 2020 г. – 19 чел. и составило 90,4% по отношению к 2020 году. На основе этого можно выявить, что коэффициент текучести за 2020 г. понизился по отношению к 2019 г. и составил – 80,2%.

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров по годам с помощью формулы (1):

$$K_{\text{тек.к}} = R_{\text{в}} / R_{\text{ср.ч}} * 100\%, \quad (1)$$

где  $R_{\text{в}}$  - число увольнений в плановый период, чел,

$R_{\text{ср.ч}}$  - среднее число сотрудников в плановый период, чел.

Коэффициент текучести кадров по годам составляет:

– 2018 г. – 24,4%;

– 2019 г. – 25,8%;

– 2020 г. – 20,7%.

Исходя из результатов таблицы 7, можно отметить, что в АО «НСРЗ» средняя текучесть кадров. Одной из основных причин увольнения является увольнение по

собственному желанию. Это можно объяснить тем, что, в основном, на предприятие требуются специальности рабочей сферы, работа которой требует тяжелого физического труда, а так же может проходить в опасных условиях труда (моторист, грузчик, мастер трубного участка, машинист крана, слесарь-ремонтник и т.п.). Тяжелая работа может отрицательно влиять на организм сотрудника, на его истощенность и напряженность. Можно предположить, что именно эти факторы могут влиять на увольнение сотрудников.

Так же текучесть кадров может быть по причине выхода сотрудников на пенсию. В таком случае руководство АО «НСРЗ» ведет поиск новых сотрудников, предлагая прохождение обучения в данной области. При открытии свободной вакансии руководство быстро и оперативно находит специалиста на данное рабочее место.

В заключение можно сделать вывод, что организация ведёт правильную кадровую политику, соблюдает все нормативно-правовые нормы, связанные с деятельностью предприятия. Так же в АО «НСРЗ» наблюдается эффективное использование трудового потенциала, что в свою очередь, показывает высокую работоспособность предприятия. Персонал организации соответствует всем требованиям должностных инструкций и уставу организации. Сотрудники компетентны при выполнении поставленных им задач, знают свои обязанности и права, поддерживают позитивную обстановку в коллективе и уважительно относятся к своему руководству.

Оценка персонала в организации является важным аспектом практики и теории управления. Коллектив организации должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели предприятия, исходя из его ценностей [9]. Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач руководство АО «НСРЗ» системно проводит оценку сотрудников с помощью различных методов оценки.

Предприятие при приеме на работу новых сотрудников использует такие методы деловой оценки, как [10]:

- тестирование (при оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты);
- интервьюирование (метод, основанный на вопросах и ответах);
- матричный метод (сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности).

Так же, помимо вышеперечисленных методов, для анализа персонала, уже работающего на предприятии, руководство АО «НСРЗ» использует [8]:

- метод экспертных оценок персонала (его суть состоит в задействовании к оценке персонала экспертов, специализирующихся на данном вопросе);
- оценка выполнения задач (оценивается работа сотрудника в целом);

- групповая дискуссия (беседа сотрудника предприятия с руководителем или экспертами о результатах его трудовой деятельности и дальнейших возможностях);
- аттестация сотрудников (анализируется и оценивается квалификация, результаты трудовой деятельности, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника).

На практике было выявлено, что практически все, устраивающиеся на ту или иную должность, кандидаты успешно проходят собеседования и соответствуют всем требованиям предприятия. Далее результаты его труда оценивают уже в процессе трудовой деятельности.

Популярным методом в АО «НСРЗ» являются групповая дискуссия и аттестация сотрудников. В процессе групповой дискуссии руководство (или приглашенные эксперты) в основном оценивают сотрудника в процессе общения о его достижениях и дальнейших возможных перспективах. А при проведении аттестации сотрудников руководство может оценить их уровень квалификации, а так же теоретические и практические знания и навыки.

Процесс проведения аттестации достаточно сложный и может потребовать некоторых затрат [11]. При организации аттестации сотрудников руководство АО «НСРЗ» использует такие документы, как:

1) Приказ о проведении аттестации.

Приказ – первый документ, который издает и утверждает работодатель для возможности проведения аттестации. В приказе отмечают следующие аспекты:

- дата, время и место, когда и где будет проходить аттестация;
- список сотрудников, которым необходимо пройти данное мероприятие;
- утвержденный и оформленный состав экспертной комиссии, которая будет проводить аттестацию;
- в случае, когда аттестация проходит внепланово, то руководитель обязан указать в приказе причины, по которым необходимо провести аттестацию сотрудников;
- регламент, на основании которого будет оформляться результат проверки знаний.

Помимо информации, которая должна быть указана в приказе, руководителю необходимо так же отметить обязанности сотрудников во время прохождения аттестации.

2) Положение об аттестации.

Положение об аттестации – документ, утверждающий регламент, по которому будет проводиться аттестация. В случае отсутствия данного документа любые решения, которые были приняты комиссией и руководителем в результате аттестации, будут считаться аннулированными или недействительными. В данном документе должно быть указано:

- требования, которые выдвигаются к квалификации работников;

- список должностей, которым необходимо пройти аттестацию;
- регламент, по которому будет проводиться плановые и внеочередные аттестации;
- принцип, на основе которого формировалась комиссия и её состав;
- метод, который будет использоваться при аттестации сотрудников.

Положение, утверждающее регламент аттестации в обязательном порядке подтверждено подписями руководителей АО «НСРЗ».

### 3) График аттестации.

График – локальный документ, указывающий точный список сотрудников, которым необходимо пройти аттестацию. Также в данном документе указаны сроки проведения аттестации. В график аттестации необходимо включить следующие пункты:

- утверждение категорий аттестационных сотрудников;
- как будут организованы и проведены мероприятия, которые направлены на разъяснение сотрудникам цели проведения аттестации и её порядок;
- подтверждение состава комиссии, проводивших аттестацию;
- согласование и принятие общего графика проведения аттестации.

### 4) Аттестационный лист.

Аттестационный лист – документ, который содержит личные данные о сотруднике и полученные результаты в ходе прохождения аттестации:

- личная информация о сотруднике;
- сведения об образовании сотрудника;
- сведения о трудовом стаже сотрудника и занимаемой должности;
- вопросы, которые были у сотрудника во время прохождения аттестации, а также его ответы на данные вопросы;
- решение комиссии по данному сотруднику и заключительные рекомендации по результатам аттестации.

### 5) Протокол аттестационной комиссии.

Протокол аттестационной комиссии – это документ, где указаны этапы и порядок проведения аттестации, а так же принятые решения.

Протокол аттестационной комиссии АО «НСРЗ» представлен в приложении В.

По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 ТК РФ.

Помимо вышеуказанных документов, у руководителя (или комиссии) имеются отзывы на каждого сотрудника, который проходит аттестацию. Эти отзывы составляются руководителями тех структурных подразделений, где работают данные сотрудники. В

отзывах указана общая информация о трудовой деятельности сотрудника и мнение его руководства о результатах его трудовой деятельности.

Аттестация в АО «НСРЗ» проводится 1 раз в 2 года. Такая периодичность аттестации персонала объясняется тем, что частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе может возникнуть излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками, и регулярно вспыхивать межличностные конфликты.

Было выявлено, что в 2020 году аттестацию прошли 87 человек. Все сотрудники подтвердили свою принадлежность к занимаемой должности. Их квалификация соответствует всем требованиям занимаемой должности. Сотрудники ответственно подошли к процессу прохождения аттестации.

В 2020 году осенью АО «НСРЗ» стал одним из пяти приморских предприятий, которые включились в работу по внедрению технологий бережливого производства в рамках национального проекта. Целями проведения данного тренинга являются:

- понимание участниками философии и принципов бережливого производства;
- получение навыков подсчёта потерь и потенциала от повышения эффективности;
- формирование нового прорывного видения производственных и офисных процессов у руководителей с точки зрения бережливого производства;
- выявление потенциальных возможностей для повышения прибыльности и конкурентоспособности компании;
- определение и разъяснение наиболее актуальных и применимых методик и инструментов бережливого производства.

Руководство АО «НСРЗ» говорит о том, что повышение производительности труда позволит увеличить конкурентоспособность предприятия. В ходе внедрения новой технологии под руководством экспертов на предприятии создан эталонный участок. Эталонный участок АО «НСРЗ» смело можно назвать образцово-показательным – он наглядно демонстрирует возможности того, как можно в короткие сроки без лишних затрат качественно улучшить условия производства и повысить производительность труда.

Технология бережливого производства базируется на 5 принципах:

1. Точно определить, что является ценностью Вашей продукции с точки зрения Потребителя.
2. Составить точную схему потока создания этих ценностей на предприятии.
3. Выявить и устранить потери, чтобы Вы непрерывно создавали ценность.

4. Создать поток, позволяющий «вытягивать» ценность клиенту (делать то, что он заказал с минимальными потерями).

5. Не останавливаться на достигнутом, постоянно совершенствовать поток, достигая новых целей.

Также у этой технологии существуют законы, которые необходимо соблюдать для эффективного внедрения бережливого производства в организацию.

1. Закон скорости. Скорость потока обратно пропорциональна числу изделий в потоке, прямо пропорциональна реагированию на изменение спроса и предложения, конструкции и технологии.

2. Закон фокусирования. Основывается на том, что 80% задержек в процессах вызываются 20% операций, то есть производительность любой системы определяется производительностью критического звена (этапа).

3. Закон гибкости. Производство по заказу определяется гибкостью процесса: уровень оборачиваемости рабочего места, снижение объема партии.

Так же на предприятии действует система дисциплинарных взысканий. Дисциплинарное взыскание к работнику применяется при условии, что был зафиксирован факта совершения им нарушения трудовой дисциплины [12]. Чаще всего наказание следует за несоблюдение трудовой дисциплины – в случае:

- систематических опозданий и (или) прогулов;
- преждевременных уходов с работы;
- неисполнение поручений руководителя;
- явки на работу в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- замечание;
- выговор;
- увольнение.

Чтобы запустить механизм по привлечению сотрудника к дисциплинарной ответственности, руководители АО «НСРЗ» фиксируют факт, дающий основание полагать, что дисциплинарный проступок действительно был.

Сотрудник в течение двух дней дает письменное объяснение по требованию работодателя, где разъясняет обстоятельства и причины произошедшей ситуации.

Далее издается приказ, который работник подписывает в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия на работе. Если работник отказывается ставить подпись под приказом, то работодатель составляет акт. Работник имеет право обжаловать дисциплинарное взыскание в инспекции труда и суде.

Дисциплинарное взыскание в трудовую книжку не заносится. Исключение составляет применение дисциплинарного взыскания в виде увольнения по соответствующим основаниям.

При выборе вида дисциплинарного взыскания руководство АО «НСРЗ» учитывает тяжесть совершенного проступка и его последствия.

Во избежание отрицательных ситуаций, руководство АО «НСРЗ» беспокоит вопрос об адаптации персонала предприятия. Так как именно положительная адаптация сотрудника на предприятии помогает ему наладить взаимоотношения в коллективе, эффективно организовать свою работу и быть нацеленным на выполнение не только своих личных целей, но и целей предприятия [6].

АО «НСРЗ» преследует следующие цели при внедрении системы адаптации персонала:

- снизить текучесть кадров и сократить расходы на подбор;
- сократить расходы на мотивацию персонала;
- повысить лояльность.

В случае, когда новый сотрудник уже имеет опыт работы на той или иной должности, ему легче пройти период адаптации. Но когда на работу поступает сотрудник, не имеющий подобного опыта, руководство АО «НСРЗ» назначает ему наставника (более опытного сотрудника). Наставничество ориентировано на помощь в получении новым сотрудникам необходимых знаний, умений и навыков, в его дальнейшей работе. Своим личным примером наставник передает необходимый опыт новому сотруднику. При назначении наставника руководство АО «НСРЗ» базируется не только на профессиональных качествах, но и человеческих, так как новому сотруднику необходимо будет дать моральную поддержку и помощь адаптации на новом месте работы. Наставник должен предрасположить к себе человека, а так же сам лично проявить желание и интерес в обучении и передаче своего опыта.

Наставничество – более традиционный способ. Но в современное время появилось множество и других способов адаптации новых сотрудников. Более новым методом является коучинг. Коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе [13].

Именно такой метод можно предложить в АО «НСРЗ» в качестве адаптации персонала. Коучинг основывается на том, что каждый человек имеет большие способности, о которых он может даже не подозревать. Коуч в своей работе обращает внимание не так сильно на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал. Коуч или менеджер,

владеющий данными навыками, не дает указания и не инструктирует. В данной ситуации коуч только задает вопросы. Вопросы выстроены по определённой схеме и тем самым позволяют новому сотруднику по-другому посмотреть на свою работу и на свои возможности.

Коучинг имеет одно главное преимущество – это экономия времени, так как процесс занимает немного времени. В коучинге необходимо помнить и использовать инструменты коучинга во время всего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае, это занимает меньше времени. Такой способ занимает меньше времени, чем проведение инструктажа и выполнения определенных указаний. Эффективность результатов от проведения коучинга значительно выше, чем при наставничестве. Коучинг можно использовать для решения конкретной задачи, в случае данной ситуации – для эффективной адаптации персонала на предприятии [16].

Коучинг – сравнительно молодое явление в российском бизнесе, но чрезвычайно перспективное. Следует отметить, что наставничество и коучинг отличаются друг от друга, но при этом не исключают взаимосвязи между собой. Можно говорить о том, что они прекрасно дополняют друг друга в работе.

При помощи финансово-экономических показателей можно ознакомиться с общими масштабами финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выделить основные тенденции ее развития, которые могут носить как позитивный, так и негативный характер. Их анализ играет важнейшую роль в управленческой деятельности.

Основные показатели хозяйственной деятельности АО «НСРЗ» на рынке предоставления судоремонтных услуг за период с 2019 – 2020 гг., приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные показатели работы АО «НСРЗ» за 2019 – 2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %
Выручка от реализации, руб.	991 800 000	1 296 646 000	130,7
Среднесписочная численность работников, чел.	1078	1105	102,5
Производительность труда, руб./чел.	558 959,8	602 126,7	107,7
Среднемесячная заработная плата, руб.	21 423	23 733	110,8
Фонд оплаты труда, руб.	277 127 928	314 699 580	113,6
Затраты, руб.	548 600 000	749 800 000	136,7
Прибыль, руб.	443 200 000	546 846 000	123,4
Рентабельность продаж, %	0,42	0,45	107,1
Стоимость основных фондов, руб.	451 350 280	502 175 190	111,3
Оборотные средства, руб.	874 650 000	1 009 600 000	115,4
Фондоотдача, руб./руб.	1,9	2,2	115,8
Фондовооруженность, руб./чел.	418 692,3	713 665,2	170,5
Фондоемкость, %	0,43	0,54	125,6

На основе данных таблицы 8 можно говорить о том, что выручка от реализации в 2020 г. составила 1 296 646 000 руб., что на 304 846 000 руб. больше, чем в 2019 г. Так же из таблицы можно увидеть, что за период с 2019 г. по 2020 г. произошло увеличение среднесписочной численности работников с 1078 человек до 1105 человек, данное увеличение составило 2,5%. В связи с увеличением данного показателя возросла и производительность труда на 7,7%.

За анализируемый период наблюдается рост фонда оплаты труда с 277 127 928 руб. до 314 699 580 руб., что составило 13,6%. Данное увеличение показателя обосновано ростом выручки от реализации и увеличением среднесписочной численности сотрудников.

Наряду с этим на предприятии значительно возросли затраты с 548 600 000 руб. до 546 846 000 руб., что составило 36,7%, это объясняется увеличением персонала предприятия на 27 человек. А также с увеличением объема оказания услуг по данному виду деятельности увеличились расходы на ремонт и обслуживание необходимого оборудования и техники. Несмотря на это в 2020 году АО «НСРЗ» остается в прибыли по отношению к 2019 году и составляет 23,4%.

Представленные данные в таблице 8 можно отобразить на рисунке 9.

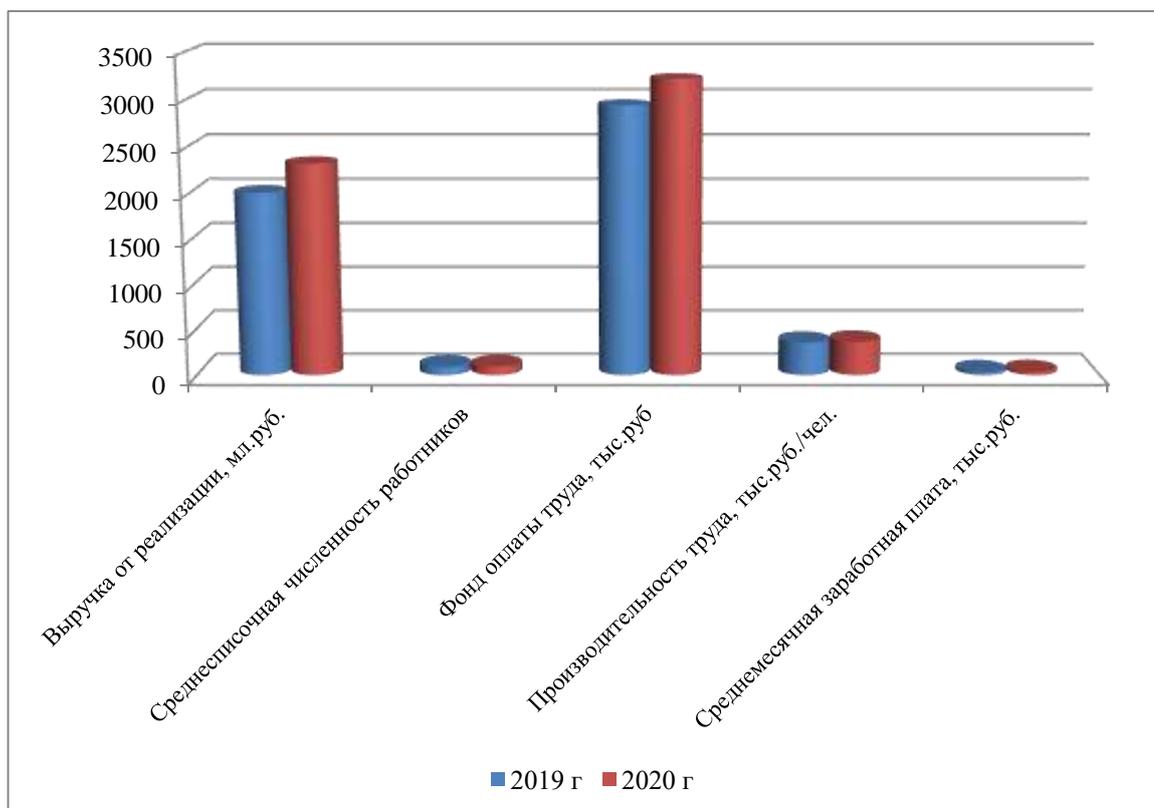


Рисунок 9 – Основные показатели работы АО «НСРЗ» за период 2019–2020 гг.

Из полученных данных видно, что наибольшая доля производительности труда была достигнута в 2020 г. и составила 602 126,7 руб./чел. Компания функционирует и развивается динамично, в 2020 г. заработная плата повысилась на 10,8%.

В заключении по данному разделу можно сделать вывод, что высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда зарплаты в размере 37 571 652 руб. В целом за исследуемый период наблюдается рост всех экономических показателей хозяйственной деятельности АО «НСРЗ».

Так же было выявлено, что все сотрудники соответствуют своим должностям, имеют необходимый уровень квалификации, а так же находятся в хороших взаимоотношениях с коллективом и всегда рады новым сотрудникам. Опытные сотрудники готовы поделиться своим опытом с новыми людьми, помочь им пройти этап адаптации и принять в свой коллектив.

## 2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала в АО «НСРЗ»

Мотивация персонала оказывает большое влияние на развитие у сотрудников важных характеристик их трудовой деятельности [21]. Такими характеристиками могут быть: качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и другие.

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала в АО «НСРЗ» является ключевым направлением кадровой политики. Мотивация персонала в АО «НСРЗ» включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника.

Опираясь на данное определение можно сказать, что мотивация персонала – это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение эффективности трудоспособности персонала предприятия, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания на рабочем месте.

Мотивацию АО «НСРЗ» проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников [5].

АО «НСРЗ» необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная и удовлетворяющая их заработная плата. Но это не единственная цель, которая преследует стимулирование работников.

С помощью мотивации сотрудников, руководители АО «НСРЗ» стремятся:

- удержать постоянный штат;
- уменьшить число увольняющихся сотрудников;

- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценных и высококвалифицированных сотрудников;
- контролировать процесс выплаты заработной платы сотрудникам.

Руководитель умеет правильно замотивировать сотрудников без больших затрат, но с большой эффективностью для компании. Организация создает такую систему мотивации, которая может легко приспосабливаться ко всем изменениям во внутренней и внешней среде.

Система мотивации предполагает систему мотивирования персонала данного предприятия, как материального, так и нематериального характера, которая направлена на формирование мотивации и стимулирования персонала, учитывающих установки руководства и способствующих эффективному достижению целей компании.

Подобные исследования дают возможность АО «НСРЗ» понять и оценить основные ценности персонала, а так же обратить свое внимание на сильные и слабые стороны системы мотивации персонала, разработать определенные рекомендации по внедрению новой или изменению старой системы мотивации персонала и в дальнейшем усовершенствовать ее, если это будет необходимо для достижения поставленных целей и задач организации.

Данные критерии не должны быть незамеченными при подготовке предложений и рекомендаций о внесении изменений в действующую систему мотивации персонала АО «НСРЗ» или при создании новой системы мотивации сотрудников.

Для оценки мотивации на предприятии руководство АО «НСРЗ» пользуется аудитом системы мотивации персонала.

Аудит мотивации персонала – управленческий инструмент, который позволяет оценить эффективность действующей, существующей системы мотивации на предприятии и предложить решения или рекомендации по ее улучшению при оптимальных затратах для предприятия [19].

Задачи, которые поставлены перед специалистами, проводящими аудит мотивации персонала в АО «НСРЗ», формируются руководством в зависимости от особенностей и существующих проблем, которые мешают, т.е. препятствуют поддерживать мотивацию сотрудников на высоком уровне. Так как АО «НСРЗ» является крупной компанией, которая предлагает сотрудникам высокую зарплату и социальный пакет, ее руководство в большей степени заинтересовано в высоком уровне владения руководителями различных подразделений во владении эффективными приемами и методами нематериальной мотивации персонала.

Для проведения аудита мотивации АО «НСРЗ» привлекает внешних экспертов, имеющих соответствующую подготовку, квалификацию, опыт и разрешение на право оказания такого рода услуг. С помощью экспертов у сотрудников может быть оценена степень выраженности деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, самостоятельность в принятии решений и т.п.

Пошаговая работа по аудиту мотивации персонала в АО «НСРЗ» выстроена эффективным образом, а именно:

1. Анализ действующей системы.
2. Определение группы сотрудников для анкетирования.
3. Разработка анкеты (опросные листы).
4. Подготовка отчета.

АО «НСРЗ» разрабатывает самостоятельно анкеты или опросные листы для того, чтобы провести аудит мотивации персонала для всех категорий работников (Приложение Г). В зависимости от существующей ситуации на предприятии и вопросов, на которые руководство хочет получить ответ опрос может проводиться анонимно и не анонимно, в группе или индивидуально.

При проведении аудита мотивации персонала в АО «НСРЗ» используются различные методы, такие как анкетирование, тестирование и интервьюирование руководителей и самого персонала, наблюдение за деятельностью руководителей, анализ локальных нормативных актов и действующей документации на предприятии, математическая статистика, формализованное описание процессов и процедур.

Цели аудита мотивации персонала в АО «НСРЗ» следующие:

- проверка на соответствие существующей системы мотивации правилам и нормам трудового законодательства;
- анализ и оценка эффективности существующей системы мотивации персонала;
- разработка поправок и рекомендаций по изменению действующей системы мотивации персонала или разработке новой системы мотивации персонала, адаптированной к новым установкам и задачам, которые будут стоять перед компанией в ближайшем будущем;
- анализ, оценка и выбор материальных и нематериальных стимулов, которые подходят под необходимые потребности сотрудников и не противоречат целям предприятия;
- расчет финансовых затрат и объемов ресурсов, которые необходимы для создания и внедрения новой системы мотивации персонала;

– оптимизация затрат на исправление действующей или внедрение новой системы мотивации персонала.

При обработке результатов опроса нужно ориентироваться на то, что на мотивацию персонала влияют различные личностные качества, как возраст сотрудников, их потребность в профессиональном росте и развитии, а также уровень сложности и предоставляемые сотруднику возможности испытать себя в определенной работе, степень участия в принятии организационных решений, связанных с трудовой деятельностью предприятия. Эти аспекты необходимо учитывать при подготовке предложений и рекомендаций о внесении изменений в существующую систему мотивации или при создании новой системы мотивации персонала.

Несмотря на текущую экономическую ситуацию предприятия, система мотивации в АО «НСРЗ» разработана на длительное время, а так же имеется возможность дальнейшего изменения условий в любом направлении. Система мотивации в АО «НСРЗ» готова к любым изменениям.

Контроль эффективности – главный элемент мотивационной системы на предприятии [17]. При создании и внедрении системы мотивации необходимо знать то, что в нее должны быть заложены механизмы, которые позволяют определять ее эффективность, фактическое влияние на изменение ключевых показателей работы предприятия.

Подобные исследования дают возможность АО «НСРЗ» понять и оценить основные ценности персонала, а так же обратить свое внимание на сильные и слабые стороны системы мотивации персонала, разработать определенные рекомендации по внедрению новой или изменению старой системы мотивации персонала и в дальнейшем усовершенствовать ее, если это будет необходимо для достижения поставленных целей и задач организации.

### 3 Совершенствование системы мотивации персонала в АО «НСРЗ»

#### 3.1 Рекомендации по внедрению комплексной системы материального и нематериального стимулирования персонала в АО «НСРЗ»

АО «НСРЗ» является крупной компанией, которая предлагает сотрудникам высокую заработную плату и социальный пакет, ее руководство в большей мере заинтересовано в высоком уровне владения руководителями приемами нематериальной мотивации персонала.

АО «НСРЗ» разрабатывает самостоятельно анкеты или опросные листы для того, чтобы провести аудит мотивации персонала для всех категорий работников.

В опросных листах дается список определенных видов поощрений. Сотрудников просят проранжировать их в порядке важности. В АО «НСРЗ» указаны следующие поощрения:

- доплаты (премия, бонусы);
- доплаты за стаж работы на предприятии;
- обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба);
- оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля);
- корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии);
- бесплатная или частичная оплата путевок;
- другое.

Для большинства сотрудников наиболее важными поощрениями стали доплаты (премии и бонусы), обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба), бесплатная или частичная оплата путевок и корпоративные праздники.

Можно сделать вывод о том, что сотрудники замотивированы не только материальным вознаграждением за свою трудовую деятельность, но и нематериальными способами. Сотрудники АО «НСРЗ» имеют достаточный опыт в работе, но, тем не менее, готовы повышать свои профессиональные навыки и умения за счет обучения. Это говорит о том, что в АО «НСРЗ» существуют эффективная система мотивации персонала, которая положительно влияет, как на организацию в целом, так и на отдельных сотрудников.

Так же среди 27 сотрудников АО «НСРЗ» был проведен опрос, где были указаны мотивы, которые в дальнейшем смогут побудить сотрудников к более эффективному труду.

Таковыми мотивами были:

- более высокий доход;

- больше самостоятельности;
- более продолжительный отпуск;
- большее внимание;
- более короткое рабочее время;
- лучшее обеспечение старости;
- лучший стиль управления;
- лучший рабочий климат;
- гибкий рабочий график;
- лучшие шансы для карьеры и др.

Сотрудники могли отметить несколько вариантов ответов. Результаты опроса указаны на рисунке 10.

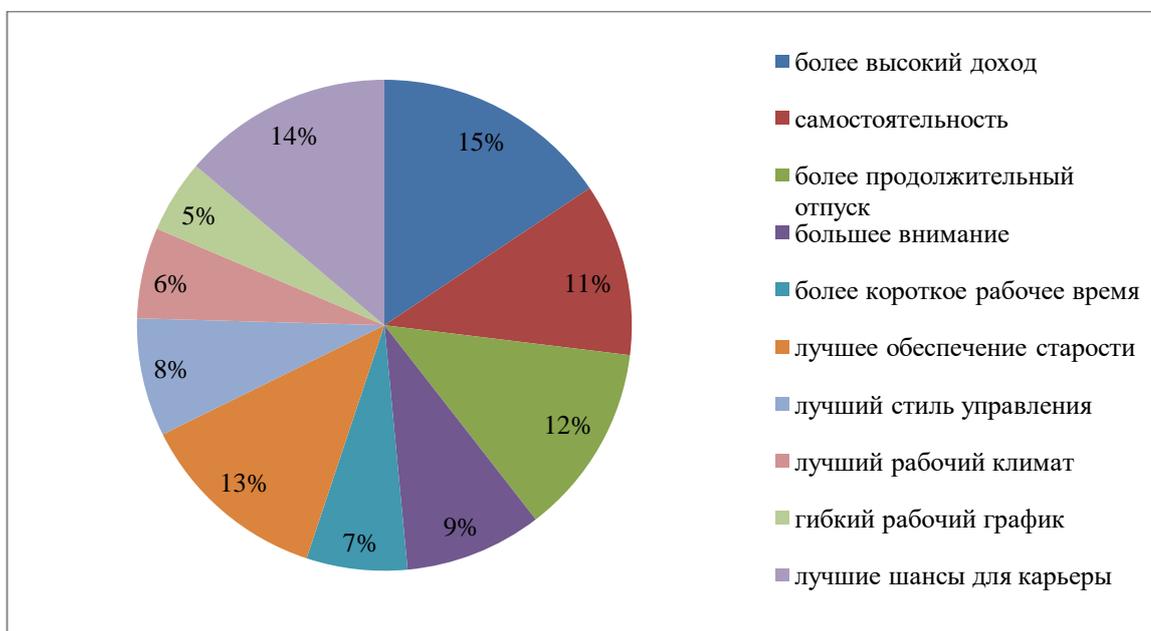


Рисунок 10 – Мотивы, побуждающие лучше трудиться сотрудников АО «НСРЗ»

По данному опросу можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников смогут лучше выполнять свои должностные обязанности при повышении заработной платы, при сокращении рабочего времени и при возможности карьерного роста. А так в случае, если время их отпуска станет более продолжительным и при условии более лучшего обеспечения пенсии сотрудников.

Возможность получения высокого дохода и продвижение по карьерной лестнице являются главными мотивами в работе многих сотрудников. Можно предложить несколько мероприятий, связанных как с материальными, так и с нематериальными стимулами, которые будут руководить сотрудниками и в дальнейшем помогут увеличить показатель эффективности на предприятии.

С целью увеличения эффективности системы мотивации персонала в АО «НСРЗ» можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

1. Материальное стимулирование персонала – совершенствование существующей системы оплаты труда и системы премирования, помощь в получении дополнительного образования.

С целью совершенствования существующей системы оплаты труда можно разработать некоторые мероприятия, такие как:

- подробно разработать систему оплаты труда, учитывая потребности АО «НСРЗ» и сотрудников предприятия;
- назначить ответственных лиц на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников;
- система оплаты труда должна быть рассмотрена, установлена и поддерживаться при участии всего персонала предприятия.

Нельзя не обратить внимание на то, что система оплаты труда будет мотивировать персонал только тогда, когда сотрудники смогут воспринять данную систему как справедливую. Несправедливая заработная плата может повлечь за собой проблемы в психологическом и моральном климате в коллективе, что в последствие может повлечь увольнение ценных сотрудников.

2. Организационное стимулирование – большое внимание следует уделить подготовке кадрового резерва, а так же совершенствованию оценки персонала.

Для начала работы по подготовке кадрового резерва необходимо разработать положения о подготовке кадрового резерва.

Работа с резервом предполагает:

- анализ потребности в резерве (заключается в необходимости определения текущей и будущей потребности в резерве и необходимой численности резерва кадров);
- формирование и составление списка резерва (формирование списка кандидатов в резерв, создание резерва на конкретные должности);
- подготовку кандидата.

В увеличение эффективности оценки сотрудников необходимо провести тестирование, так как деятельность сотрудника зависит от знаний и опыта в сфере занимаемой должности. Сотрудник, в таком случае, должен уметь незамедлительно оценить сложившуюся ситуацию, найти правильное решение для устранения сложившихся проблем, а так же должен знать, как правильно использовать резервы предприятия. Именно в это случае тестирование сможет в полной мере выявить пробелы в знаниях сотрудника, а обучающая программа поможет заполнить данные пробелы.

3. Для более полного удовлетворения социальных (неэкономических) потребностей персонала необходимо внедрение комплексной системы морального стимулирования персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- формирование эффективной команды;
- формирование и развитие организационной культуры.

Устойчивый психологический климат в коллективе характеризуется стабильностью и удовольствием. Комфортный психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии предприятия и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, на предприятии существует атмосфера взаимопомощи.

Для создания устойчивого психологического климата в коллективе необходимо, чтобы руководители имели высокую квалификацию в данной сфере. В АО «НСРЗ» сотрудники считают, что эмоциональный климат на 50 – 70% зависит от действий их прямого руководителя. На основе этого можно сделать вывод, что мотивация базируется на умении высшего руководства воссоздать положительный микроклимат на предприятии.

Далее совершенствование затрагивает формирование эффективной команды. Профессиональная команда – это группа единомышленников, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально – ролевой специализацией. Формирование эффективной команды – длительный и кропотливый процесс.

Рекомендации и мероприятия, направленные на усиление внимания к профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам, как самого предприятия, так и его сотрудников. Корпоративные праздники в АО «НСРЗ» проводятся не часто. Различные праздники могут проходить как на самом предприятии, так и выездом в какое-либо заведение или на природу. Все праздники проводятся вне рабочего времени или во время обеденного перерыва. Распитие спиртных напитков на празднике, организованное на территории предприятия, запрещено. Это объясняется тем, что руководство не поощряет и старается не провоцировать сотрудников к распитию спиртных напитков на рабочем месте. Нарушение трудовой дисциплины и техники безопасности, вызванные пьянством – серьезная проблема для предприятия. В связи с тем, что предприятие редко проводит праздники, это можно считать упущением возможности сплочения и командообразования такого большого коллектива.

Современные подходы по мотивации предполагают постоянный контроль экономического состояния рынка труда и роста персонала. Каждый человек, работающий в

АО «НСРЗ» становится самостоятельной ценностью, в росте которой заинтересовано само предприятие.

Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах. АО «НСРЗ» создают специализированные подразделения, отвечающие за управление корпоративной культурой и коммуникациями.

Консолидация - процесс формирования единого сплоченного трудового коллектива, разделяющего единые ценности, цели и способы достижения.

Факторами групповой консолидации или сплоченности выступают сходство между работниками во взглядах, ценностях и интересах, а также наличие в группе условий и возможностей для реализации интересов и целей всех ее членов.

В консолидированной команде возникают условия для формирования единообразия в выработке идей и подходов к решению задач. Этот факт объясняется тем, что совместно работающим людям важно сохранять и поддерживать позитивную атмосферу и хорошие отношения между собой, поэтому они стараются больше хвалить друг друга и избегают критики, чтобы не обидеть кого-то. В сплоченной группе по степени значимости для сотрудников желание иметь хорошие отношения часто преобладают над профессиональной ответственностью. В результате критическая оценка принимаемых решений в такой команде может либо не проявляться, либо вообще отсутствовать.

Исходя из анализа системы мотивации персонала, можно сделать вывод о том, что система мотивации персонала в АО «НСРЗ» достаточно эффективная. В ходе аудиторской проверки было выявлено, что персонал предприятия в большей степени замотивирован высоким доходом, лучшим обеспечением старости и возможностью карьерного роста. Так же в результате проведенного исследования системы мотивации персонала в АО «НСРЗ» было выявлено, что в усовершенствовании и коррекции нуждается нематериальное стимулирование сотрудников. Нельзя не отметить основные направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала. Такими направлениями являются:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,
- создание сплоченного коллектива и эффективной команды,
- создание и развитие организационной культуры.

Далее необходимо подробнее рассмотреть возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности.

Рабочая атмосфера внутри коллектива влияет на поступки и поведение людей, дисциплину и организованность, результаты труда. Если сотрудники будут относиться друг к другу с уважением, искренне и доброжелательно, то безусловно можно рассчитывать на успех бизнеса, потому что команда будет сообща работать и преследовать цель предприятия. Если же постоянно будут возникать конфликты, разногласия и скандалы, то, скорее всего предприятие не сможет достигнуть поставленной цели. Чаще всего коллеги не в силах разобраться между собой, необходимо вмешательство руководства.

От психологического комфорта напрямую зависит рабочий процесс и результат совместного труда, поэтому задачей руководителя является организация качественного взаимодействия среди сотрудников.

В первую очередь руководитель должен обратить внимание на свое поведение и свое отношение к работе и сотрудникам предприятия. Роли и обязанности руководителя, выступающим в роли мотиватора персонала, соответствуют семи принципам, представленным в таблице 9.

Таблица 9 – Семь принципов создания мотивации для высокопроизводительной работы

Принцип	Цель	Роли	Обязанности
Верность своему предприятию служит мощным мотивом	Вырабатывайте у сотрудников преданность своему предприятию	«Культиватор»	Подготовка персонала, выявление потребностей персонала, определение целей
Чем больше заботишься о людях, тем эффективнее они трудятся.	Вырабатывайте у сотрудников мотивацию, которая заставляла бы их делать больше того, что велит им долг.	«Заботливый отец»	Поддержание веры у людей, знание, умение быть вместе с подчиненными, обеспечение условий, подготовка.
Чем больше вы знаете и интересуетесь своими подчиненными, тем вам проще решить, как следует поступать в той или иной ситуации.	Необходимо узнать, чем именно мотивируются сотрудники предприятия	«Учащийся»	Наблюдение, экспериментирование, выслушивание, расспрашивание, демонстрация широты мышления.
Делать то, что нравится – лучший мотиватор	Обеспечьте людей работой, которая сама по себе является мощным мотиватором.	«Дизайнер»	Перечень обязанностей от А до Я

## Продолжение таблицы 9

Поверь в свои силы и сможешь достичь любых целей.	Необходимо вселить в сотрудником такую веру, чтобы они никогда не усомнились в своих способностях	«Менеджер ожиданий»	Обучение, наглядная демонстрация, убеждение, пропаганда и создание условий для здорового образа жизни работников, честность в отношениях с подчиненными.
Великие цели мобилизуют скрытые резервы людей.	Необходимо ставить высокие цели перед сотрудниками и направлять их в достижении этих целей	«Человек, способный ставить великие цели»	Умение убедить людей выполнять свою работу только «на отлично», поощрение в людях готовности к разумному риску, умение превратить неудачу в благоприятную возможность и т.д.
Сила воли позволит тебе достичь всех поставленных целей и реализовать все задуманные дела.	Поддерживайте у сотрудников высокий уровень мотивации.	«Помощник»	Устранение препятствий, предоставление подчиненным обратной связи, информирующей о том, насколько успешно они продвигаются к поставленной перед ними цели, укрепление в людях веры в собственные силы.

Так же руководитель не должен забывать о том, что обеспечение эффективной обратной связи – является одним из главных мотиваторов персонала. Формирование эффективной обратной связи важно для поддержания мотивации сотрудников на требуемом для предприятия уровне. Эффективная обратная связь способствует сотрудникам предприятия понять, находятся ли они на верном пути, и соответствует ли качество выполняемой ими работы необходимым требованиям, принятым на предприятии. Неэффективная обратная связь снижает уровень мотивации у персонала. А так же вызывает у сотрудников раздражительность, напряженность и конфликтность в коллективе, неуверенность, опасность наказания, большое недоверие друг к другу и т.д.

Существует перечень указаний для руководителя предприятия. Данный перечень включает в себя следующие аспекты:

- каждый из сотрудников должен знать и чувствовать, что руководство заботится о нем и интересуется им;
- основным предметом внимания руководителя должно быть поведение сотрудника в трудовом процессе, а не человек как личность;

- действия руководителя должны быть выстроены логически правильно и не противоречить друг другу;
- руководителю следует показывать на личном примере образец подражания для сотрудников;
- необходимо объяснить сотрудникам о том, что обратная связь в коллективе нужна для того, чтобы помочь им добиться успеха;
- необходимо поощрять сотрудников за хорошо выполненную работу;
- необходимо вести разговоры с сотрудниками, где они смогли бы высказать свое мнение о проделанной ими работе, а так же дать оценку своим результатам;
- вести разговоры с сотрудниками о том, как бы они решили ту или иную проблему;
- давать сотрудникам возможность свободно высказывать своё мнение, давать заключения по тому или иному трудовому процессу, не боясь критики и насмешки со стороны;
- критика сотрудников должна быть доброжелательная и деловая;
- руководителю следует доверять своим сотрудникам, а так же по возможности делегировать свои полномочия;
- руководителю не стоит ждать, если он заметил проблему или недостатки в коллективе или в трудовом процессе сотрудников ( в таком случае данную проблему необходимо быстро решать, иначе это может закончиться плохо для коллектива и предприятия в целом);
- необходимо выслушать сотрудника, уважительно относиться к его мнению;
- руководителю, при возможности, стоит предложить свою поддержку сотруднику, который в этом нуждается.

Руководитель должен стать примером такого поведения в трудовом процессе, который предполагает развитие у своих сотрудников.

Далее можно предложить рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала предприятия. Данная рекомендация включает в себя разработку программы корпоративного тренинга по сплочению коллектива (командообразования). Формирование эффективной команды на предприятии – это сложный и долгий процесс. Для эффективного командообразования была разработана программа тренинга.

Психологический тренинг – это форма активного обучения навыкам поведения и развития личности. В тренинге участнику предлагается проделать те или иные упражнения, ориентированные на развитие или демонстрацию психологических качеств или навыков.

Ключевым принципом, обеспечивающим эффективное обучение и развитие, является постоянное сочетание в тренинге всех форм деятельности: общение, игра, обучение, труд.

Проведение групповых тренингов является достаточно новой формой работы с коллективом. Использование данной формы способствует повышению уровня принятия себя и других, развитию рефлексии, в том числе эмоциональной, стремлению к саморазвитию.

Цель любого тренинга – это развитие навыков формирования эффективной команды и построения успешного взаимодействия в ней.

Выгода для предприятия после прохождения тренинга по командообразованию заключается в:

- увеличение результативности работы за счет согласованности действий членов команды; сокращение временных затрат;
- качественное решение сотрудниками общих задач и проблем;
- снижение конфликтов в команде;
- возрастание приверженности сотрудников своей компании;
- усиление сплоченности коллектива.

В программу тренинга должны быть включены информационные блоки, групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, упражнения и практические задания для коллектива в целом.

Одним из таких тренингов можно предложить – тренинг «Завтра начинается сейчас».

Данный тренинг направлен на проработку основных принципов построения команды:

- наличие общей цели;
- нацеленность на результат;
- четкие ролевые функции;
- общность ценностей и идеалов ее членов;
- взаимодополняемость ее членов;
- принятие решений на основании коллективного обсуждения;
- общая система вознаграждения.

В игровых блоках программы моделируются взаимодействие внутри команд, организация рабочих процессов, передача информации, выработка совместных решений и стратегий, осознанность группового решения, отрабатывается постановка и прояснение задач.

В ходе деловых игр активно проявляются лидерские качества участников, представляется возможность творческого подхода к решению задач, улучшаются навыки коммуникации в рабочем процессе.

Программа построена как живое, насыщенное мероприятие, призванное не только проработать возможные проблемы командного взаимодействия, но и создать нестандартную

атмосферу, поднять эмоциональный фон в коллективе, закрепить позитивное межличностное общение.

Программа рассчитана на полный рабочий день, может проводиться для количества участников 25-300 человек, и включает в себя следующие блоки:

1. Первый блок направлен на создание у участников позитивной мотивации на игру и коммуникативный разогрев. Представляются цели программы и ожидаемые результаты.

2. Второй блок состоит из командных заданий и ориентирован на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В форме игры отрабатываются основные навыки командного взаимодействия, таких как эффективные коммуникации, распределение ролей, умение слушать и слышать, командное принятие решений, контроль за выполнением поставленных задач, лидерство.

Во время проведения программы все участники активно участвуют в процессе. Все задания построены таким образом, что невнимательность одного члена команды скажется на общем результате. В процессе игры каждый участник внесет свой вклад в общее дело, в общую победу.

Для выполнения командных заданий не требуется никакая физическая подготовка, лишь воображение, а качество представления будет зависеть лишь от степени сплоченности команды, ее эмоционального настроя, за состоянием которого следят тренеры.

В отдельную категорию можно выделить те игры на командообразование, которые направлены на знакомство членов коллектива друг с другом:

1. Проводим интервью. Усадите сотрудников в круг. Каждый должен в течение одной минуты рассказывать о себе, своей семье, о любимых книгах, о своих мечтах и увлечениях. По прошествии минуты слово на указанную тему дается другому сотруднику;

2. Меняемся местами. Сотрудники встают в круг. Ведущий игры оглашает какой-либо общий признак, который относится и к нему. Допустим, говорит о том, что поменяться местами должны те, у кого дома есть собака. Сам ведущий, владелец собаки, также занимает чье-либо место. Тот, кто не успел занять место, становится ведущим;

3. Самореклама. Разбейте весь коллектив на несколько команд. Дайте им время на подготовку. После этого каждая команда должна рассказать о том, какая она хорошая, и в чем состоят ее сильные стороны;

4. Сходство. Все участники должны встать в линию по росту. Они не должны переговариваться друг с другом. После этого, они должны будут выстроиться в линию по другим признакам, которые оглашает ведущий, например, по цвету одежды, по месяцу и году рождения, по длине ног;

5. Газета. Все члены коллектива разделяются на группы по 3-6 человек. Каждая мини-команда получает лист газеты. Ведущий говорит о том, что всем членам команды нужно встать на листок и прокричать «Мы – единая команда». После этого лист нужно будет сложить пополам, после чего выполнить процесс снова. Побеждает та команда, которая сможет простоять на меньшем по размерам листе достаточно долгий срок для того, чтобы проскандировать фразу «Мы – единая команда».

Наблюдая за тем, как персонал играет в командообразующие игры, стоит вести записи. В ходе таких наблюдений необходимо записывать данные не только о команде в целом, но и о каждом сотруднике в отдельности. Если руководитель не уверен в том, что сможет справиться с данной задачей самостоятельно, необходимо привлечь помощника со стороны.

После того, как игры тимбилдинга будут удачно завершены, необходимо поощрить отличившихся сотрудников. Это будет особенно уместно в том случае, если тренинги проводились по командам. Проигравшей команде стоит вручить какой-нибудь утешительный приз. Выигравшая команда может получить, помимо приза, памятную грамоту, а также услышать ряд мотивирующих и благодарственных слов от руководства предприятия.

Так же хорошим стимулом в работе на предприятии может быть общественное признание заслуг сотрудника. Отличившихся сотрудников необходимо награждать не только материальным поощрением, но и грамотами и символическими подарками. Такое награждение лучше делать публично, так как похвала перед коллегами мотивирует человека сильнее.

Подводя общий итог по совершенствованию системы мотивации на предприятии, можно отметить главные предлагаемые мероприятия:

- совершенствование существующей системы оплаты труда и системы премирования;
- помощь в получении дополнительного образования;
- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- формирование эффективной команды (проведение тренинга по сплочению команды);
- формирование и развитие организационной культуры.
- формирование кадрового резерва.

Таким образом, проведение указанных мероприятий в АО «НСРЗ» позволит вывести систему мотивации персонала на более эффективный уровень. А, следовательно, и производительность труда сотрудников увеличится, что в дальнейшем приведет к положительным результатам деятельности предприятия.

### 3.2 Социально-экономический эффект от внедренных мероприятий в АО «НСРЗ»

Для расчета экономического эффекта от мотивации персонала АО «НСРЗ» необходимо дать краткую характеристику вышеуказанным мероприятиям. Данные мероприятия, показатели социальной эффективности, социальный и экономический результаты указаны в таблице 10.

Таблица 10 - Характеристика социально-экономических результатов внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Материальное стимулирование	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением; Стимулирование сотрудников к продолжительной работе	Увлечение удельного веса сотрудников предприятия, которые выражаются в удовлетворение материальной системой мотивации	Рост и повышение объема продаж, устранение текучести кадров
2. Организационное стимулирование	Обеспечение необходимым составом руководителей и специалистов; Совершенствование кадрового потенциала; Обеспечение непрерывности процесса управления; Обеспечение управления карьерой персонала	Увеличение удельного веса сотрудников, которые выражаются в удовлетворение организационной системой мотивации	Рост и повышение объема продаж, устранение текучести кадров, повышение эффективности труда
3. Социальное стимулирование	Увеличение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Увеличение удельного веса сотрудников, которые выражаются в удовлетворение социально-психологическим климатом	Увеличение эффективности труда сотрудников

Для того, чтобы создать кадровый резерв на предприятии необходимо не только отобрать способных к развитию и стремлению к продвижению сотрудников. Важно рационально и верно подготовить сотрудника к должности и организовать его продвижение по карьерной лестнице. Профессиональная подготовка сотрудника может проходить под руководством руководителя (стажировка, обучение, курсы повышения квалификации и т.д.).

Для каждого кандидата нужно сформировать индивидуальную программу подготовки, содержащую теоретическую и практическую части, а также задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений.

Состав резерва в конце каждого года должен быть проанализирован, а так же пополняться в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов на предприятии.

Так же анализируется и дается оценка трудовой деятельности каждого кандидата, который попал в резерв, за прошедший год, и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки формируется характеристика на каждого специалиста и руководителя, которые находятся в резерве, а так же ведется анализ о возможности его продвижения по карьерной лестнице. В одно время с этим идет рассмотрение новых кандидатов в резерв. Отстранение кандидата из резерва может наступить в связи с его возрастом, состоянием здоровья, неудовлетворительными показателями производственной деятельности и т.д.

Необходимо так же рассмотреть экономическую эффективность от внедрения системы кадрового резервирования.

Наймы руководящего состава для АО «НСРЗ» со стороны проблематичен в связи со спецификой производственной деятельности (судоремонт). Опытных специалистов, которые специализируются в данной области не так много. Для того чтобы подготовить руководителя данной специфики, необходима практическая работа на производстве в данной сфере около 3-5 лет.

С целью переманивания специалистов данной области требуются дополнительные затраты. Чтобы заинтересовать специалиста данной специфики нужно предложить ему заработок больше, чем он получал на своей прежней работе, а так же жилье и льготы (дополнительный оплачиваемый отпуск, служебный автотранспорт и т.д.). А так же взять во внимание те условия, которые данный специалист может выдвинуть. Затраты на руководителя принятого со стороны указаны в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на руководителя, принятого со стороны

Наем жилья для руководителя, руб. в месяц	20 000
Расходы на заработную плату, тыс. руб. в месяц	45 000
Дополнительные льготы (служебный транспорт), руб. месяц	22 000
Итого затраты, руб. в месяц	87 000

Затраты на руководителя, обученного на производстве указаны в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на руководителя, обученного на производстве

Расходы на заработную плату руководителя, руб. в месяц	40 000
Итого затраты, руб. в месяц	40 000

Таким образом, затраты на содержание руководителя принятого со стороны будут гораздо больше, чем на руководителя, обученного и подготовленного на производстве.

Если говорить о повышении квалификации персонала АО «НСРЗ», то проводятся выездные курсы сроком от 14 до 38 дней. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городе Владивостоке (Дальневосточный Федеральный Университет, Морской Государственный Университет имени Г.И. Невельского). В связи с этим затраты на обучение возрастают вдвое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание и проезд.

Так же можно предложить такой способ организации обучения персонала без выезда сотрудников. Для этого следует заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала. В этом случае сотрудникам будет легче включиться в процессе обучения, так как обучение будет проходить в привычной трудовой обстановке и на учебном оборудовании, с которым придется работать в дальнейшем.

Данный способ поможет сэкономить средства предприятия, обеспечит большее количество желающих обучиться, а так же улучшит качество обучения.

Затраты обучения персонала с выездом и на рабочих местах представлены в таблицах 13 - 14. С учетом того, что специалистов, желающих обучиться – 30 человек, а преподавателей – 2 человека.

Таблица 13 – Затраты на обучение специалистов с **выездом**.

Количество специалистов	30
Стоимость обучения одного специалиста, руб.	18 500
Всего на обучение, руб.	555 000
Командировочные расходы, руб.	$30*600*14 = 252\ 000$
Стоимость проезда, руб.	$30*700*2 = 42\ 000$
Стоимость проживания, руб.	$30*1200*14 = 504\ 000$
Всего затраты на обучение, руб.	1 353 000

Таблица 14 – Затраты на обучение на рабочих местах

Количество специалистов	30
Стоимость обучения одного специалиста, руб.	19 000
Всего на обучение, руб.	570 000
Командировочные расходы преподавателям, руб.	$14*2*600 = 16\ 800$
Стоимость проезда, руб.	$2*700*2 = 2\ 800$
Стоимость проживания, руб.	$1200*2*14 = 33\ 600$
Всего затраты на обучение, руб.	642 200

Таким образом, экономия от введения формы обучения на рабочих местах составит  $1\ 353\ 000 - 642\ 200 = 710\ 800$  от суммы, потраченной на обучение в г. Владивостоке.

Экономическая эффективность составит:  $1\ 353\ 000/642\ 200 = 2,1$  раза.

Благодаря экономии можно увеличить численность повышающих квалификацию. Также сэкономленные средства можно направить на подготовку кадрового резерва.

В случае, если руководитель решит обучить сразу хотя бы 50% персонала предприятия, то ему придется привлечь 36 преподавателей, которые смогут работать по 2 человека в группе из 30 человек. Затраты на обучение в таком случае будут равны 23 119 200 руб.

Мероприятия, направленные на командообразование на предприятии – это различного рода тренинги. На организацию таких тренингов можно пригласить эксперта со стороны или же руководитель может сам провести данное мероприятие. Затраты на проведение игр, направленных на командообразование на предприятие с привлечением эксперта со стороны и руководителя представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на проведение тренинга, направленного на командообразование на предприятии с привлечением эксперта

Количество человек	30
Стоимость организации тренинга экспертом на 1 человека	2 000
Стоимость организации тренинга экспертом на всех участников	60 000
Командировочные расходы для эксперта, руб.	$1*700*1 = 700$
Стоимость проезда эксперта, руб.	$1*700*2 = 1400$
Стоимость проживания эксперта, руб.	$1*1200*1 = 1200$
Всего затрат на проведение тренинга, руб.	65 300

Если руководитель может обеспечить, чтобы все сотрудники предприятия принимали участие в подобном тренинге, то ему понадобится 37 экспертов. Каждый эксперт будет работать с группой из 30 человек. Следовательно затраты в этом случае составят  $65\,300 * 37 = 2\,416\,100$  руб.

В случае, если руководитель предприятия будет сам проводить подобные тренинги, то затрат на организацию таких мероприятий не будет вовсе. То есть экономия финансов 100%.

Мероприятиями, направленными на развитие организационной культуры в АО «НСРЗ» являются: вознаграждения, объекты культуры, внутренние правила и установки, традиции предприятия и др.

Затраты направленные на организацию мероприятий по улучшению организационной культуры на предприятии представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на организацию мероприятий по улучшению организационной культуры в АО «НСРЗ»

Наименование показателя	Затраты, руб.
Вознаграждение сотрудников:	
- денежное вознаграждение;	43 210 000
- грамоты;	11 500
- символические подарки;	184 700
- путевки в санаторий;	9 735 000
- абонементы в спортивный зал, бассейн и др.;	1 405 000
- билеты в кино, театр.	339 500

## Продолжение таблицы 16

Размещение на территории предприятия объектов культуры	740 000
Разработка новых или усовершенствование старых правил и установок поведения на предприятии	51 000
Проведение традиционных праздников предприятия	1 626 000
Всего затрат, руб.	57 302 700

Таким образом, руководство АО «НСРЗ» затратит 57 302 750 руб. с учетом того, что вознаграждение сотрудников и проведение традиционных праздников будут рассчитаны на весь персонал предприятия.

При совершенствовании системы оплаты труда сотрудников АО «НСРЗ» можно предложить ввести повременно-премиальную систему оплаты труда. Далее, основываясь на этом, разработать условия премирования за выполнение и перевыполнение установленного плана на предприятии. Данная система может являться мотивирующим фактором увеличения объема производства продукции, увеличением эффективности труда и повышения качества предоставляемых услуг.

Затраты на совершенствование системы оплаты труда на одного сотрудника АО «НСРЗ» представлены в таблице 17.

## Название таблицы

Мероприятие	Затраты, руб.
Средний уровень заработной платы, тыс. руб.	35 000
Количество рабочих дней	26
Количество отработанных дней	24
Премия, %	30
Оклад за отработанные дни, руб.	$35\,000 / 26 * 24 = 32\,307$
Сумма премии, руб.	$32\,307 * 30\% = 9\,692$
Сумма заработной платы, руб.	$32\,307 + 9\,692 = 41\,999$
Итого	41 999

Применения данной системы оплаты труда ко всем сотрудникам будет равняться:  $41\,999 * 1\,105 = 46\,408\,895$  руб. Повременно – премиальная система за счет своей гибкости и простоты в применении является очень эффективным инструментом организации оплаты труда сотрудников на предприятии, а так же она легко взаимодействует с другими формами стимулирования персонала.

Общие затраты на предложенные мероприятия показаны в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на мероприятия по совершенствованию стимулирования труда

Мероприятия	Затраты, руб.
1. Совершенствование системы оплаты труда	46 408 895
2. Подготовка кадрового резерва	23 119 200
3. Создание эффективной команды	2 416 100
4. Формирование и развитие организационной культуры	57 302 700
Итого	129 246 895

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности на предприятии, планируется, что прибыль за счет увеличения производительности труда и снижения текучести кадров увеличится на 10%. В 2020 году на предприятии выручка от оказанных услуг составила 1 296 646 000 руб.

Экономический эффект при внедрении мероприятий рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Ээф} = \text{ДПр} - \text{З}, \quad (2)$$

где Ээф – экономический эффект;

ДПр – увеличение прибыли;

З – затраты.

Рассчитаем Ээф:

$$\text{Ээф} = 1\,296\,646\,000 - 129\,246\,895 = 1\,167\,399\,105 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий рассчитывается по формуле (3):

$$\text{Э} = \text{РД}/\text{З}, \quad (3)$$

где Э – эффективность;

РД – результат деятельности;

З – затраты.

Рассчитаем Э:

$$\text{Э} = 1\,296\,646\,000 / 129\,246\,895 = 10,03 \%$$

Можно сделать вывод о том, что в результате данных мероприятий, предприятие получит положительный экономический эффект.

В заключение по данной главе можно сделать вывод о том, что в результате анализа системы мотивации персонала АО «НСРЗ» были выявлены некоторые недостатки. Основываясь на данной проблеме, были разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию управления трудовой мотивацией персонала.

Расчет социально-экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий показал рост социальных и экономических. Это доказывает, что данные изменения окажутся для предприятия эффективными как в экономическом, так и социальном плане.

## Заключение

Целью данной выпускной работы являлось изучение, анализ и совершенствование системы мотивации персонала АО «НСРЗ». Полученные, в ходе анализа, результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, а так же влияние данной системы на достижение целей предприятия.

Для руководителя люди являются ценным трудовым ресурсом, так как именно они постоянно могут совершенствовать свои навыки. Данные действия приводят к повышению эффективности трудовой деятельности предприятия. Рационально управляя людьми, можно совершенствовать производство и увеличивать прибыль предприятия. Следовательно, руководитель должен хорошо разбираться в людях, уметь воспринимать своих сотрудников, понимать их, знать их достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны, а так же знать мотивы, которые могут побудить их к более эффективной трудовой деятельности.

Мотивация в управлении персоналом определяется как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к производительному труду.

В результате изучения существующей системы мотивации персонала в АО «НСРЗ», можно сказать о том, что руководство мотивирует персонал не только материальными, но и нематериальными методами. Каждым руководителем самостоятельно определяются методы, которыми он будет побуждать сотрудников к активной и творческой работе, а так же методы, которые позволят людям удовлетворять собственные потребности и одновременно с этим выполнять поставленную перед ними задачу. Большое внимание руководители начинают уделять нематериальной мотивации.

Был произведен расчет социально-экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НСРЗ». Результаты данного анализа показали рост социальных и экономических показателей от внедрения мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия. Это доказывает, что они являются эффективными как в экономическом, так и социальном плане.

Так же были предложены рекомендации по внедрению комплексной системы нематериального стимулирования персонала в АО «НСРЗ». Данными рекомендации являются:

- личный пример руководителя;
- тренинги по сплочению команды;
- публичные поощрения нематериальными методами.

Можно сказать, что в АО «НСРЗ» действует налаженная система стимулирования и мотивации персонала, способная удовлетворить мотивы сотрудников. В коллективе складывается комфортный микроклимат, сотрудники с желанием выполняют свои должностные обязанности и проявляют творческий подход к поставленным задачам, а так же всегда готовы поделиться своим опытом с новыми сотрудниками. Это и является главным результатом эффективного управления на предприятии. Но с возрастом мотивация персонала предприятия может меняться, поэтому необходимо ежегодно проводить диагностику системы мотивации сотрудников для выявления новых стимулов в работе.

Подводя итог данной работы, можно сделать вывод, что АО «НСРЗ» выполняет свои функции на должном уровне. Персонал четко знает свои обязанности и качественно выполняет все поставленные им задачи по их профилю.

## Список используемых источников

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: монография / О.Н. Аллин. – М.: КноРус, 2018. – 248 с.
2. Баткаева И.А. Управление персоналом. Организация оплаты труда персонала: монография / И.А. Баткаева. – М.: Книжный дом Медведково, 2016. – 279 с.
3. Баскина Т.В. Организация и управление нормированием труда: монография / Т.В. Баскина. – Иркутск: Изд-во «Экономика», 2017. – 308 с.
4. Блок К.Д. Кадровая политика: учебник / К.Д. Блок, Н.А. Жернова. – Новосибирск: КноРус, 2017. – 364 с.
5. Ганжа В.В., Куликова В.В. Диагностика оценки мотивации персонала предприятия // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018024636> (дата обращения: 17.03.2021).
6. Деслер Г.Н. Адаптация персонала: учебник / Г.Н. Деслер. – М.: Бином, 2018. – 299 с.
7. Кнорринг В.И. Технологии управления персоналом: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2017. – 528 с.
8. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2018. – 123 с.
9. Каверин С.Б. Мотивация труда: монография / С.Б. Каверин. – Новосибирск: РГИИС, 2017. – 224 с.
10. Кетлун Е.А. Мотивационный профиль персонала: монография / Е.А. Кетлун. – Иркутск: Изд-во «Экономика», 2017. – 176 с.
11. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 398 с.
12. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений / И.В. Мишурова. – Феникс, МарТ, 2013. – 271 с.
13. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации [Электронный ресурс] / Интернет ресурс. – 2019. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru> (Дата обращения: 11.03.2021).
14. Осипов К.Н. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия: учебник / К.Н. Осипов, Н.К. Вятлина. – Новосибирск: КноРус, 2017. – 129 с.
15. Программа развития кадрового потенциала акционерного общества «НАХОДКИНСКИЙ СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД» от 11 апреля 2017 года № 43/1 / АО «НСРЗ» по г. Находка. – Находка, 2017. – 16 с.

16. Салихов А. А., Абдрахимова Р. Г. Мотивация персонала // Символ науки. 2016. № 5-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-4> (дата обращения: 24.03.2021).
17. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика: монография / А.А. Сарно. – Иркутск: Флинта, 2017. – 249 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (Дата обращения: 24.03.2021).
19. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / В.В. Травин. – М.: «Дело», 2016. – 251 с.
20. Торелов Н.А. Оплата труда персонала. Методология и расчеты. Учебник и практикум / Н.А. Торелов. – М.: Юрайт, 2019. – 414 с.
21. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента: учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2017. – 352 с.
22. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2018. – 242 с.
23. Цветков В.А. Повышение эффективности системы мотивации персонала: учебное пособие / В.А. Цветков. – М.: «Дело», 2017. – 147 с.
24. Юрченко А.Д. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике управления // Символ науки. 2017. № 23-2. URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/soderzhatelnye\\_i\\_processualnye\\_teorii\\_motivacii\\_v\\_menedzhmente/](https://spravochnick.ru/menedzhment/soderzhatelnye_i_processualnye_teorii_motivacii_v_menedzhmente/) (дата обращения: 04.05.2021).

## Приложение А

**Организационная структура управления АО «НАХОДКИНСКИЙ  
СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка**

## Приложение Б

### Должностная инструкция начальника отдела кадров

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Начальника отдела кадров

### 1. Общие положения

1.1. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей.

1.2. Начальник отдела кадров принимается на должность и освобождается от должности приказом Генерального директора Общества (в его отсутствие лицом его замещающим).

1.3. На должность начальника отдела кадров принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование – программы профессиональной переподготовки в области управления персоналом, операционного и тактического управления; программы повышения квалификации в области управления персоналом, операционного и тактического управления, стаж работы не менее 5 (пяти) лет в области управления персоналом.

1.4. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по административно-правовым вопросам.

1.5. Начальник отдела кадров должен знать:

- Методы, способы и инструменты управления персоналом.
- Цели, стратегия развития и бизнес-план организации.
- Политику управления персоналом организации.
- Методы анализа количественного и качественного состава персонала.
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов.
- Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации.
- Основы производственной деятельности организации.
- Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда.
- Структура организации.
- Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.
- Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу.

## Продолжение приложения Б

- Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства.

- Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц.

- Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных.

- Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом.

- Порядок заключения договоров (контрактов).

- Нормы этики делового общения.

- Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.

1.6. Начальник отдела кадров должен уметь:

- Организовывать работу персонала структурного подразделения.

- Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.

- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения.

- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.

- Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала.

- Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала

- Внедрять стратегию по управлению персоналом.

- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета.

- Представлять интересы организации и вести переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействовать с государственными организациями.

- Анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров.

- Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров.

- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления.
- Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом.
- Соблюдать нормы этики делового общения.

1.7. Настоящая должностная инструкция разработана с учетом требований Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», №559, Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н.

## **2. Должностные обязанности**

Начальник отдела кадров:

2.1. Выполняет работу по комплектованию Общества кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификаций.

2.2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях Общества.

2.3. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии Общества.

2.4. Ведет учет личного состава Общества, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

2.5. Ведет учетную программу и своевременно вносит в нее изменения по личному составу.

2.6. Ведет кадровое делопроизводство Общества. Осуществляет учет и систематизацию информации о персонале.

2.7. Организует проведение аттестации работников Общества, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

2.8. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора Общества, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

## Продолжение приложения Б

2.9. Предоставляет сведения по личному составу по запросам руководителей Общества и руководителей подразделений в установленные сроки, в необходимом объеме.

2.10. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Общества и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

2.11. Своевременно составляет и предоставлять установленную отчетность по учету личного состава и работе с кадрами.

2.12. Контролирует своевременность представления работниками листков о временной нетрудоспособности, справок по уходу за больными и других документов, подтверждающих их право на отсутствие на работе.

2.13. Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков отпусков.

2.14. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

2.15. Принимает участие в работе по подготовке персонала: составляет списки работников, подлежащих обучению, графики обучения, ведет базу данных по обучению персонала.

2.16. Контролирует прохождение испытательного срока вновь принятыми работниками, совместно с руководителями подразделений готовит документы о соответствии принятого работника квалификационным требованиям, предъявляемым к должности.

2.17. Осуществляет оформление и учет гражданско-правовых договоров с физическими лицами.

2.18. Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам Общества, представление их в орган социального обеспечения.

2.19. Проводит анализ причин текучести кадров, разрабатывать мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести, потерь рабочего времени.

2.20. Разрабатывает и актуализирует должностные инструкции для подчиненных сотрудников.

2.21. Соблюдает правила конфиденциальности при работе с личной информацией работников Общества.

2.22. Обеспечивает безопасность персональных данных работников Общества при их обработке в информационных системах персональных данных.

## Продолжение приложения Б

- 2.23. Включает в годовой план и закладывает в бюджет денежные средства.
- 2.24. Соблюдает установленные сроки исполнения заданий и поручений.
- 2.25. Соблюдает правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности, правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные акты Общества.
- 2.26. Руководит работниками отдела кадров.
- 2.27. Разрабатывает и актуализирует локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.
- 2.28. На время отсутствия специалиста по персоналу (отпуск, болезнь, командировка и пр.) исполняет его обязанности, несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
- 2.29. Организует корпоративные мероприятия в Обществе.
- 2.30. Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри Общества об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
- 2.31. Проводит систематический анализ кадровой работы в Обществе, разрабатывает предложения по ее улучшению.
- 2.32. Обеспечивает своевременную разработку и актуализацию локальных нормативных актов, связанных с деятельностью Общества, положений о возглавляемых им структурных подразделениях и должностные инструкции подчиненных ему работников Общества.
- 2.33. Своевременно знакомится с локальными нормативными актами Общества, обеспечивает своевременное ознакомление с ними подчиненных работников.
- 2.34. Исполняет внутренние локальные нормативные акты Общества и распоряжения, приказы, поручения Генерального директора Общества.
- 2.35. Доводит под роспись до сведения подчинённых ему работников внутренние локальные нормативные акты Общества и распоряжения, приказы, поручения Генерального директора Общества.
- 2.36. Ведет договорную работу по направлению своей деятельности в соответствии с внутренними локальными актами Общества, регулирующими договорную работу и закупочные процедуры, в т.ч. с использованием применяемого в Обществе программного

обеспечения.

2.37. Использует предоставленный Обществом адрес электронной почты (электронный ящик) исключительно для выполнения должностных обязанностей, поставленных задач, приказов и распоряжений, включая предоставление достоверной информации, отчетов, в установленные в полученных сообщениях или документах сроки, обмена информацией и осуществления переписки с сотрудниками Общества и иными лицами в производственных целях.

2.38. Своевременно составляет технические задания на приобретение товаров, работ или услуг по направлению своей деятельности, контролировать прохождение закупочных процедур.

2.39. Ведет договорную работу по направлению своей деятельности в соответствии с внутренними локальными нормативными актами Общества, регулирующими договорную работу и закупочные процедуры, в т.ч. с использованием применяемого в Обществе программного обеспечения.

2.40. Исполняет обязанности Общества по комплаенс, то есть обеспечивает соответствие нормам, которые имеют отношение к занимаемой им должности.

2.41. Соблюдает требования утвержденных в Обществе Комплаенс политики, Кодекса корпоративной этики, Порядка осуществления комплаенс-процедур и иных локальных нормативных актов в области комплаенс.

2.42. Участвует в мероприятиях (в том числе по обучению) по системе комплаенс.

2.43. Сообщает по установленным в Обществе каналам связи о потенциально возможных проблемах и ошибках в связи с соблюдением требований комплаенс.

2.44. Предоставляет Уполномоченному лицу по направлению комплаенс по запросу необходимую информацию.

### **3. Права**

Начальник отдела кадров имеет право:

3.1. Запрашивать и получать от структурных подразделений и работников Общества информацию, необходимую ему для выполнения своих должностных обязанностей.

3.2. Знакомится с проектами решений руководства Общества, касающимися его деятельности.

3.3. Вносить на рассмотрение генерального директора Общества предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

## Окончание приложения Б

3.4. Проявлять настойчивость в отношении ответственных лиц Общества по созданию нормальных условий для выполнения должностных обязанностей.

3.5. Отдавать подчиненным работникам обязательные для исполнения указания по вопросам производственной деятельности, осуществляя контроль их выполнения.

3.6. Подписывать и согласовывать документы в пределах своей компетенции.

3.7. Предоставлять генеральному директору Общества предложения о поощрении работников, о наложении взысканий на работников.

3.8. Принимать участие в служебных мероприятиях (конференциях, совещаниях и т.д.) в ходе которых рассматриваются вопросы деятельности аппарата управления, а также касающиеся его работы.

3.9. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящих в его компетенцию.

3.10. Использовать имеющиеся в системе комплаенс Общества ресурсы для соблюдения норм соответствия (организационную инфраструктуру Общества, современный справочный материал по правовым обязанностям и комплаенс, обращение за консультационной помощью и услугам специалистов, повышение квалификации, технические средства и технологии и др.).

3.11. Отказаться от выполнения приказа (распоряжения) Работодателя, не соответствующего требованиям комплаенс, при условии надлежащего уведомления Общества в соответствии с Комплаенс-политикой.

#### **4. Ответственность**

Начальник отдела кадров несет ответственность в следующих случаях:

4.1. За несоблюдение действующего законодательства РФ, локальных нормативных актов Общества, невыполнение приказов, распоряжений, решений и поручений руководства Общества.

4.2. За неисполнение и ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

4.3. За нарушение трудовой дисциплины, охраны труда, техники безопасности.

4.4. За недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения. За предоставление неполной, ложной или искаженной отчетности, информации, документации.

4.5. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

## Приложение В

## Протокол аттестационной комиссии АО «НСРЗ»

## ПРОТОКОЛ

## заседания аттестационной комиссии № 1

«12» апреля 2019 года

В соответствии с приказом № 17 от «1» апреля 2019 года аттестационная комиссия провела аттестацию работников АО «НСРЗ».

Вопросы на повестке дня:

1. Изучение отчетов работников, устная аттестация по заданным темам:  
Мастера по обслуживанию технических устройств и приборов Радыгина М.Т.,  
Механика Мышкина И.С.
2. Определение их соответствия занимаемым должностям.

Рассмотрев результаты аттестации работников, комиссия единогласно постановила:

1. Отчеты полностью раскрывают поставленные в них проблемы, на дополнительные вопросы все аттестуемые дали подробные, правильные ответы.
2. Признать соответствующими занимаемым должностям:  
Радыгина М.Т. в должности Мастера по обслуживанию технических устройств и приборов.  
Мышкина И.С. в должности механика

Председатель аттестационной комиссии

Лаптев /Лаптев А.В./

Члены Аттестационной комиссии:

Коркин /Коркин М.Д./

Шудегин /Шудегин. Г.И./

Секретарь аттестационной комиссии: Иванцов /Иванцов А.М./

## Приложение Г

Опросный лист для проведения аудита мотивации персонала для всех категорий работников в АО «НСРЗ».

### О Б Р А З Е Ц

Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	X