НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент (*код*) **Кафедра** ОМ (*аббревиатура*)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: **АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»)**

Обучающийся **Кондратюк Владислав Дмитриевич** (Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель **Царёва Наталья Евгеньевна** (Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

Кондратюк Владислав Дмитриевич

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. Тема ВКР: «Анализ и совершенствование системы мотивации персонала предприятия (на примере АО «Птицефабрика Верхневолжская»)».

2. Структура ВКР

Введение

Глава 1. Теоретические и методологические основы организации системы мотивации персонала предприятия

1.1. Методы развития системы мотивации персонала предприятия

1.2. Программа стимулирования труда персонала предприятия

1.3. Оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

Глава 2. Анализ и оценка действующей системы мотивации персонала предприятия на примере АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

2.1. Характеристика деятельности АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

2.2. Анализ кадрового потенциала АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

2.3. Диагностика трудовой мотивации в АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

Глава 3. Разработка плана мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

3.1. Описание управленческого решения направленного на повышение мотивации персонала

3.2. Обоснование внедрения и реализации управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала

3.3. Обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3 Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо сформулировать и определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемый проект);
- информационная база исследования (источники информации: от нормативных до интернет-ресурсов);
- методы исследования (общенаучные и методы проектного менеджмента);
- практическое использование рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации.

В главе 1 посвящена программе мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала. Описываются методы развития системы мотивации труда персонала. Рассматривается программа стимулирования труда персонала. Дается оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала.

В главе 2 студенту необходимо проанализировать эффективность действующей

системы мотивации труда работников АО "ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ". Дать характеристику деятельности организации АО “ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ". Проанализировать кадровый потенциал предприятия, провести диагностику трудовой мотивации на АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

В **Главе 3** разрабатывается план мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала предприятия АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ». Дается описание управленческого решения направленного на повышение мотивации персонала. Обосновывается внедрение и реализация управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала. Дается обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала.

Заключение. В «Заключении» необходимо подвести итоги выпускной квалификационной работы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в процессе проведенного исследования, представить краткую характеристику результатов, полученных в ходе решения поставленных во «Введении» задач и, тем самым, ответить на основной вопрос работы: о степени достижимости поставленной в выпускной квалификационной работе цели.

4 Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. Т. 1. № (32). С. 29-30.
2. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2020. – 150 с.
3. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2018. № 2. С. 68-72.

Дополнительная литература:

1. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 260 с.
2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 662 с.
3. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2018. № 11. С. 32-37.
4. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2017. – 463 с.
5. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2018. № 2. С. 104-108.
6. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст] . // Управление персоналом. - 2017. - № 1. - С.66-68.
7. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 160с.
8. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого- социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2020 г. - СПб.: СПбГИПСР, 2020. - 604 с.

Интернет-ресурсы:

1. https://npo-to.ru/
2. https://minpromtorg.gov.ru/
3. https://proektoria.online/

Руководитель: Царёва Н.Е.

подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «____»_____ 2023_г.

Об
Кондратюк В.Д.

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
Глава 1. Теоретические и методологические основы организации системы мотивации персонала предприятия.....9
1.1. Методы развития системы мотивации труда персонала.....9
1.2. Программа стимулирования труда персонала.....14
1.3. Оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала.....28
Глава 2. Анализ эффективности действующей системы мотивации труда работников АО «Птицефабрика Верхневолжская».....36
2.1. Характеристика деятельности организации АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ».....36
2.2. Анализ кадрового потенциала предприятия.....39
2.3. Диагностика трудовой мотивации на АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ».....43
Глава 3. Разработка плана мероприятий по совершенствованию.....54
мотивации труда персонала предприятия АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ».....54
3.1. Описание управленческого решения направленного на повышение.....54
мотивации персонала.....54
3.2. Обоснование внедрения и реализации управленческого решения.....55
совершенствования системы мотивации персонала.....55
3.3. Обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала.....62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....75

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития мировой экономики и особенно российской экономики, наличие квалифицированных трудовых ресурсов становится одним из ключевых факторов, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия. Согласно современным концепциям управления, работники являются важным ресурсом предприятия, который оказывает влияние на его доход, конкурентоспособность и устойчивое развитие. Тем не менее, на многих предприятиях этот фактор не получает достаточного внимания.

Главная проблема в управлении трудовыми ресурсами заключается в создании мотивационной структуры предприятия. Основная цель системы стимулирования – формирование производственного поведения сотрудников, направленного на достижение стратегических целей предприятия. То есть, необходимо совместить интересы и потребности сотрудников с стратегическими задачами предприятия. В настоящее время существует множество теорий мотивации, но особое внимание уделяется тем, которые изучают не только вопросы стимулирования, но и различия в структуре мотивации сотрудников, на основе которых можно прогнозировать их трудовое поведение.

Важно учесть как систему мотивации персонала в целом, так и управление трудовыми ресурсами предприятия в соответствии с мотивационным профилем каждого сотрудника. Например, это может касаться расстановки кадров и выбора мотивационных факторов для каждого работника. Знание факторов, формирующих мотивационный профиль работника, представляет большой интерес с управленческой точки зрения. Путем анализа данных, полученных из исследования мотивационного профиля сотрудников на конкретном предприятии, можно решить множество задач, таких как формирование системы стимулирования трудового поведения работников и прогнозирование этого поведения на основе мотивационного профиля каждого сотрудника.

Исследования разных авторов, таких как А. Маслоу, Г. Мюррей, Э. Фромм,

У. Макдугалл, П. Ершов, С. Каверин, К. Обуховский и другие [50], имеют большую популярность. Каждый автор предлагает свою классификационную схему, которая может быть более или менее уникальной. Однако многие авторы, включая Каверина, Маслоу и других, соглашаются с идеей о том, что высшие потребности имеют приоритет над более низкими при достаточном уровне развития. Потребности на более низком уровне зависят от потребностей на более высоком уровне.

Проявление потребностей на первом уровне непосредственно связано с уровнем зрелости потребностей на втором уровне. При этом формирование иерархической структуры зависит не от порядка удовлетворения, а от уровня социализации или степени отдаленности от основных биологических потребностей. Чем выше уровень социализации потребности, тем более важное место они занимают в структуре, и большая часть потребностей основывается на них. В то же время, мотивы трудовой деятельности не ограничиваются удовлетворением внешних потребностей. Сама трудовая деятельность может стать мотивирующим фактором и потребностью для человека. Однако этот аспект изучен недостаточно основательно.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка плана мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ».

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи выпускной квалификационной работы:

- Провести описание управленческого решения, направленного на повышение мотивации персонала;
- Обосновать внедрение и реализации управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала;
- Рассмотреть характеристику деятельности организации АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»;
- Провести анализ кадрового потенциала предприятия;

- Провести диагностику трудовой мотивации на АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»;
- Обосновать социально-экономическую эффективность по совершенствованию системы мотивации персонала;
- Разработать программу стимулирования труда персонала;
- Провести оценку экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала.

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ».

Предмет выпускной квалификационной работы – методы мотивации персонала предприятия.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты РФ, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе, материалах научных конференций.

В процессе исследования применялись такие методы научного познания как: диалектический, логический, исторический, системный, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитический, абстрактно-логический и математический методы.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы определили структуру данной работы, она состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические и методологические основы организации системы мотивации персонала предприятия

1.1. Методы развития системы мотивации труда персонала

Методы мотивации включают в себя материальный и нематериальный аспект. Система мотивации персонала должна учитывать все группы методов, чтобы добиться эффективной слаженной работы сотрудников.

Важно подбирать методы, соответствующие бизнесу, текущей ситуации, индивидуальным особенностям каждого работника. Например, один сотрудник с нетерпением ожидает корпоратива и радуется его наступлению, а другой предпочел бы отпроситься с этого корпоратива пораньше, чтобы забрать ребенка из группы продленного дня.

Методы мотивации (рисунок 1):

Система денежных поощрений, например бонусы за выполненные KPI, премирование [29].

Система санкций, например лишение премии за некачественную работу, начисление дополнительных рабочих часов за опоздания. Следует учитывать, что применение штрафов в виде лишения части оклада противозаконно. Использовать финансовые санкции даже для безответственных сотрудников нужно с крайней осторожностью и только проконсультировавшись с юристом.

Возможность приобретения акций. Например, специалист, показавший выдающийся результат, может стать владельцем части акций компании. Таким образом он понимает, что успешность компании отражается на стоимости ценных бумаг, и начинает работать еще лучше.

Перевод на более высокую должность. Работник получает новый статус, более широкую зону полномочий и более высокий оклад.

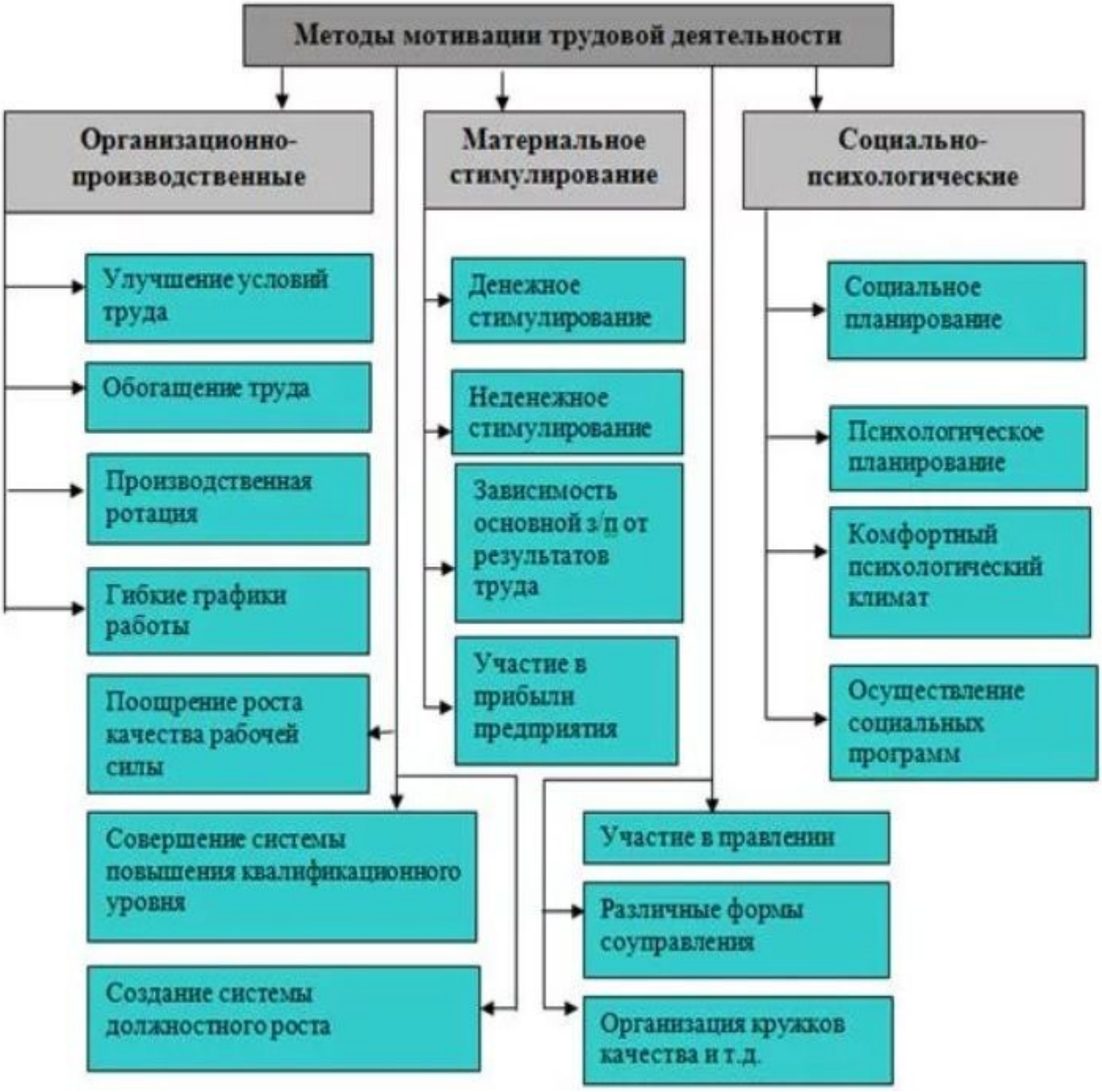

Рисунок 1 – Методы мотивации [28]

Благоприятная атмосфера в команде. Сотруднику комфортнее работать в кругу профессионалов и в обстановке взаимовыручки, постоянного обмена опытом.

Расширенный соцпакет. Например, ДМС, обеды за счет организации, посещение спортзала. Этот метод мотивации может стать конкурентным преимуществом, помогающим привлечь ценного специалиста. Ведь

трудоустройство и обычный соцпакет в виде отпусков и больничных предлагают все компании.

Возможность гибкого графика. Такой метод позволяет работнику выстраивать баланс работы, семейной жизни и хобби. Это также дополнительное конкурентное преимущество работодателя, особенно для привлечения специалистов творческих профессий, программистов [42].

Корпоративные мероприятия, тимбилдинг. Этот метод мотивации направлен на то, чтобы работники переключились, сняли стресс, узнали друг о друге вне рабочей обстановки. Пример: спортивные занятия, выезды на природу, посещение профильных выставок, театров, музеев, подвижные и интеллектуальные игры.

Сильный HR-бренд работодателя. Работа в престижной компании с именем способствует тому, что сотрудник испытывает гордость, вкладывает больше усилий в развитие бизнеса.

Тренинги и курсы за счет компании. Сотрудник получает возможность повысить квалификацию, приобрести новые навыки, отточить профессиональное мастерство.

Похвала, одобрение, благодарность руководителя. Когда сотрудника благодарят за работу, отмечают его достижения, он осознает свою ценность. Народная поговорка «ласковое слово и кошке приятно» здесь имеет смысл.

Собрания и встречи с руководителем. Личное общение, мотивирующая беседа и внимание руководителя — это тоже хороший инструмент стимулирования [52].

Поздравление со значимыми датами: день рождения, профессиональный праздник, свадьба, день рождения детей. Нестандартные подарки, учитывающие интересы и увлечения сотрудников, будут дополнительным бонусом к мотивации. Например, лучше подарить сотруднику-походнику недорогую для бюджета компании палатку, чем скучный набор с корпоративной символикой, который все получают на каждый праздник из года в год.

Организация офисного пространства. Например, интересные локации в офисе вроде комнаты отдыха, спортивного зала, комфортная эргономичная мебель, оборудованные места для приема пищи с кофемашиной и микроволновкой, разрешение хранить на рабочем столе личные вещи. Сотруднику приятнее приходить каждый день в красивый офис, поддерживающий творческую среду и желание работать, чем в скучные серые стены без окон с неудобными стульями.

Система мотивации должна решать основные задачи:

- стимулирование сотрудников для достижения высокой производительности труда;
- повышение лояльности, удовлетворенности и вовлеченности;
- создание позитивной корпоративной культуры;
- раскрытие потенциала сотрудников;
- привлечение и удержание ценных, высококвалифицированных специалистов;
- снижение текучести кадров;
- экономия бюджета и ресурсов на подбор, адаптацию, обучение персонала;
- формирование кадрового резерва.

Также разработка системы мотивации должна учитывать принципы, помогающие повысить ее эффективность:

1. Доступность. Правила мотивации должны быть доступны и прозрачны для сотрудников.

2. Персонализация. Способы мотивации должны учитывать индивидуальные черты характера и поведения сотрудников, а также должность, стаж, функционал.

3. Последовательность. Вознаграждение должно быть умеренным. Если новичок совершил ошибку по незнанию, более строгую санкцию можно заменить менее строгой.

4. Весомость. Способы стимулирования должны быть сообразны по значимости совершенным действиям. Например, не совсем корректно награждать сотрудника устным «спасибо», если он привел несколько крупных клиентов и этим буквально спас компанию из долговой ямы. Также не рационально поощрять стажера переводом с трехкратным повышением оклада за то, что он один раз остался на полчаса после работы помочь коллегам.

5. Своевременность. Способы стимулирования важно применять своевременно, особенно это касается санкций. Нарушители правил быстро забывают, что совершили ошибку, и наказание спустя квартал или полгода для них будет полным сюрпризом.

6. Комплексность. Все виды и методы мотивации важно использовать в грамотном сочетании [53].

Разработка системы мотивации персонала и ее поддержание — ключевая задача кадровой политики. В положении о кадровой политике закрепляется сама процедура разработки, бизнес-процессы по внедрению мотивации.

Внедрение системы мотивации в компании проходит в несколько шагов:

1. Определение целей, миссии компании: способы мотивации должны соответствовать задачам бизнеса.
2. Организация рабочей группы, назначение ответственных.
3. Создание и утверждение плана по внедрению системы мотивации. На этом этапе нужно определиться, какие из способов реализуемы уже сейчас, а какие потребуют дополнительных ресурсов и затрат.
4. Разработка программ вознаграждения и санкций, выявление и оцифровка критериев успешной работы. Разработка документации, либо внесение изменений в положение о кадровой политике, регламентирующее мотивацию персонала.

1.2. Программа стимулирования труда персонала

Цель данной программы – повышение мотивации сотрудников с различным опытом работы.

Внедрение системы KPI.

KPI – это ключевые показатели эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и для конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Главное условие работы показателя – возможность его измерения [41].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Преимущества применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между

сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI».

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица KPI» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором
возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно определенной компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой KPI». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели [34].

Методика формирования системы KPI.

1. Определение перечня должностей (позиций) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

А) Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – достижение цели первого уровня (план/факт).

Б) Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт).

В) Уровень «рядовой персонал» – достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт).

2. Определение KPI для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.

3. Определение порядка расчета показателей.

4. Определение разброса процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (таблица 1):

Таблица 1

Процент выполнения показателя и коэффициент

Процент (уровень) выполнения показателя	**Коэффициент**	**Смысл коэффициента**
Менее 50	0	Недопустимо
51–89	0,5	Низкий уровень
90–100	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
101–120	1,2	Лидерство
Более 120	1,5, 2 или 1	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования

Данная таблица 1 – образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника – он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

1. Определение формулы расчета переменной части заработной платы и веса того или иного KPI в переменной части.

2. Оформление документа «Матрица KPI».

По данной системе отслеживания KPI предприятия ни один отдел и ни один человек не остается без назначенного показателя. Разрабатывается

«Положение о KPI сотрудников» (включающее «Корпоративную библиотеку KPI»), формулировки которых настолько точны, что позволяют отследить результативность и оценить вклад каждого.

Алгоритм внедрения KPI

1. Выбор мнений группы лидеров из числа сотрудников отделов.
2. Проведение предварительной презентации новой системы.
3. Сбор обратной связи, при необходимости корректировка проекта «Положения о внедрении KPI».
4. Согласование и утверждение проекта «Положения ».
5. Проведение общего собрания сотрудников для презентации нового «Положения», разъяснение сотрудникам цели внедрения нового «Положения», выгод для компании, выгод для сотрудников, порядка и механизма расчетов, аргументированное доказательство достижимости поставленных целей. Ознакомление с приказом под роспись всех сотрудников.
6. В течение первых 10 дней после презентации снять обратную связь (через структурированное интервью или анкетирование) с сотрудников на предмет понятности, прозрачности новой системы, отношения к ней.
7. По завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание сотрудников для подведения итогов, ответов на вопросы, снятия напряжения.

Внедрение системы «Кафетерии».

Система кафетерия позволяет работнику:

- Самому выбирать, какие из дополнительных благ предоставит ему компания.
- Уйти от «уравниловки» в предоставлении льгот.
- Увязать предоставление льгот с индивидуальной результативностью.
- Индивидуализировать мотивацию за счет того, что каждый человек может самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

Программа не только мотивирует людей к повышению качества работы, но и стимулирует их к профессиональному росту и личностному

развитию (многие выбирают обучение). Выгоды от нее получают обе стороны:

- компания - рост качества работ, своевременно реализованные проекты, успешно выполненные бизнес-задачи;
- сотрудник - услуги, которые максимально полно удовлетворяют его текущие потребности или дополнительный бонус;
- программа хорошо влияет на положительный имидж работодателя.

Система кафетерия состоит из «меню» в котором прописаны список услуг, которые сотрудники могут выбрать.

Таблица 2

Примерный перечень услуг в «меню кафетерия»

Услуги	**Выделенная сумма (руб)**
Компенсация расходов на посещение курсов повышения квалификации;	15000
Компенсация оплаты процентов по ипотечным кредитам.	15000
Компенсацию расходов на туристические путёвки	15000
Оплата обедов	10000
Компенсация оплаты коммунальных платежей	6000
абонементы в фитнес-клуб	4000
Компенсация расходов за пользование мобильной связью и интернетом	3000
Изучение английского языка	5000

Регулирование лимит средств, которые будут доступны для финансирования программы «кафетерий».

Механизм определения лимитов организован просто и понятно: люди зарабатывают «виртуальные деньги», за которые могут получить дополнительные блага.

Лимиты зависят от итогов годовой оценки - размер «виртуального кошелька» прямо пропорционален оценке деятельности каждого конкретного специалиста. (Насколько специалист справился с поставленными перед ним задачи).

1. Перед сотрудником ставятся задачи по модели SMART.
2. За выполнение задач в установленные сроки он получает поощрение

- определенное количество баллов (чем выше качество - тем больше баллов).

3. Баллы зачисляются в «виртуальный кошелек» сотрудника. Собственно, это и есть «виртуальные деньги».

Таблица 3

Расчёт услуг системы кафетерия

Уровень выполнения задач	**Количество баллов**	**Предлагаемая сумма (руб)**
101 и более %	100	18000
90-100%	80	13000
51-89%	60	9000
менее 50%	0	0

4. «Кошелек» должен быть доступен на внутреннем сайте (интернет), где каждый сотрудник имеет свой «личный кабинет». Здесь человек может выбрать интересующие его услуги (распределить набранные баллы по пунктам «меню») и тем самым конвертировать «виртуальные деньги» в реальные дензнаки / блага.

Чем успешнее и эффективнее работает сотрудник, тем больше баллов в свой виртуальный «кошелек» получит и, соответственно, «оплатит» больше услуг. Важно отметить, что проявить себя в работе может любой сотрудник - вне зависимости от занимаемой должности, грейда или стажа работы в компании. В результате доступный для него лимит услуг может оказаться даже выше, чем у его руководителя.

1. Проведение корпоративных мероприятий с участием сотрудников клиники и член их семей. Например, день рождения компании. На этих мероприятиях осуществлять торжественное вручение благодарственных писем и почётных грамот сотрудников за достижения в работе и за выслугу лет. Ведение доска почёта.

Эти мероприятия будут помогать сотрудникам понимать, что они значимы для компании, повышать их лояльность к организации.

Требования к условиям реализации программы формирования мотивации.

- Компании должна быть готова вкладывать деньги на осуществление программы «Кафетерия».
- Каждый сотрудник должен иметь личный кабинет в интернете компании.
- Цели и Задачи в системе SMART для каждого сотрудника обсуждаются сотрудником и его непосредственным руководителем.

Инструменты измерения результата.

1. Процедура тайных покупателей. Данный метод помогает непосредственно проверить качества обслуживания клиентов компании.
2. Следование за изменение показателей как опоздание, прогул, выполнение планов вовремя (задачи) у сотрудников. Сравнение их значения до внедрения системы мотивации и после.
3. Опросы сотрудников об их удовлетворённости системой мотивации.
4. Сравнение прибыли клиники до внедрения системы мотивации и после.

Повышение мотивации работников является одним из основных направлений развития предприятия. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, и тем более высокую прибыль получает предприятие.

Основываясь на результатах проведенных исследований, можно рекомендовать использовать следующие меры и способы мотивации:

- Вовлекать в разработку и внедрение новшеств, освоение нововведений, участие в творческих конкурсах, конкурсах мастерства.

- Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.
- Улучшить комфортность условий труда данных работников.
- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.
- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач, так как общая объединяющая цель формирует основу для плодотворных взаимоотношений и эффективной работы.
- Обеспечить их участие в работе творческих команд или/и проектных групп.
- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».
- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».
- Повышать престижность выполняемой работы, ее общественно- полезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и/или полезную.
- Для повышения интересности работы, обеспечить переход на выполнение работы с использованием нового оборудования и/или компьютерных программ.
- Улучшить комфортность условий труда данных работников.
- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.
- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия,

объединять вокруг общих значимых задач.

- Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.

- Проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством. Но важно учитывать интересы сотрудников и не принуждать их к участию в этом, если они ещё психологически не готовы.

- Назначать на руководящие должности, привлекать к выполнению организаторской работы, требующей влияния на коллектив.

- Организовать проведение различных конкурсов, которые могут способствовать удовлетворению творческой потребности работников и повышению их самооценки, например, конкурс на лучшего сотрудника месяца, года и т.п.. Победителей конкурса необходимо отметить и знаками отличия, например, разместить фотографию лучшего сотрудника на стене почёта.

- Установить, какая из форм признания уместна и эффективна для конкретного человека, руководителю узнать «струны его души».

- Разработать и внедрить хорошо продуманную и аргументированную система материального стимулирования, предполагающую плановое повышение уровня материального вознаграждения работников, в зависимости от эффективности и результативности профессиональной деятельности.

- Дифференцировать используемые методы мотивации в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю.

- Соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых

льгот принцип конфиденциальности информации.

- Факту выплаты премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует удовлетворению потребности данных работников в признания со стороны других людей и мотивации коллектива в целом.

- Способствовать повышению квалификации работников, проводить психологические тренинги, помогающие сотрудникам в личностном и профессиональном росте.

- Расширять не денежные формы материального вознаграждения - социальные льготы и услуги социального характера: предоставление отгулов, гибкого графика работы, выбора периода отпуска и пр.

В итоге, можно выделить наиболее эффективные способы мотивирования: качественная обратная связь от руководителя и работников; личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику развиться и улучшить эффективность; регулярная публичная и личная благодарность; приглашение сотрудников в интересные развивающие рабочие проекты; премирование с учетом вклада в успех предприятия; предоставление дополнительных льгот и возможностей, учитывающих индивидуальные особенности работников.

Также с сотрудниками был проведен тренинг «Мотивация персонала».

Цели тренинга направлены на передачу руководителям:

- Умения определять мотивацию и понимание как она влияет на производительность.

- Знание мотивационных теорий и как их применять на практике.

- Понимание, когда использовать морковку, кнут и пряник.

- Понимание как страх и желание влияют на мотивацию сотрудников.

- Умение применять методы для создания мотивационного климата.

Подготовка

Участники готовят перечень задач, на выполнение которых приходится

себя заставлять или долго настраивать.

Ведущий делает карточки – заготовки, на которых описывает ситуации для каждого участника тренинга.

— Систематически слетающие задачи у рядовых сотрудников либо задачи, которые необходимо выполнять дополнительно, но без увеличения оплаты. К каждой из этих задач приписывает группу из двух-трех личностных мотиваторов.

— Распечатывает каждую задачу с мотиваторами на отдельных листах в двух экземплярах. Эта информация понадобится на одном из практических заданий.

План работы

1. Брифинг

Цель: сформировать осознанное понимание проблематики и желание развиваться в мотивации персонала.

Ключевые моменты:

Ни для кого не секрет, что сотрудники, чувствующие свою ценность и получающие признание за выполненную работу, более мотивированы, ответственны и продуктивны. Мотивация помогает руководителям создать более динамичную, верную и активную рабочую силу. Тренинг разработан специально, чтобы помочь менеджерам использовать желания работников как отправную точку для получения максимальной отдачи.

2. Блок теории «Что такое мотивация»

Цель: дать понимание мотивации и ее влияния на отношения в офисной среде, к выполняемым задачам и к компании в целом.

Ключевые моменты:

• Три подхода к мотивации: морковка, кнут и пряник. Когда эффективно применение каждого.

• Где все это началось — мотивационные теории Маслоу и Герцберга.

• Семь личностных мотиваторов: понятие, проявления. Разобрать как

они работают в группе.

Результат: менеджеры понимают основополагающие вещи в мотивации персонала.

3. Блок теории «Изменения возможны»

Цель: дать понимание как создать мотивационный климат.

Ключевые моменты:

• Как определить личностныемотиваторы у сотрудника.

• Как определить наиболее значимыймотиватор из выявленной группы.

• Как использовать инструмент мотивации на любойличностный мотиватор.

• Правила успешной мотивации: когда и за что мотивировать сотрудников ежедневно.

Результат: у руководителей есть четкая схема того, как можно замотивировать на выполнение практически любой задачи.

4. Блок практики «Определение личностных мотиваторов»

Цель: применить технологии выявления мотивации, научиться диагностировать личностные мотивы по ключевым словам.

Формат работы:

1.Группа разбивается на тройки, каждому присваивается своя роль:

— роль сотрудника (цель: отвечать честно в соответствии со своими установками);

— роль руководителя (цель: выявить мотиваторы при помощи группы вопросов);

— роль супервизора (цель: анализ применения методик и правильности соотнесения ключевых слов с соответствующими мотивами).

2. Каждый участник должен побывать во всех ролях.

3. После каждого проигрыша выдаются пятиминутные обратные связи с ответами на вопросы:

— какие мотиваторы выявлены и по каким словам?

— оценка супервизора (совпадает ли мнение, какие еще вопросы можно было применить).

— оценка сотрудника (согласие или несогласие с обоснование причины).

4. Время выполнения 30 минут.

5. Задача ведущего систематически подключаться к каждой группе для оценки качества отработки.

6. По окончании полного круга отработок всех участников организуется общее обсуждение:

— какие сложности возникали и как их решали?

— удалось ли достичь результата?

— что самое важное почерпнули из отработки?

5. Блок практики «Мотивация на действия»

Цель: научиться активировать желание выполнять задачи.

Формат работы:

1. Остаются работать все в тех же тройках с прежними целями.

2. У каждого участника есть заготовленный перечень самых «нелюбимых» задач из выполняемого функционала. Задача руководителя замотивировать на выполнение задачи по ранее выявленным личностным мотиваторам этого человека.

3. Каждый пробует себя во всех трех ролях.

4. После отработок пятиминутное обсуждение результатов:

— получилось ли замотивировать?

— если нет, то чего не хватило?

— если да, то что подействовало наиболее ярко?

5. Время выполнения 40 минут

6. По результату отработки всех участников организуется общее обсуждение: каждая группа высказывается о том, что помогало и мешало мотивировать.

6. Блок практики «Мотивация по типичным задачам»

Цель: научить использовать мотивацию в рядовых рабочих ситуациях

Формат практики:

1. Все участники разбиваются по новым тройкам (цель: объединить наименее редко соприкасающихся в работе менеджеров).

2. Роли в тройках остаются прежними.

3. Каждый «сотрудник» получает заготовку с описанием задачи, которую он не хочет выполнять либо выполняет с низким качеством. В материале также указаны мотиваторы, которым ему необходимо соответствовать (не страшно, если они не совпадут с реальными). Необходимо изучить ситуацию и вжиться в роль.

4. «Руководители» получают заготовки с тем, на что им необходимо замотивировать сотрудника и перечнем его мотиваторов. Задача замотивировать собеседника.

5. Супервизор оценивает качество выполнения задачи.

6. По факту выполнения задачи меняются ролями.

7. По завершении отработки всеми участниками обсуждение результатов на всю группу участников тренинга: какие ключевые моменты вынесли с отработки.

7. Дебрифинг

Цель: подвести итог мероприятия, создать позитивный настрой на применение.

Участники садятся в круг, и каждый по очереди делится впечатлениями, отвечая на ряд вопросов:

1. Что нового узнали и что больше всего понравилось?

2. Что планируете применить ближайшее время и почему?

3. Что сегодня вызвало опасение или сомнение? Как планируется это разрешить?

Задание после тренинга:

1. Определить мотиваторы каждого из своих сотрудников.

2. Подготовить мотивацию на выполнение задачи необходимой к

постановке.

3. Поставить задачу с применением мотивации.

Результат контролирует непосредственный руководитель. Задание будет считаться выполненным после того, как будет предоставлен перечень мотиваторов каждого сотрудника с объяснением причины по котором определены именно они. Результат и формат поставленной задачи с применением мотивации обсуждается индивидуально.

1.3. Оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала

Для оценки психологической эффективности мероприятий было проведено повторное исследование сотрудников организации АО «Птицефабрика Верхневолжская».

Самооценка эффективности профессиональной деятельности по тесту-опроснику «Определение уровня самооценки» С.В.Ковалёва показала следующее (таблица 4, рисунок 2).

Таблица 4

Самооценка профессиональной эффективности

Уровень самоценки	%	Количество испытуемых
Высокий уровень	70	21
Средний уровень	30	9
Низкий уровень	0	0

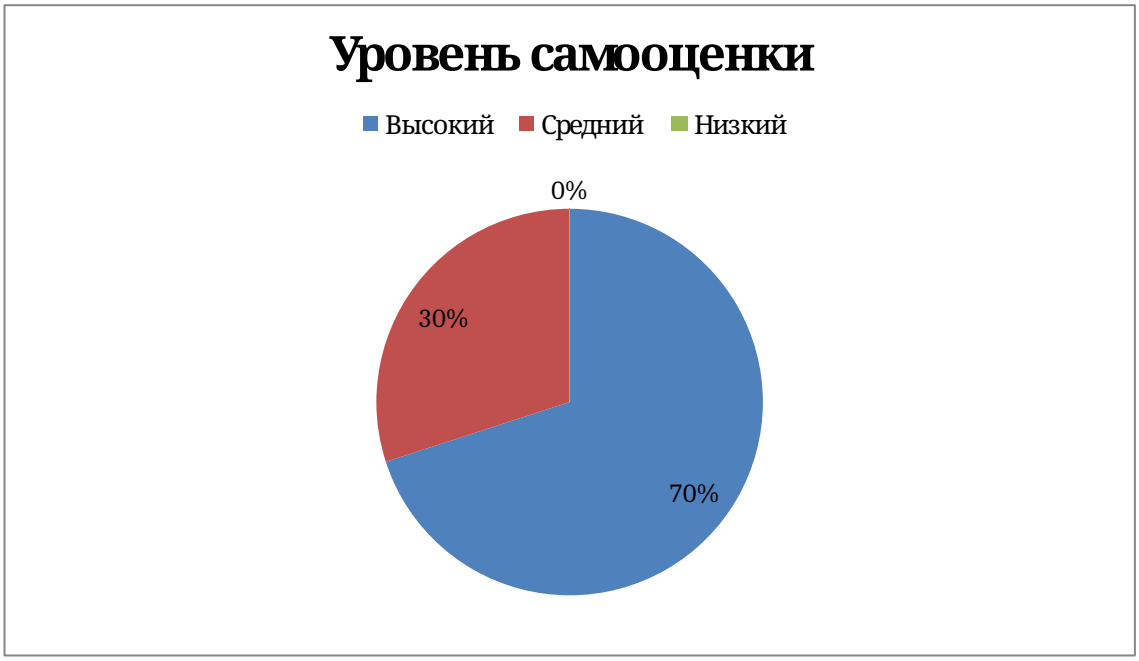

Рисунок 2 – Результаты по тесту-опроснику «Определение уровня самооценки» С.В.Ковалёва

После тренинга большинство исследуемых нами сотрудников относит себя к группе специалистов с высоким уровнем эффективности 70% (21 человек). К среднему уровню отнесли себя 30% (9 человек) менеджеров. Испытуемых, считающих себя специалистами с низким уровнем профессионализма также нет.

На следующем этапе производился анализ результатов диагностики мотивации личности. Психологическое исследование сотрудников, показало, что большинство из них стремится к успеху (таблица 5, рисунок 3).

Таблица 5

Показатели мотивации к достижению успеха, методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса

Шкала	Уровень	%	Количество испытуемых
Мотивация к достижению успеха	низкий	0	0
	средний	7	2
	умеренно высокий	53	16
	высокий	40	12



Рисунок 3 - Показатели мотивации к достижению успеха, методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса

Анализируя результаты таблицы 5 и рисунка 3, можно заключить, что у большинства испытуемых после тренинга 53% (16 человек) умеренно высокий уровень мотивации на достижение успеха, к этой шкале прибавился еще один сотрудник. Эти сотрудники предпочитают средний уровень риска, они ориентированы на успех, на достижение поставленной цели, стремятся выполнить работу на высоком уровне. Высокий уровень мотивации на достижение успеха выражен у 40 % (12 человек, больше на 5 человек). Они мотивированны на успех, на достижение поставленных целей и предпочитают много работать для получения результата. Средний уровень мотивации на достижение успеха был выявлен у 7 % (2 человек) эти люди готовы рисковать, но в разумных пределах, они будут трудиться над достижением целей и надеяться на успех. Низкий уровень мотивации на достижение успеха не был выявлен ни у одного испытуемого.

Таблица 6

Показатели мотивации к избеганию неудач менеджеров, методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса

Шкала	Уровень	%	Количество

			испытуемых
Мотивация к избеганию неудач	низкий	30	9
	средний	30	9
	умеренно высокий	23	7
	высокий	17	5

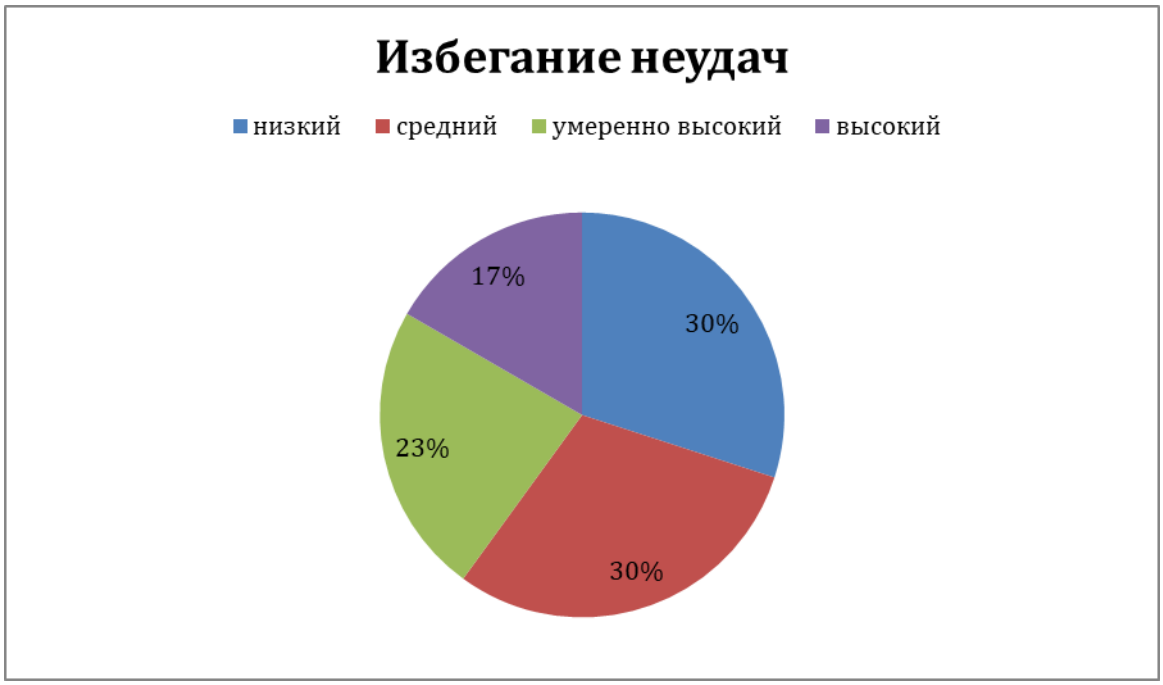

Рисунок 4 - Показатели мотивации к избеганию неудач менеджеров, методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса

Результаты таблицы 6 и рисунка 4 свидетельствуют о том, что у 17% (5 человек, уменьшилось на 7 человек) испытуемых выражена высокая мотивация на избегание неудач, эти люди не ориентированы на успех, все усилия которые они прилагают, направлены лишь на то чтобы избегать неудачи. Средняя мотивация на избежание неудач выражена у 30% (9 человек, уменьшилось на 1 человека). Эти сотрудники имеют готовность к риску, но задумываются о возможных неудачах, стараются их избежать. Успех будет зависеть от веры в себя и свои возможности. Больше всего у испытуемых выражена низкая мотивация на избегания неудач 30% (9 человек). Эти испытуемые, выполняя поставленные задачи, не задумываются о возможных неудачах, в большей степени рассчитывая на успех.

Анализируя мотивационные профили сотрудников с различным уровнем профессиональной эффективности, можно сделать вывод о том, что после тренинга ключевые мотиваторы личности изменились для каждой группы.



Рисунок 5 – Ключевые мотиваторы для высокоэффективных сотрудников

Для менеджеров, относящихся к группе высокоэффективных сотрудников после тренинга на первом месте самосовершенствование, на втором – креативность, далее – достижения и на последнем месте высокий заработок.



Рисунок 6 – Ключевые мотиваторы для среднеэффективных сотрудников

Для менеджеров, относящихся к группе «среднеэффективных» после тренинга мотивирующими факторами являются: самосовершенствование, креативность, разнообразие и перемены, структурирование. Можно заметить, что к ключевым мотиваторам добавились самосовершенствование и креативность (вместо интересной работы и признания)



Рисунок 7 – Ключевые мотиваторы для низкоэффективных сотрудников

Менеджерам третьей группы, с низким уровнем профессиональной эффективности после тренинга характерны следующие ведущие мотиваторы деятельности: самосовершенствование, достижения, взаимоотношения, креативность. В этой группе из прошлых ключевых мотиваторов осталось только взаимоотношение.

Для того чтобы установить существуют ли сдвиги между показателями респондентов до и после тренинга достоверные различия был произведен расчет t-критерия Вилкоксона.

Результаты расчета t-критерия Вилкоксона представлены в таблице 7.

Гипотезы.

H0: Показатели после проведения опыта превышают значения показателей до эксперимента.

H1: Показатели после проведения опыта меньше значений показателей до эксперимента.

Таблица 7

Результаты расчета t-критерия Вилкоксона

До измерения, $t_{до}$	**После измерения, $t_{после}$**	**Разность ($t_{до}$-$t_{после}$)**	**Абсолютное значение разности**	**Ранговый номер разности**
0	1	1	1	2.5
2	7	5	5	6
15	16	1	1	2.5
7	12	5	5	6
2	9	7	7	8
9	10	1	1	2.5
7	12	5	5	6
5	6	1	1	2.5
8	21	13	13	9.5
9	22	13	13	9.5
Сумма				55

Эмпирическое значение Т попадает в зону значимости: Тэмп<Ткр(0,01).

Гипотеза Н0 принимается. Показатели после эксперимента превышают значения показателей до опыта.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить эффективность предложенной программы.

Выводы по главе 3

Третья глава посвящена оценке системы усовершенствования мотивационной системы для АО «Птицефабрика Верхневолжская».

Учитывая специфику предприятия, в данной главе представлена единая система мотивации административно-управленческого персонала, основанная на KPI.

Представленная система включает в себя оценку руководителя по ряду основных показателей, которые могут быть расширены и дополнены с учетом специфики компании.

Представляется, что предлагаемая схема позволит компании в большей степени стимулировать работу и систему оплаты труда при достижении поставленных целей, и, соответственно, повысить производительность труда и психологическую эффективность предприятия в целом.

Кроме того, был проведен анализ эффективности предложенных мероприятий.

Глава 2. Анализ эффективности действующей системы мотивации труда работников АО «Птицефабрика Верхневолжская»

2.1. Характеристика деятельности организации АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

Полное юридическое наименование: АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ".

Руководитель: ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КУЧЕР ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ.

ИНН / КПП: 6924002730 / 694901001.

Уставной капитал: 430.81 тыс. рублей.

Количество учредителей: 46.

Дата регистрации: 02.08.2002.

Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 01.47 - Разведение сельскохозяйственной птицы.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

01.11 - Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур

01.61 - Предоставление услуг в области растениеводства

01.62 - Предоставление услуг в области животноводства

01.63 - Деятельность сельскохозяйственная после сбора урожая

10.12 - Производство и консервирование мяса птицы

10.13 - Производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы

35.12 - Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям

35.13 - Распределение электроэнергии

Птицеводство всегда занимало важное место в сельском хозяйстве большинства стран мира, поскольку оно обеспечивает население ценными пищевыми продуктами и является важным сырьевым ресурсом для промышленности. Российский регион Тверь не исключение и славится своими птицеводческими продуктами. Компания "Птицефабрика Верхневолжская" уже более 40 лет является лидером в производстве птицемяса в этом районе.

История компании "Птицефабрика Верхневолжская" началась в 1976 году в деревне Рязаново Калининского района. В это время был построен первый многоквартирный дом для работников, которые занимались строительством птицефабрики. Под руководством генерального директора Арбекова А.Т. были построены птичники для ремонтного молодняка, водонапорная башня, столовая и административное здание, а также школа и детский сад. Строительство птицефабрики продолжалось до 1979 года, а к тому времени коллектив предприятия насчитывал 221 человека.

Многие из тех, кто был вовлечен в создание фабрики, до сих пор работают на ней. Благодаря их усердию и ответственному труду предприятие стало лидером птицеводческой отрасли в Тверском регионе. В 1980 году птицефабрика достигла проектной мощности, выпуская 4 952 тонны птицемяса в живой массе. Также был осуществлен переход от напольного содержания птицы к содержанию в клетках. В начале 90-х годов количество персонала увеличилось до 634 человек.

В период с 1983 по 1990 годы была проведена реконструкция птицефабрик, что привело к увеличению объема реализации птицы на 5 750 тонн в живом весе до 7 025 тонн. Средний прирост веса составил 22,7 грамма. В 1990 году руководителем птицефабрики был С.М. Беляев, и в его руководстве проектная

мощность предприятия была превышена в 1,5 раза. С марта 1993 года руководителем стал Ю.П. Пермяков, и под его руководством фабрика была реорганизована в АОЗТ "Птицефабрика Верхневолжская". С 1996 года генеральным директором предприятия стал В.А. Кишко.

В 1998 году была введена более продуктивная птица с кроссированием "Конкурент", а средний прирост веса достиг 40 граммов. Для дальнейшего увеличения прироста веса был перевод на новый кросс птицы "Смена-2". В 1999 году птицефабрика получила Диплом I степени на выставке "Возрождение российского села".

В 2001 году птицефабрика отпраздновала 25-летний юбилей, а выпускаемая продукция уже входила в перечень "100 лучших товаров России" и стала победителем конкурса "1000 лучших предприятий России-2001 год". В 2004 году под руководством В.Д. Ковинько было проведено обновление всего птицеводческого оборудования на более совершенное от немецкой фирмы "Big Dutchman". В 2007 году начал свою работу новый современный инкубатор с емкостью вывода 10 миллионов цыплят в год, оснащенный голландским оборудованием от фирмы "Pas reform" [54].

В июне 2010 года было завершено строительство новейшего комплекса для убоя и переработки, в котором было установлено оборудование фирмы "Meun" из Голландии. Благодаря этому удалось достичь уровня забоя в 6 000 голов в час и расширить ассортимент продукции. В конце года после реконструкции старого здания убойного цеха был открыт цех готовой продукции, где было выпущено более 40 различных изделий. Также были запущены современные очистные сооружения от компании "Nijhuis Water Technology" из Голландии с пропускной способностью 750 м³/сутки и система переработки отходов от компании "Movitec". С 2022 года Ю.Н. Кучер занимает должность генерального директора АО "Птицефабрика Верхневолжская", и под его руководством предприятие достигло рекордных результатов в выращивании бройлеров - Европейский индекс эффективности составил 511 единиц. Масса бройлера после 36.3 дней выращивания составила 2712 грамм при конверсии 1,44 и сохранности поголовья

97,6%. На птицефабрике выполняются все этапы производства мяса птицы - от выращивания до реализации. Все технологические процессы осуществляются внутри предприятия, включая выращивание ремонтного молодняка, содержание родительского стада кур-несушек, производство инкубационного яйца, его последующую инкубацию, выращивание цыплят бройлеров и их убой, а также первичную и глубокую переработку мяса птицы [54].

На данный момент, в ассортименте выпускаемой продукции АО "Птицефабрика Верхневолжская" присутствует более 100 наименований. Это подтверждает наличие широкого разнообразия товаров, соответствующих потребностям покупателей. Компания достигла замечательных результатов в отрасли птицеводства: среднесуточный привес составляет 69,7 грамма, конверсия корма равна 1,49 килограмма на единицу, а сохранность поголовья птицы составляет 97,8 процента. Все эти показатели отражают усилия коллектива АО "Птицефабрика Верхневолжская", в котором работает свыше 800 человек.

2.2. Анализ кадрового потенциала предприятия

Вопрос о трудовых ресурсах является важным аспектом в сельскохозяйственном производстве. В АО "Птицефабрика Верхневолжская" трудовые отношения регулируются в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника за определенным рабочим местом выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждения его согласия соблюдать эти предписания производится ознакомление работника с должностной инструкцией и его подписание. В должностной инструкции содержится подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника [25]. Кроме того, при работе с материальными ценностями сотрудники обязаны подписать документ об их ответственности за эти материальные ценности. Динамика изменения численности персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" за период с 2020 по 2022 годы представлена в таблице 8.

Таблица 8

Динамика численности персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская», за 2020-2022 г.г.

Категории персонала	на конец 2020 г.	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
Руководители	90	100	100	0	100,00
Специалисты	110	110	130	0	100,00
Рабочие	500	550	610	+80	133,8
Всего	700	760	840	80	117,2

Как можно заметить из представленных данных в Таблице 8, в 2022 году количество работников в исследуемой организации выросло на 80 человек по сравнению с 2021 годом. Это увеличение было обусловлено принятием в штат 80 новых сотрудников, составляющих рабочий персонал.

Структура персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" за период с 2020 по 2022 годы представлена в Таблице 9.

Таблица 9

Структура численности персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская» за 2020-2022г.г.

Категории персонала	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**	**Изменение (±), %**
Руководители	12,7	10,1	10,8	-1,9
Специалисты	9,7	7,7	8,3	-1,4
Рабочие	50,7	60,7	58,0	+7,3
Младший обслуживающий персонал	26,9	21,4	22,9	-4,0
Всего	100,00	100,00	100,00	-

Указанная таблица 9 показывает, что в исследуемой динамике были некоторые незначительные изменения в структуре численности сотрудников компании "Птицефабрика Верхневолжская". Благодаря увеличению доли рабочих (7,3%), доля других категорий персонала в организации немного

уменьшилась.

Сотрудники компании "Птицефабрика Верхневолжская" составляют осознанную организованную постоянную команду, направленную на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда включает как количественный аспект (основанный на взаимозаменяемости работников), так и учет специфики различных видов работы в пределах одного и того же качества.

Таблица 10 отображает возрастную структуру сотрудников компании "Птицефабрика Верхневолжская".

Таблица 10

Возрастная структура персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская»

Возрастные категории	2020		2021		2022	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	171	29,2	220	25,1	229	33,7
От 30 до 40	237	40,0	300	49,1	413	45,4
От 40 до 50	292	41,8	240	25,8	198	20,9
Итого	700	100	760	100	860	100

В HR-менеджменте Общества существует тревожная тенденция: растет количество молодых сотрудников, а число сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет сокращается. Это вызывает опасения, поскольку молодым сотрудникам не хватает опыта, и требования к системе управления персоналом (включая адаптацию и обучение) и внутренним деловым коммуникациям растут.

Кроме того, следует отметить, что возрастная категория от 30 до 40 лет является наиболее продуктивной. Сотрудники этой возрастной группы уже достаточно сформированы профессионально, легко устанавливают деловые контакты, обладают энергией и силой, и им не требуется такое многочисленное наставничество и опека. Сокращение численности персонала этой возрастной группы приводит к понижению общего профессионального уровня сотрудников Общества, следовательно, возникают повышенные требования к системе управления персоналом (необходимо предусмотреть более детальные процедуры адаптации и обучения для малоопытных специалистов) и деловым коммуникациям.

В таблице 11 представлена динамика численности персонала АО

"Птицефабрика Верхневолжская" за период с 2020 по 2022 годы по образованию.

Таблица 11

Динамика численности персонала по образованию АО «Птицефабрика Верхневолжская» за 2020-2022 г.г.

Категории персонала	на конец 2020 г.	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
среднеспециальное	220	225	230	10	76,5
неполное высшее	100	125	128	25	101,6
высшее	380	380	482	99	114,6
Всего	700	760	840	140	117,2

В отчетном периоде 2021 года количество сотрудников АО "Птицефабрика Верхневолжская" увеличилось на 2 человека с неполным высшим образованием. А в следующем году, в 2022 году, 29 человек получили второе высшее образование.

Данные о структуре численности персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" по образованию в период с 2020 по 2022 годы представлены в таблице 12.

Таблица 12

Структура численности персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская» за 2020-2022 г.г. по образованию

Категории персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, %
Среднеспециальное	31,7	31,25	20,7	-11,0
Неполное высшее	9,5	7,7	8,2	-1,3
Высшее	50,7	46,4	49,6	-1,1
Два и более высших образования	8,1	14,6	21,5	+13,4
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

Изучив таблицу 12, можно заметить, что в период с 2020 по 2022 год в составе персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" преобладает доля сотрудников, обладающих высшим образованием. Это говорит о том, что у организации имеется достаточно высокий кадровый потенциал. Также стоит

отметить, что увеличивается количество сотрудников, имеющих более одного высшего образования.

В таблице 13 представлена динамика персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" по стажу работы в организации.

Таблица 13

Динамика персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская» по стажу работы в организации

Стаж работы в Компании	2020		2021		2022	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	228	17,0	196	11,7	128	8,2
От 1 года до 3 лет	213	15,9	314	18,7	397	25,3
От 3 до 5 лет	417	31,1	459	27,3	413	26,2
От 5 до 10 лет	307	22,9	524	31,2	502	32,0
Более 10 лет	175	13,1	187	11,1	130	8,3
Итого	1340	100	1680	100	1570	100

Из анализа таблицы 13 видно весьма положительное явление – сотрудники АО "Птицефабрика Верхневолжская" долгое время остаются работать в компании.

Степень текучести кадров - один из важных показателей изменчивости рабочей силы. Как правило, чем выше уровень текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5%) является полезным механизмом обновления коллектива и не требует дополнительных мер со стороны кадрового отдела и руководства. Отклонения в показателях текучести, как в меньшую, так и в большую сторону, имеют только негативный оттенок. Если текучесть ниже 3%, это можно рассматривать как застой в коллективе и необходимость в обновлении персонала [22].

Увеличение показателя текучести свыше 5%, как в нашем случае, ведет к значительным экономическим потерям, а также затрагивает организационные, технологические и психологические аспекты работы организации в целом.

2.3. Диагностика трудовой мотивации на АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

Подход к управлению персоналом в АО "Птицефабрика Верхневолжская" опирается на Положение о регламентирующих документах по персоналу, которое является основополагающим. Вся документация и положения, созданные на основе данного Положения, обязательны для соблюдения. В таблице 14 представлена краткая информация о текущих документах и положениях в области управления персоналом. Необходимо соблюдать все указания и требования, предусмотренные этой документацией, с целью эффективного управления кадрами.

Таблица 14

Краткая характеристика документов, регламентирующих работу с персоналом АО «Птицефабрика Верхневолжская»

Название	Характеристика
1	2
Штатное расписание	в соответствии с Уставом Общества разрабатывается ее штатная структура и определяется штатный состав и штатная численность
Правила внутреннего трудового распорядка	содержат основные права и обязанности сотрудника и предприятия (администрации), описывают рабочее время и время отдыха, вводят понятие дисциплины и описание процедур по поддержанию дисциплины
Положение о кадровом делопроизводстве	описывает порядок и принципы составления, ведения, исполнения и контроля за исполнением кадровых документов: личных дел и личных карточек сотрудников, приказов по персоналу, служебных и докладных записок и т.д., работа с которыми не описана в других положениях кадровой службы
Положение о подразделении, службе, отделе	содержит описания задач и функций подразделения и основных результатов его работы
Должностная инструкция	описывает работы, которые сотрудник обязан выполнять согласно трудового соглашения и основные результаты, которые сотрудник обязан получить. В случае, если результаты описывать в инструкции нецелесообразно, в ней должна быть ссылка на документ, в котором содержаться требования по результатам труда.
Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников	описывает порядок приема на работу (набора и отбора) сотрудников из внешних источников и перевода сотрудников Общества на другие должности по их желанию. В положении описываются процедуры обязательные для исполнения при найме и переводе.
Положение о системе	описывает порядок организации профессионального обучения

обучении персонала	сотрудников, порядок финансирования обучения, определяет руководителей и исполнителей организации обучения персонала.
Положение о заработных платах и компенсациях за выполненную работу	описывает базовые подходы к оплате труда персонала, к определению тарифных ставок и категорий, назначению индивидуальных ставок и доплат
Положение о материальной и нематериальной стимуляции персонала	содержит описание базовых подходов к стимулированию труда сотрудников, к вознаграждению за достижения, рост производительности труда и усилия по развитию Общества
Положение о поддержании дисциплины и взысканиях	содержит описания порядка наложения дисциплинарных взысканий на сотрудников

В АО "Птицефабрика Верхневолжская" основное внимание уделяется системе материального стимулирования. Платежи за труд играют важную роль в мотивации сотрудников к трудолюбию. Компания применяет систему стимулирования через премии и лишение их.

Сотрудникам, проработавшим в компании более трех лет, предоставляется стажировочная надбавка в размере 1500 рублей.

В компании предусмотрены два отпуска в год по 14 дней, проводимых каждые шесть месяцев. Отпуск без сохранения заработной платы предоставляется только в исключительных случаях:

- В случае собственной свадьбы - 2 дня по служебной записке,
- В случае смерти близких - 2 дня по служебной записке,
- В случае вызова на сессию - по представлению расписания занятий и служебной записке.

В организации также существует негативная форма морального стимулирования, которая выражается через порицание, критику, изменение тона общения, использование определенных фраз и повышение тона голоса.

Кроме того, среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить оптимизацию рабочего места: модернизацию основных средств, улучшение условий труда, улучшение дизайна и другие аспекты эстетики. Организация праздников, таких как день рождения компании, Новый год, 23 февраля, 8 марта, и поздравление именинников с днем рождения, также является методом морально-психологического стимулирования.

В АО "Птицефабрика Верхневолжская" также используются и рыночные методы управления. В основном они применяются для организации работы в современных условиях рынка. Однако количество этих методов, используемых в компании, не очень велико, и их главным недостатком является перевод их в

изоляции друг от друга, без четкой и единой системы, что существенно снижает их эффективность.

Таблица 15

Методы управления персоналом, применяемые в АО «Птицефабрика Верхневолжская»

Метод	Содержание (сущность)
1	2
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормативы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормативы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

При великом разнообразии показателей оценки можно условно разделить их на следующие категории: трудовая результативность, профессиональное поведение и личностные качества.

Термин "факторы достижения результатов труда" означает способности или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим

объектам воздействия, так и к самому себе. Другими словами, эти показатели характеризуют насколько работник выполняет свою функциональную роль [40].

В АО "Птицефабрика Верхневолжская" при увеличении значений этих показателей существенно растет уровень заработка сотрудников. Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие аспекты деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или нагрузки и так далее.

Давайте рассмотрим показатели производительности персонала АО "Птицефабрика Верхневолжская" за 2020-2022 годы (таблица 16).

Таблица 16

Динамика основных показателей по труду в АО «Птицефабрика Верхневолжская» за 2020 – 2022 гг.

Наименование показателя	**Сумма, тыс. руб.**			**Изменение, тыс. руб.**		**Темп роста, %**	
	2020 г.	**2021 г.**	**2022 г.**	**2021 г. к 2020 г.**	**2022 г. к 2021 г.**	**2021 г. к 2020 г.**	**2022 г. к 2021 г.**
Объем производства, тыс.руб.	7896432	6527405	4292234	-1369027	-2235171	82,7	35,1
Численность персонала всего, чел.	700	760	840	40	-110	125,4	93,5
Производитель-ность труда, тыс. руб./чел	8892,9	5885,4	3460,0	-2007,5	-2425,4	65,9	37,6
ФОТ, тыс. руб.	1374840	1790208	1735164	-410708	-1270552	82,7	35,1
Средняя зарплата, тыс. руб.	85,5	88,8	92,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Таким образом, темп роста выручки от продажи является относительно низким и не удается превзойти темп роста численности персонала за период с 2020 по 2021 год, который увеличился на 25,4%. Однако в 2022 году произошло сокращение персонала на 6,5%, что указывает на неэффективную организацию труда.

Показатель производительности труда в 2020 году составлял 5892,9 тыс.

руб./чел., в 2021 году снизился до 3885,4 тыс. руб./чел., а в 2022 году упал до 1460,0 тыс. руб./чел. В сравнении с 2020 годом, в 2021 году этот показатель снизился на 410708 тыс. руб./чел. или на 17,3%. Кроме того, в 2022 году производительность труда уменьшилась на 1270552 тыс. руб./чел. или 64,9% по сравнению с 2021 годом.

Однако рост зарплаты работников в 2021 году значительно превысил темпы роста производительности труда, а в 2022 году темпы роста заработной платы продолжают быть положительными и составляют 11,5%. Эти данные говорят о эффективной организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда в 2021 году были ниже темпов роста заработной платы на 47,0% (112,9% - 65,9%), а в 2022 году рост производительности труда (-62,4%) оказался ниже роста среднемесячной заработной платы (11,5%). Это говорит о наличии стимулов для работников предприятия повышать эффективность и качество своей работы.

Основными составляющими социальной политики предприятия являются: гарантирование работникам нормальных условий труда и отдыха, добротной оплаты и охраны труда, предоставления социальных льгот; наличие программ профессионального развития и обучения; организация досуга и развлечений.

В нашей компании активно развивается система обучения и повышения квалификации сотрудников. Мы предлагаем различные программы обучения как для стипендиатов нашего предприятия, так и для внешних кандидатов, желающих улучшить свои навыки и компетенции.

Основные направления обучения включают бюджетные и внебюджетные программы наших технических университетов. В рамках этих программ мы предоставляем студентам и работникам возможность получить специализированное образование и повысить свою квалификацию.

Кроме того, мы предлагаем возможности для повышения квалификации непосредственно на предприятии. У нас разработаны и утверждены специальные программы обучения для всех профессий. Это позволяет нашим сотрудникам получить не только теоретические знания, но и практические навыки,

применяемые в повседневной работе.

Мы также организуем конкурсы профессионального мастерства под названием "Золотые руки". Это мероприятие позволяет нашим работникам продемонстрировать свои профессиональные навыки и получить заслуженное признание.

В 2022 году количество сотрудников, прошедших обучение и повысивших свою квалификацию в нашей компании, составило 537 человек. Отдельно хочется отметить, что 197 человек прошли теоретическое обучение в классах нашего отдела технического обучения. Кроме того, 202 работника получили повышение разряда, из которых 66 человек являются высококвалифицированными специалистами. Не менее важно и то, что 79 учеников были обучены и успешно аттестованы.

Наша компания также заботится о повышении квалификации руководителей и специалистов. В 2020 году 31 человек успешно прошли курсы повышения квалификации и подготовки.

Всего в 2022 году на обучение и повышение квалификации рабочих было затрачено 228,4 тыс. рублей. Также мы потратили 143,9 тыс. рублей на повышение квалификации и переподготовку руководителей и специалистов.

Цех общественного питания:

- Реализуется обеспечение горячим питанием для работников завода;

- Функционируют три обеденных зала, буфеты на территории предприятия, а также кулинарный магазин, в котором представлен широкий выбор полуфабрикатов из мяса, рыбы и овощей, а также 8-10 видов выпечки;

- Бесплатные комплексные обеды предоставляются производственным рабочим, мастерам второй смены и работникам, занятым на вредных производственных участках;

- Принимаются заявки на организацию торжеств, юбилеев и поминальных обедов.

В рамках реализации социальной политики АО "Птицефабрика Верхневолжская" и с целью улучшения условий труда работников в 2022 году

была организована система комплексного питания в заводской столовой для производственных рабочих, мастеров, старших мастеров и работников, занятых на вредных производствах. В период с января по декабрь 2022 года ежедневно питание получало в среднем 330 человек. Общая сумма дотаций на комплексное питание за 2020 год составила 914,2 тысячи рублей.

Благодаря постоянному сотрудничеству профкома с Работодателем во всех областях, определенных Коллективным договором, конфликтные ситуации, касающиеся занятости, оплаты труда, отдыха, охраны труда и социальных гарантий работников предприятия, мирно решались.

В течение 2020 года было выплачено дополнительное пособие к государственной пенсии неработающим пенсионерам на сумму более 5,5 миллионов рублей. За счет вступивших в бюджет профсоюзных организаций взносов была оказана материальная помощь и премии членам профсоюза на сумму 626,0 тысяч рублей. На физкультурно-оздоровительные мероприятия было израсходовано 351,7 тысяч рублей, а на культурно-массовые мероприятия (туристические поездки, походы в театр и т. д.) было потрачено 2339,0 тысяч рублей.

Коллективный соглашение между работодателем и профсоюзом обеспечивает работникам предприятия широкий набор социальных гарантий и льгот, включая:

- Своевременное пенсионное и обязательное медицинское страхование;
- Организацию и финансирование культурных и спортивно-оздоровительных мероприятий;
- Работу столовой;
- Оздоровление и отдых работников и их семей.

Одной из важных задач при управлении персоналом предприятия является определение уровня доверия в коллективе. Конечно, каждый сотрудник может дать субъективную оценку уровня доверия, но она будет иметь субъективный характер из-за психологических особенностей данной категории. Однако бывают ситуации, когда предприятию необходимо оперативно разобраться в уровне

доверия между руководством и подчиненными. Это особенно актуально в предкризисной ситуации, когда предприятие должно ясно понять, можно ли положиться на своих сотрудников, от чьего единства и профессионализма будет зависеть успех предприятия [45].

Для получения ответа на этот вопрос мы провели опрос сотрудников предприятия и произвели расчеты на основе методики, позволяющей количественно определить уровень доверия в коллективе. Методика основана на качественной оценке не самого доверия, а основных показателей, отображающих уровень доверия со стороны руководства к подчиненным и наоборот.

Были определены несколько параметров, касающихся управления подчиненными и их должностными обязанностями. Главная цель состояла в том, чтобы сделать текст уникальным, сохраняя при этом его смысл, структуру и объем.

В частности, касательно руководства подчиненными, были выделены следующие критерии:

1. Уровень доступа к информации о деятельности предприятия для каждого сотрудника. Это позволяет определить, насколько полно сотрудник ознакомлен с деловыми процессами и имеет доступ к соответствующим данным.

2. Уровень самостоятельности в принятии решений и степень делегирования полномочий для каждого сотрудника. Это определяет, насколько сотрудник имеет возможность самостоятельно действовать и принимать решения в рамках своих обязанностей.

3. Степень независимости действий каждого отдельного сотрудника от руководства. Важно определить, насколько сотрудник способен принимать решения и действовать независимо, без прямого контроля со стороны руководства.

В отношении подчиненных к руководству были указаны следующие показатели:

1. Безусловное выполнение указаний руководства. Это говорит о том, что подчиненные безоговорочно выполняют все поручения, полученные от своих

руководителей.

2. Отсутствие жалоб и недовольства по работе руководства. Если подчиненные не выражают претензий или недовольства по работе своих начальников, это указывает на хорошие отношения между ними.

3. Ориентация подчиненных на общий успех, а не на собственные интересы. Это показатель того, что подчиненные понимают важность сотрудничества и сосредоточены на достижении общей цели, а не на личных интересах.

Таблица 17

Определение величины доверия в коллективе

Доверие руководства к подчиненным подтверждают:	**В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению**	**Доверие подчиненных к руководству подтверждают:**	**В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению**
Доступ к информации	2	Неукоснительное выполнение указаний	2
Границы делегирования	3	Отсутствие жалоб и недовольства	2
Неподконтрольность	2	Нацеленность на успех общего дела	2
Итого, общий балл:	7	Итого, общий балл:	6

Оценка уровня доверия, которое подчиненные испытывают к руководству, и доверия, которое руководство проявляет к подчиненным, рассчитывается на основе следующей формулы:

$$n_{cpi} = \Sigma n_i / N, \quad (4)$$

где: n_{cpi} - Значение весового коэффициента i-го индикатора рассчитывается как среднее значение оценки ni, данной сотрудником (будь то руководитель или подчиненный), при условии, что прошли опрос N сотрудников.

n_{cpi} *руководителей* = 7*2/28= 0,5

n_{cpi} *подчиненных* = 6*2/117 = 0,1

Это говорит о том, что руководству необходимо более внимательно отнестись к персоналу АО «Птицефабрика Верхневолжская».

Выводы по главе 1

Коллектив предприятия "Птицефабрика Волгоградская" хорошо сформирован и постоянен, и все его участники стремятся к достижению официальной цели. Внутри организации существует разделение труда, которое основано как на количественных показателях (работники могут быть взаимозаменяемыми), так и на учете специфики различных видов работы внутри предприятия.

Основной упор в АО "Птицефабрика Волгоградская" сделан на систему материального стимулирования. Плата за труд используется как главный инструмент для поощрения добросовестной работы, а также для назначения премий и санкций.

Глава 3. Разработка плана мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала предприятия АО «ПТИЦЕФАБРИКА ВЕРХНЕВОЛЖСКАЯ»

3.1. Описание управленческого решения направленного на повышение мотивации персонала

Для успешной реализации мероприятий по стимулированию персонала в компании "Птицефабрика Верхневолжская" следует учитывать следующие факторы [50]:

- Нецелесообразно мотивировать человека, который ценит мир и стабильность, предоставляя ему возможность решать сложные задачи самостоятельно и на свой страх и риск. Активного и предприимчивого сотрудника не рекомендуется мотивировать только доплатой к заработной плате за количество отработанных лет.

- Любая система, в том числе и система стимулирования, должна разрабатываться и внедряться с учетом общей стратегии организации. Необходимо учесть, что эта стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Важно найти баланс между интересами всей организации и интересами каждого сотрудника отдельно.

- Система стимулирования должна быть корректируема и известна каждому сотруднику со стороны его руководителя. Отношение руководителя к системе стимулирования во многом определяет, будет ли она действенным фактором мотивации или, наоборот, фактором демотивации.

- После определения преобладающего мотивационного профиля сотрудников в компании можно разработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет достигнута максимальная производительность. Для разных сотрудников важны различные факторы, такие как власть, авторитет, материальное вознаграждение, стабильность, общественное признание, следование установленным процедурам, сохранение текущего положения и другие перемогают в разной степени значимости.

Необходимо отметить, что в компании "Птицефабрика Верхневолжская" приоритет мотивационного стимулирования различен для разных категорий сотрудников. Например, для старших сотрудников после достойного уровня заработной платы приоритетным является удовлетворение от занятий любимым делом, престиж профессии и занимаемое ими положение. В то время как для остальных сотрудников важным фактором является достойный уровень заработной платы, хорошие условия труда, гарантированность занятости и благоприятный психологический климат в коллективе.

Еще одним важным аспектом системы мотивации персонала является обучение и развитие сотрудников, их повышение квалификации. В настоящее время основным методом мотивации в компании является финансовое стимулирование. Однако компания не полностью использует потенциал мотивационного управления, что приводит к недовольству сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом в организации.

Особое внимание в укреплении интереса сотрудников следует уделить нематериальным стимулам, таким как моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободного времени. Эти факторы могут способствовать улучшению мотивации и эффективности работы персонала.

3.2. Обоснование внедрения и реализации управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала

Моральное поощрение трудовой деятельности представляет собой метод регулирования поведения работников на основе предметов и явлений, которые отражают общественное признание и способствуют повышению престижа работников.

Внедрение такого поощрения в АО "Птицефабрика Верхневолжская" приведет к возникновению мотивации, основанной на осознании необходимости выразить благодарность и получить признание.

Информирование является одним из методов морального стимулирования, основанным на систематическом предоставлении персоналу организации информации о действиях, достижениях и положительных качествах любого члена организации, которые заслуживают уважение и признательность со стороны других сотрудников.

Основными задачами информирования персонала будут:

1) передача норм, ценностей и ориентиров организационной культуры персоналу;

2) оперативное информирование сотрудников о событиях в жизни компании;

3) способствование формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

4) способствование созданию командного (корпоративного) духа в компании;

5) повышение уровня лояльности сотрудников;

6) осознание сотрудниками своей роли в команде.

Организация корпоративных мероприятий в АО "Птицефабрика Верхневолжская" также будет являться эффективным методом морального стимулирования персонала.

Важно обратить внимание на официальное признание достижений путем награждения лучших сотрудников за их выдающиеся результаты в работе,

которые имеют значение для деятельности АО "Птицефабрика Верхневолжская" и, следовательно, публично и официально поощряются.

Организационное стимулирование в АО «Птицефабрика Верхневолжская» основано на изменении уровня удовлетворенности сотрудников своей работой. Основная цель этого подхода - создать условия для повышения креативности, участия в управлении, продвижения по службе, профессионального и личностного роста [17]. В рамках стимулирования свободного времени в компании предусмотрено изменение поведения сотрудников в зависимости от их рабочей загруженности. Некоторые из методов включают:

- предоставление дополнительных выходных дней, чтобы сотрудники могли отдохнуть;

- дать возможность выбрать удобное время для отпуска;

- сократить рабочий день за счет повышения производительности;

- позволить сотрудникам самостоятельно распределить свое рабочее время.

Подробнее о методах и их применении можно найти в таблице 18.

Таблица 18

Характеристика целей применения и способов реализации мероприятий по реорганизации труда в АО «Птицефабрика Верхневолжская»

Метод	Цель применения
Укрупнение работы по объему	Изменение объема посредством увеличения количества функций, трудовых операций и снижения частоты повторения однотипных действий
Обогащение труда по содержанию	Повышение содержательности труда посредством увеличения степени того влияния, которое работник может оказать на свою работу и трудовую среду
Прямые методы реорганизация труда	Совершенствование и гуманизация условий труда в целях ротации навыков и повышения доли интеллектуальной составляющей в работе в АО «Птицефабрика Верхневолжская»
Компенсаторные методы реорганизации труда	Без изменения в целом содержания труда снижение отрицательных последствий монотонности, однообразия трудового процесса

Таким образом, в АО «Птицефабрика Верхневолжская» предпринимаются следующие меры для повышения мотивации сотрудников:

- Официальное признание достижений: вручение почетных грамот, значков, включение в доску почета; выражение благодарности и вручение подарков "за

заслуги";

- Предоставление возможностей для творчества: выделение ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) для выполнения творческих задач; назначение на руководящую должность в проекте и т.д.;

- Вовлечение сотрудников в управление: обращение к сотрудникам с вопросами и предложениями по решению проблем; передача полномочий; привлечение комитетов и комиссий к решению задач предприятия; включение в рабочие группы по проектам изменений;

- Изменение статуса сотрудников: повышение на руководящую должность; включение в кадровый резерв для продвижения по службе; присвоение категории; перевод в другое подразделение компании; предоставление дополнительных полномочий и т.д.;

- Улучшение условий работы и рабочего времени: создание комфортных психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление гибкого рабочего графика и т.д.;

- Совершенствование стиля и методов управления в АО «Птицефабрика Верхневолжская»: использование стимулирующих подходов и коммуникаций, эмоциональное вовлечение в деловое общение;

- Формирование организационной культуры: организационная культура, как и стиль управления, является нематериальным стимулом. Она оказывает медленный, но мощный стимулирующий эффект в компании.

Деятельность, связанная с управлением нематериальными стимулами в АО "Птицефабрика Верхневолжская", должна быть спроектирована с учетом следующих направлений:

1) Привлечение в организацию высококвалифицированных молодых специалистов и специалистов с опытом работы.

2) Обеспечение организации персоналом с соответствующими качествами, в нужном количестве и в нужное время.

3) Создание благоприятного социально-психологического климата и

производственной среды для основных коллективов и всей компании в целом.

4) Укрепление имиджа АО "Птицефабрика Верхневолжская" как привлекательного работодателя.

5) Формирование и поддержание организационной культуры.

Одним из способов повышения квалификации является предложение о формировании мотивационного пакета с льготами и дополнительными преимуществами работы в АО "Птицефабрика Верхневолжская". В рамках этого предложения рекомендуется заключить добровольный корпоративный договор о медицинском страховании, который дает ряд дополнительных преимуществ:

1) Наличие добровольного медицинского страхования в составе социального пакета предприятия поднимает статус предприятия и является индикатором его устойчивого развития.

2) Забота о здоровье сотрудников способствует повышению трудовой производительности и снижению уровня заболеваемости.

3) Система добровольного медицинского страхования позволяет АО "Птицефабрика Верхневолжская" сэкономить за счет льготного налогообложения.

Важной частью стимуляции сотрудников является оплата обучения, чтобы у персонала была возможность улучшить свои навыки и профессионально реализоваться.

Другим предложением является развитие корпоративной культуры и создание условий для работы и отдыха сотрудников. В этом контексте предлагается организовать отдых и пребывание сотрудников и их семей на базах отдыха. Кроме того, рекомендуется разработать систему оздоровления сотрудников. Для этого предлагается выделить не менее 2% от фонда оплаты труда.

Для организации корпоративного отдыха сотрудников существует широкий спектр различных средств и методов. Организация дневного отдыха является одним из наиболее эффективных инструментов, способствующих повышению корпоративной культуры и мотивации персонала. Такой подход значительно

повышает общую эффективность работы персонала, поскольку обеспечивает возможность сотрудникам расслабиться в течение рабочего дня, оздоровиться и получить социальную поддержку [38].

Кроме того, существуют и другие нематериальные способы мотивации, такие как фиксация достижений сотрудника в его личном деле, устные благодарности, подарочные сертификаты (позволяющие сотруднику приобретать товары в магазинах на определенную сумму или посещать бесплатно театры и кинотеатры в рамках сертификата), звание "лучший работник месяца", повышенное качество декоративного оформления рабочего места или оборудования для выдающихся сотрудников.

Организация мероприятий на время праздничных дней позволяет работникам восстановить свой трудовой потенциал и повысить свою производительность в рабочее время. В долгосрочной перспективе такой подход к мотивации сотрудников способствует укреплению их привязанности к предприятию, поскольку положительный опыт и эмоции, полученные в результате отдыха или других активностей, становятся важным фактором, способствующим удержанию сотрудников на своих рабочих местах.

Сочетание материальных и нематериальных стимулов находит активное воплощение в действии. Для обозначения плана мероприятий, основанного на повышении эффективности мотивации персонала, была разработана таблица 19.

Таблица 19

Календарный план мероприятий, направленных на повышение эффективности мотивации персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ответственное лицо
1. Подбор специалиста на должность менеджера по мотивации персонала		
1.1 Разработка должностной инструкции специалиста	01.02-17.02.2024	Юрист
1.2 Заключение договора с агентством по подбору специалиста	18.02-22.02.2024	Директор, секретарь
1.3 Подготовка рабочего места для работы специалиста, заказ канцелярских принадлежностей	22.02-10.03.2024	Секретарь
2. Прохождение испытательного срока менеджера по мотивации персонала		

2.1 Назначение ответственных за прохождение адаптации специалиста	11.03-13.03.2024	Директор, руководитель коммерческого отдела
2.2 Изучение нормативной документации по компании, ознакомление с работой отделов, составление отчета по выявленным проблемам и недостаткам в работе, которые могут мешать эффективной реализации стратегии компании	14.03-15.04. 2024	Руководитель коммерческого отдела
3. Планирование повышения эффективности использования потенциала при мотивации персонала		
3.1 Разработка стратегии деятельности предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективы, основных результатов деятельности и планов	16.04-23.05. 2024	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.2 Разработка мотивации персонала	24.05-05.06. 2024	Руководитель отдела, менеджер по персоналу
3.3 Разработка кадровой политики организации	06.06-15.06. 2024	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.4 Разработка мер по повышению эффективности использования потенциала персонала, подготовка графика обучения и подготовки специалистов	16.06-25.06. 2024	Менеджер по персоналу
4. Внедрение мер по повышению эффективности использования потенциала при мотивации персонала		
4.1 Донесение информации о новой стратегии, мотивации и целях деятельности организации до основного персонала организации	26.06-01.07.2024	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
4.2 Внедрение мер по повышению эффективности управления потенциалом персонала, подготовка руководящего состава	02.07-05.08.2024	Директор, менеджер по персоналу
4.3 Обучение и переподготовка специалистов в соответствие с утвержденным графиком	06.09.2022-01.03.2024	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
5. Мониторинг эффективности внедряемых мер		
5.1 Текущий мониторинг в процессе обучения и в результате изменения мотивации, определение факторов влияния	02.03-01.06.2024	Менеджер по персоналу

5.2 Оценка эффективности реализованных мероприятия, разработка новых рекомендаций по повышению эффективности управления потенциалом персонала, оптимизация кадров		Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу

Менеджер, отвечающий за мотивацию персонала, может улучшить систему оплаты труда и материального стимулирования путем следующих мер:

1) Уделение ведущей роли основному коллективу компании.

2) Установление прямой связи между размером поощрительных выплат и конечными результатами работы, а также интенсивностью и производительностью труда.

3) Применение новых форм целевой индивидуальной и групповой поддержки деятельных сотрудников компании, которые осуществляют приоритетные направления работы.

3.3. Обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала

Чтобы понять эффективность реализации проекта по созданию должности менеджера по мотивации персонала, определим его экономическую эффективность.

Что касается затрат АО «Птицефабрика Верхневолжская» на реализацию мотивации персонала (а по сути, все затраты на найм нового сотрудника), в целом выделим следующие:

1. Заработная плата менеджера по мотивации персонала с отчислениями.

2. Затраты на привлечение кандидатов. Другими словами, стоимость содержания каналов для привлечения кандидатов.

3. Затраты на оценку персонала. Использование внешних оценочных центров, специальных платных программ тестирования и т.д.

Далее рассмотрим возможное влияние деятельности менеджера на

мотивацию персонала.

1. Увеличение выпуска. Увеличение выпуска произойдет за счет лучшей мотивации персонала.

2. Можно выделить вторичный экономический эффект, который будет достигнут за счет повышения мотивации персонала и, как следствие, снижения текучести кадров - это стоимость обучения сотрудников.

Стоимость поиска и подбора специалиста на должность менеджера по персоналу (1 месяц) в кадровом агентстве обойдется в 10 000 рублей.

Заработная плата менеджера по мотивации персонала составит 60 000 рублей.

Удержания из заработной платы менеджера по мотивации составят 26,4% от заработной платы - это 15840 рублей.

Стоимость аттестации персонала составит 15 000 рублей. (оценка проводится с привлечением стороннего консалтингового агентства).

При приеме 10 квалифицированных сотрудников. 6 человек успешно завершили календарный год и продолжают работать, а 4 человека уволились из-за отсутствия мотивации.

Исходя из этого, затраты на повторные медицинские осмотры новых сотрудников, принятых на работу вместо 4 уволенных, составят, формула (5):

$$Zmed = Zp\ med * k, \quad (5),$$

где Zp med - заработная плата с удержаниями медицинского работника;

k - количество сотрудников, прошедших первичный медицинский осмотр в первый месяц.

Итак, Zmed = 27 808/7 * 4 = 15 890 руб.

АО «Птицефабрика Верхневолжская» понесет убыток из-за некачественной мотивации 4-х кандидатов, достаточно быстро уволившихся, что выражается в сумме затрат на обучение и выплату им заработной платы при адаптации на новом рабочем месте.

Стоимость переподготовки составит 10 800 рублей.

Стоимость заработной платы с удержаниями, выплачиваемая пенсионерам до допуска к самостоятельной работе, составит 31 600 рублей.

Далее рассмотрим влияние деятельности менеджера на мотивацию персонала.

Прирост выпуска продукции за счет лучшей организации работы начальника управления составит 134 303 рубля.

Прирост выпуска за счет привлечения квалифицированных рабочих составит 402 909 рублей.

Вторичный экономический эффект АО «Птицефабрика Верхневолжская» получило качественная мотивация 6 квалифицированных сотрудников, успешно прошедших адаптационный период и продолжающих работать в компании. Этот эффект связан с тем, что эти расходы были единовременными. Таким образом, за счет качественной мотивации удалось избежать первого повторного трудоустройства и, соответственно, этих сопутствующих затрат.

Стоимость обучения для получения допуска к самостоятельной работе составит 16 200 рублей.

Подведем итоги в таблице 20 затрат и влияния деятельности менеджера на мотивацию персонала.

Таблица 20

Экономический эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала

Затраты предприятия на содержание менеджера по мотивации персонала			**Эффект от деятельности менеджера по мотивации персонала**		
№	**Наименование статьи**	**руб. в месяц**	**№**	**Наименование статьи**	**руб. в месяц**
1	Поиск и подбор специалиста на должность менеджера по мотивации персонала (1 месяц)	10 000	1	Увеличение выработки за счет лучшей организации работы руководителем подразделения	134 303
2	Заработная плата менеджера по мотивации персонала	60 000	2	Увеличение выработки за счет повышения мотивации квалифицированных работников	402 909

3	Затраты на оценку персонала	15 000	3		
4	Стоимость ошибки при мотивации персонала (вторичный эффект)	58 290			
5	Обучение сотрудников	30000			
6	Доп.мед.страхование	50000			
7	Организация отдыха сотрудников	100000			
8	Организация корпоративных мероприятий	80000			
	Итого:	366290		Итого:	537212
Общий экономический эффект за месяц					170922

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий составят 366290 руб., доход от этих мероприятий составит 170922 руб. в месяц. За год затраты составят 366290*12= 4395480, прибыль – 537212*12 = 6446544. Общий эффект мероприятий за год составит 2051064.

Рассчитаем уровень рентабельности по формуле (6).

$$Р = П / З \quad (6),$$

где П – прибыль;

З – затраты.

Р = 2051264 / 4395480 *100% = 46,6%.

Проект является эффективным.

При увеличении ключевых показателей в результате мотивации трудовой потенциал возрастет.

Таким образом, введение должности менеджера по мотивации персонала и предложенная система мотивации является экономически целесообразными.

Выводы по 2 главе

В АО "Птицефабрика Верхневолжская" существует недостаточное использование механизмов мотивации в управлении, что ведет к недовольству сотрудников и указывает на необходимость улучшения управления персоналом организации. В этом контексте особое внимание следует уделить нематериальному стимулированию сотрудников, включая моральное стимулирование, организационное стимулирование и предоставление возможностей для свободного времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод что система мотивации является гибкой и оригинальной для каждого отдельного бизнеса стратегией. Невозможно скопировать и переложить мотивационную модель без потери ее эффективности. Применяемые методы и теоретическое обоснование мотивации должны опираться на ценности компании и ее первых лиц, учитывать структуру организации, стиль взаимодействия и потребности персонала. Так же, как и каждый сотрудник индивидуален и для каждого необходим свой подход. Каждый человек по–разному реагирует на стресс во время адаптации при приеме на работу и прохождения испытательного срока.

Коллектив АО «Птицефабрика Верхневолжская» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную

тенденцию для HR-менеджмента Общества, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

В структуре численности персонала АО «Птицефабрика Верхневолжская» за 2020- 2022 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Структура мотивации оказывает влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью: удовлетворенность трудом тем выше, чем более мотивационная структура гармонична и включает в себя как внешние, так и внутренние мотивы. На мотивацию труда сотрудников в АО «Птицефабрика Верхневолжская» влияют факторы глобальной и локальной макросреды.

Глобальная макросреда включает в себя:

1) обстановку в обществе;

2) совокупность экономических, культурных, политических условий.

Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на мотивацию труда сотрудников.

Локальная макросреда, т.е. АО «Птицефабрика Верхневолжская», в структуру которой входит трудовой коллектив включает в себя:

1) размеры организации;
2) статусно-ролевую структуру;
3) отсутствие функционально-ролевых противоречий;
4) степень централизации власти;
5) участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов;
6) состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический).

Эффективность и качество работы в АО «Птицефабрика Верхневолжская» связывают с вознаграждением так, чтобы сотрудники ощущали прямую связь между тем и другим. Проблемы с мотивацией могут возникнуть в том случае, если связь между усилиями и вознаграждением станет неочевидной – нельзя делать компенсационную систему слишком сложной. Где возможно и допустимо, работники принимают участие в разработке стандартов выполнения своей работы. Это увеличивает вероятность того, что размер вознаграждения окажется пропорциональным потраченным усилиям и будет восприниматься как справедливый.

Совершенствование системы мотивации в АО «Птицефабрика Верхневолжская» подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса.

За год затраты составят 4395480, прибыль – 6446544. Общий эффект мероприятий за год составит 2051064.

Использовались следующие методы диагностики:

Тест-опросник «Определение уровня самооценки» С.В.Ковалёва, методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса, методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса, «Мотивационный профиль» Ш. Ричи.

Проведенное исследование позволило доказать гипотезу о связи мотивации личности с профессиональной эффективностью менеджеров.

Учитывая специфику предприятия, в данной главе представлена единая система мотивации административно-управленческого персонала, основанная на KPI.

Представленная система включает в себя оценку руководителя по ряду основных показателей, которые могут быть расширены и дополнены с учетом специфики компании.

Представляется, что предлагаемая схема позволит компании в большей степени стимулировать работу и систему оплаты труда при достижении поставленных целей, и, соответственно, повысить производительность труда и психологическую эффективность предприятия в целом.

Кроме того, был проведен анализ эффективности предложенных мероприятий.

В настоящее время, в сложных экономических условиях, наличие конкурентоспособного социального пакета является одним из способов привлечения и удержания работников. Социальный пакет дает гарантированные материальные выплаты в установленных размерах и в определенные сроки, а также дополнительный набор льгот и компенсаций, которые могут представлять собой составную часть внутрифирменной социальной программы. Социальные льготы могут быть представлены как в денежной, так и не денежной форме, распространяющимися на всех работников компании, а также дополнительными льготами для некоторых категорий сотрудников.

К социальному пакету относят:

– официальное начисление заработной платы;

– оплата отпусков;

– оплата больничных листов, оплата детских пособий;

– укороченный рабочий день;

– неполная рабочая неделя;

– скользящий или гибкий график.

Таким образом, введение должности менеджера по мотивации персонала и предложенная система мотивации является экономически целесообразными и подлежат внедрению на данном предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // "Российская газета", N 23, 06.02.1996, N 24, 07.02.1996, N 25, 08.02.1996, N 27, 10.02.1996. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст: электронный.
2. Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Высш. школа, 2020. -190с.
3. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблишерз, 2020. – 152 с.
4. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. - 2019. - № 19. - С.47-49.
5. Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул» [Текст]. // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 11. - С.61-64.
6. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. Т. 1. № (32). С. 29-30.
7. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2020. – 150 с.
8. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2018. № 2. С. 68-72.
9. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 260 с.
10. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020.

– 662 с.

11. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2018. № 11. С. 32-37.

12. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2017. – 463 с.

13. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2018. № 2. С. 104-108.

14. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст] . // Управление персоналом. - 2017. - № 1. - С.66-68.

15. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 160с.

16. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2020 г. - СПб.: СПбГИПСР, 2020. - 604 с.

17. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2020. – 512 с.

18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2017. - 270 с.

19. Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 2 (22). С. 97-101.

20. Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 1. С. 56-59.

21. Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. № 1. С. 295-298.

22. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. - М.: Изд-во МГУ, 2018.- 315 с.

23. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2017.-410 с.

24. Кузнецов, С.А., Виницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. № 2. С. 263-267.

25. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 1. - С.91 - 97.

26. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2018. — 112 с.

27. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2017.- 320 с.

28. Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2017.-316 с.

29. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2018. – 208 с.

30. Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию! [Текст]. – М.: Проспект, 2020. – 192 с.

31. Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных

предприятиях [Текст] // Человек и труд. - 2019. - № 10. - с.58 - 61.

32. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. // Управление персоналом [Текст]. - 2019. - № 17 - с.52-55.

33. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2020. – 126 с.

34. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2017.-429 с.

35. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017.-318 с.

36. Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2017. – 352 с.

37. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2018.-312 с.

38. Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 2019.-720 с.

39. Немченко, С.С., Зиновьева, М.Н., Кузнецов, С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. № 1. С. 327-330.

40. Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании [Текст] // Экономические системы. 2018. № 1. С. 29-30.

41. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М., 2015. – 1249 с.

42. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2020. – 640 с.

43. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2017. – 27с.

44. Попов, А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения [Текст] // Вопросы территориального развития. 2018. № 2 (2). С. 1.

45. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2018. – 479 с.

46. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2017. – 375 с.

47. Скворцов, В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2018. Т. 6. № 1. С. 54-68.

48. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2018. Т. 4. № 1. С. 55-62.

49. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. 2018. № 6 (052). С. 138-144.

50. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2019.-376 с.

51. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2019. - 236 с.

52. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2017. – 370 с.

53. Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2018.- 608 с.

54. Официальный сайт АО «Птицефабрика Верхневолжская» [Электронный ресурс] //https://verhpf.ru (Дата обращения: 25.12.2023)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Результаты диагностики мотивации достижения успеха по методике «Мотивация к успеху» Т. Элерса до тренинга, баллы

№	Низкий уровень	Средний уровень	Умеренно высокий уровень	Очень высокий уровень
1.			19	
2.		13		
3.			18	
4.		15		
5.		12		
6.			17	
7.		15		
8.			19	
9.			18	
10.		12		
11.			19	
12.		14		
13.			18	
14.		15		
15.			18	
16.			17	
17.	6			
18.			18	
19.				21
20.			18	
21.				22
22.			18	
23.				20
24.				21
25.			19	
26.			17	
27.				21
28.				23
29.			18	
30.				21

Результаты диагностики мотивации достижения успеха по методике «Мотивация к успеху» Т. Элерса после тренинга, баллы

№	Низкий уровень	Средний уровень	Умеренно высокий уровень	Очень высокий уровень
1.			19	
2.			19	
3.			18	
4.				21
5.				20
6.			17	
7.				22
8.			19	
9.			18	
10.				21
11.			19	
12.		14		
13.			18	
14.		15		
15.			18	
16.			17	
17.				21
18.			18	
19.				21
20.			18	
21.				22
22.			18	
23.				20
24.				21
25.			19	
26.			17	
27.				21
28.				23
29.			18	
30.				21

Приложение 2

Результаты диагностики мотивации избегания неудач по методике «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса до тренинга, баллы

№	Низкий уровень	Средний уровень	Умеренно высокий уровень	Очень высокий уровень
1.	3			
2.			18	
3.			19	
4.				21
5.			17	
6.				22
7.		12		
8.		14		
9.		13		
10.		14		
11.			17	
12.			18	
13.		15		
14.			18	
15.		11		
16.				20
17.		12		
18.			17	
19.		13		
20.	5			
21.				21
22.			18	
23.				22
24.			19	
25.				21
26.		11		
27.			18	
28.		14		
29.			18	
30.			19	

Результаты диагностики мотивации избегания неудач по методике «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса после тренинга, баллы

№	Низкий уровень	Средний уровень	Умеренно высокий уровень	Очень высокий уровень
1.	6			
2.			19	
3.	7			
4.			17	
5.				22
6.		12		
7.	5			
8.		13		
9.		14		
10.			17	
11.	3			
12.		15		
13.			18	
14.		11		
15.	6			
16.		12		
17.			17	
18.		13		
19.	5			
20.				21
21.			18	
22.				22
23.			19	
24.		11		
25.	7			
26.				22
27.		14		
28.	6			
29.				21
30.	5			

Приложение 3

Результаты диагностики «Мотивационный профиль» Ш. Ричи

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	25	28	17	23	37	32	34	29	31	32	33	39
2	33	45	27	35	24	33	20	21	38	17	28	44
3	33	45	23	35	26	32	20	19	43	17	28	49
4	34	25	23	28	28	32	32	28	37	30	32	34
5	28	28	29	34	28	26	32	22	45	17	49	15
6	31	14	26	28	24	40	33	32	29	31	32	37
7	46	40	39	16	9	26	57	7	32	28	29	32
8	34	11	30	20	8	38	33	29	38	40	41	38
9	64	19	23	21	15	41	34	28	23	26	37	28
10	46	10	5	5	0	38	42	46	45	40	44	42
11	41	29	43	39	34	21	30	1	37	21	32	35
12	19	2	13	14	0	54	47	16	52	33	53	50
13	43	13	22	30	16	49	27	14	18	43	28	53
14	38	28	18	33	27	36	28	21	33	33	35	32
15	30	32	20	31	25	37	33	20	29	34	35	35
16	41	14	34	28	28	24	31	25	30	28	38	43
17	42	10	26	17	19	31	39	21	35	35	40	48
18	41	4	5	25	30	48	33	31	34	38	43	31
19	31	14	26	28	24	40	33	32	29	31	32	37
20	46	40	39	16	9	26	57	7	32	28	29	32
21	34	11	30	20	8	38	33	29	38	40	41	38
22	46	10	5	5	0	38	42	46	45	40	44	42
23	41	29	43	39	34	21	30	1	37	21	32	35
24	19	2	13	14	0	54	47	16	52	33	53	50
25	43	13	22	30	16	49	27	14	18	43	28	53
26	38	28	18	33	27	36	28	21	33	33	35	32
27	30	32	20	31	25	37	33	20	29	34	35	35
28	41	14	34	28	28	24	31	25	30	28	38	43
29	30	32	20	31	25	37	33	20	29	34	35	35
30	41	14	34	28	28	24	31	25	30	28	38	43
Мода	27	17	26	27	18	35	36	31	34	32	35	41
Медиана	19	17	25	25	19	36	36	31	35	33	32	43

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

Кондратюк В.Д.

ФИО



Подпись

«28» декабря 2023г.