

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АМГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.Васильева *А.В. Васильева*

подпись

И.О. Фамилия

« 15 »

06

2022г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение мотивации персонала АО «ДРСК»

Исполнитель

студент группы 872-об

13.06.2022 *М.Д. Шубенкова*

(подпись, дата)

М.Д. Шубенкова

Руководитель

зав. кафедрой, к.э.н.

15.06.2022 - А.Васильева

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант по

экономической части

зав. кафедрой, к.э.н.

15.06.2022 - А.Васильева

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

15.06.2022 *Н.А. Николаева*

(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АМГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента и организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

подпись

И.О. Фамилия

« 11 » 04 2022 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Шубенкова Мария Дмитриевна

1 Тема выпускной квалификационной работы: Повышение мотивации персонала АО «ДРСК»

(утверждено приказом от 31.03.2022 № 643)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15.06.2022

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Интернет ресурсы, учебная литература, статьи, отчетность АО «ДРСК»

4 Содержание выпускной квалификационной работы: (перечень подлежащий проработке вопросов): Теоретические основы мотивации персонала предприятия, анализ системы мотивации персонала АО «ДРСК», основные направления совершенствования мотивации персонала АО «ДРСК»

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.): Организационная структура исполнительно аппарата АО «ДРСК», тест на удовлетворенность потребностей по А. Маслоу, тест на выявление преобладающих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом по Ф. Герцбергу, тест на определение ведущих потребностей личности по Д. Мак-Клелланду, анкета на оценку мотивации персонала

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) консультант по экономической части, зав. кафедрой к.э.н. А.В. Васильева

7 Дата выдачи задания 11.04.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, кандидат экономических наук

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата):

М. Шубенков 11.04.2022
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 107 стр., 19 рисунков, 33 таблиц, 5 приложений, 50 источников.

МОТИВАЦИЯ, МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, МОТИВ, СТИМУЛ, СТИМУЛИРОВАНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятия по повышению мотивации персонала на примере АО «ДРСК».

Предмет исследования – повышение мотивации персонала АО «ДРСК».

Объект исследования – АО «ДРСК».

В работе рассматриваются теоретические основы системы мотивации персонала в деятельности современной организации. Выявляется сущность и изучаются основные теории трудовой мотивации персонала. Рассматриваются методы мотивационного воздействия на персонал. Исследуется мотивационное значение системы экономических вознаграждений как элемента управления персоналом.

На примере АО «ДРСК» проводится анализ внутренней среды предприятия. Дается оценка действующей системы мотивации АО «ДРСК». Выявляются проблемы функционирования системы мотивации в АО «ДРСК».

Проводится разработка и дается оценка экономической эффективности мероприятия по совершенствованию мотивации рабочим временем персонала АО «ДРСК».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы мотивации персонала предприятия	9
1.1 Понятие, принципы и функции мотивации персонала предприятия	9
1.2 Классификация теорий мотивации персонала предприятия	14
1.3 Компоненты и инструменты системы мотивации персонала	22
2 Анализ системы мотивации персонала АО «ДРСК»	28
2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»	28
2.2 Анализ внутренней среды АО «ДРСК»	31
2.3 Анализ численности и состава движения персонала АО «ДРСК»	36
2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала АО «ДРСК»	40
3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «ДРСК»	63
3.1 Основные направления совершенствования мотивации персонала АО «ДРСК»	63
3.2 Пути реализации направлений совершенствования мотивации персонала АО «ДРСК»	67
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по повышению мотивации персонала АО «ДРСК»	76
Заключение	85
Библиографический список	87
Приложение А Организационная структура исполнительно аппарата АО «ДРСК»	93
Приложение Б Тест на удовлетворенность потребностей по А. Маслоу	94
Приложение В Тест на выявление превалирующих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом по Ф. Герцбергу	98
Приложение Г Тест на определение ведущих потребностей личности по Д. Мак-Клелланду	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования направления повышения систем мотивации, обусловлена необходимостью создания в каждой организации соответствующей системы мотивации труда персонала, при отсутствии которой ни одна организация не способна эффективно функционировать и развиваться в условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции.

В настоящее время, безусловно, важнейшим ресурсом любого предприятия являются ее сотрудники. Однако далеко не всем руководителям удается грамотно ими управлять. Залог успеха предприятия напрямую зависит от того, насколько эффективен труд работников. Сотрудники, в свою очередь, должны быть непосредственно заинтересованы в этом. Именно поэтому, в современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты.

Мотивация труда помогает побудить сотрудников работать добросовестно, заинтересовать их, и тем самым, направить на достижение целей предприятия.

На сегодняшний момент существует огромное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем их диапазон растет постоянно. Для мотивации сотрудников предприятия используют не только финансовые, но и нематериальные методы вознаграждения.

Крупные компании часто сталкиваются со сложностями трудовой мотивации. Это проявляется в неудовлетворенности работой, не качественном выполнении должностных обязанностей, а иногда даже в смене места работы. Необходимо тщательно подбирать некие рычаги воздействия, которые будут учитывать все отступления от стандартов, так как всеми известными стандартными методами мотивации уже не обойтись. Именно по этой причине, для крупных компаний тема мотивации является актуальной.

Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в

организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации и стимулирования работников организаций различных сфер деятельности.

Для эффективного же использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятия по повышению мотивации персонала на примере АО «ДРСК».

Предмет исследования – повышение мотивации персонала АО «ДРСК».

Объект исследования – АО «ДРСК», основным видом деятельности которого является передача и распределение электрической энергии по распределительным сетям.

Задачи работы:

- 1) Раскрыть сущность и охарактеризовать основные теории трудовой мотивации персонала;
- 2) Изучить методы мотивационного воздействия на персонал;
- 3) Провести анализ внутренней среды АО «ДРСК»;

4) Дать оценку действующей системы мотивации АО «ДРСК» и выявить проблемы функционирования системы мотивации в АО «ДРСК»;

5) Разработать мероприятия по повышению мотивации персонала АО «ДРСК» и оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Временной период исследования 2019-2021 гг.

В качестве информационных источников, использованных для написания выпускной квалификационной работы, выступили бухгалтерская финансовая отчетность АО «ДРСК», годовые отчеты данной компании, публикации в учебной, научной и периодической печати, посвященные вопросам мотивации персонала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, принципы и функции мотивации персонала предприятия

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.¹

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

По мнению Уткина Э. А., «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации». Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности». Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности».²

В свою очередь зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации».

¹ Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.

² Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научной дефиниции «мотивация», можно констатировать: определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны — побуждение, навязанное извне, а с другой стороны — самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников — значит затронуть их значимые интересы, актуализированные потребности в чем-либо.³

Общую характеристику процесса мотивации можно представить с помощью набора понятий, которые выделяет Страхова О. А.: потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение. Рассмотрим содержание данных понятий.

Процесс мотивации базируется на потребностях человека, которые и считаются главным объектом влияния с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребности — это различные виды «нехватки» чего-либо, определенные человеком в конкретный промежуток времени. Потребности могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социального свойства (потребность в социальном общении). Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и вследствие этого будет стремиться отыскать средства удовлетворения потребности.⁴ Устраненная (удовлетворенная) потребность пропадает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом изменяя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности считаются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности. Осмысленная и сформулированная человеком потребность не всегда приводит к действию

³ Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

⁴ Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

(мотиву) по ее устранению. По мнению Патрахиной Т. Н., для этого необходимо конкретное условие — наличие довольно сильного стремления поменять ситуацию, удовлетворить потребность (хочу...) на уровне ощущений. Это условие считается главным и определяет направление усилий для ресурсного обеспечения (материальных, финансовых, временных) для воплощения действий и развития возможностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу...).

Стимул — это ведущий элемент управления человеческими ресурсами организации, являющийся внешним побуждением к деятельности. Как раз стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную смысловую причину действий, собственную заинтересованность. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, воздействие других людей, обязательства и обещания, предоставляемые возможности, т. е. то, что желал бы получить человек за конкретные действия. Но побуждение к действиям может идти не только извне (стимулирование), но и от самого человека (мотив). Тут источником побуждения считается мотивационная структура индивида, которая складывается под воздействием личностных факторов, воспитания, обучения.⁵

Мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с проблемой или задачей, к примеру, мотив достижения, познания и т. п. Мотив — это то, что вызывает конкретные действия, вызванные личными потребностями, чувствами, убеждениями человека. Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой. Например, интерес, как мотив, может быть порожден природным любопытством и/или опытными действиями руководителя. Мотив заставляет человека действовать, с целью удовлетворить потребности. Поведение человека приводит к определенному результату, который подвергается оценке. Человек склонен рассматривать

⁵ Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

ситуации взаимодействия (а работа как раз такой тип отношений — взаимодействие работодателя и работника) как обмен. Старания, количество и качество труда имеют все шансы быть обменены на значимое для работника вознаграждение.

Вознаграждения — это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а значит, и различны оценки вознаграждения и его условной ценности. То, что один человек считает ценным вознаграждением, для иного может быть, безусловно, бесполезным. Исследователи различают два типа вознаграждений: внутреннее и внешнее.² Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы, самоуважение, общение. Внутреннее вознаграждение может быть обеспечено созданием надлежащих условий работы, четкой постановкой задачи. Внешнее вознаграждение предоставляется организацией. Это, прежде всего, заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание, а также вспомогательные выплаты. Вознаграждения должны быть как моральными, так и материальными. Таким образом, мотивация деятельности человека, изучив сущность и содержание понятия «мотивация» с позиции справочных изданий, а также с позиции российских и зарубежных исследователей, можно констатировать, что мотивация представляет собой сложный процесс: от появления потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности. Мотивация как процесс, включает потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение.⁶

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

1) Доступность. Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования.

⁶ Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.

2) Постепенность. Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, что приведет к лишним расходам компании.

3) Ощутимость. Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.

4) Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний перешли на еженедельную оплату труда.

5) Комплексность. Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

6) Принцип гибкости предполагает комплексный оперативный пересмотр размера вознаграждения сотрудника в зависимости от финансовых возможностей предприятия.⁷

Исполнение вышеперечисленных принципов способно обеспечить предприятие соответственно эффективной системой стимулирования труда наемного персонала, поможет избежать ошибок в формировании пакета стимулов для определенных групп сотрудников.

⁷ Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

- 1) стимулированию повышения квалификации персонала;
- 2) проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
- 3) стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;
- 4) стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- 5) созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.⁸

1.2 Классификация теорий мотивации персонала предприятия

Необходимо отметить, что все теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, а также материального и морального поощрения при выполнении ими трудовых функций.

Представления о мотивации труда персонала в основном рассматривают в рамках трех направлений, представленных в таблице 1.⁹

Таблица 1 – Направления мотивации труда персонала

Вид теории	Сущность
Процессуальные	Уделяют основное внимание механизмам процессов мотивации, которые конкретно определяют восприятие рабочей ситуации, принятие решений и рабочее поведение (В. Врум, Дж. Адамс).
Содержательные	Делают акцент на содержание потребностей, индивидуальных целей и стремлений персонала (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер).
Подкрепления	Основной акцент делают на том, чтобы люди осваивали те или иные виды поведения и каким лучше образом можно побудить человека к желательному поведению (Д. Макгрегор, У. Оучи, Б. Скиннер).

⁸ Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.

⁹ Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

Далее более детально будут исследованы теории и концепции мотивации персонала в разрезе разного временного периода. Одной из наиболее современных концепций мотивации труда персонала, которая ориентирована на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Д. Макгрегора, который изучил и проанализировал две условно называемые теории:

1) Теория «Х» – это, собственно, теория, разработанная Ф. Тейлором и по своей сути, предполагает, что каждый человек ленив и старается избегать работы. Людей необходимо принуждать к труду, ни ждут, что ими будут руководить, избегают ответственности, не терпят перемен и полностью им нельзя доверять. По мнению Д. Макгрегора, люди совсем не такие по природе и им присущи противоположные качества, что и имеет свое отражение в теории «Y».

2) Теория «Y» получила развитие в теорию «Z», выдвинутую профессором Калифорнийского университета У. Оучи на основе изучения японского метода управления персоналом.¹⁰

Отличительными чертами японского опыта, который обеспечивает реализацию «человеческого потенциала», по мнению Йосихары, следует считать данные признаки:

- 1) гарантии занятости и создание доверительной обстановки;
- 2) постоянное присутствие руководства на производстве и контроль над всеми процессами;
- 3) гласность и ценности организации.¹¹

Что касается теории «Z», то она говорит о том, что каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без жесткого надзора.

Исследователи в 1950—1960-х гг. выделили основные потребности, содержание и соотношение которых представлено на рисунке 1.

¹⁰ Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

¹¹ Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

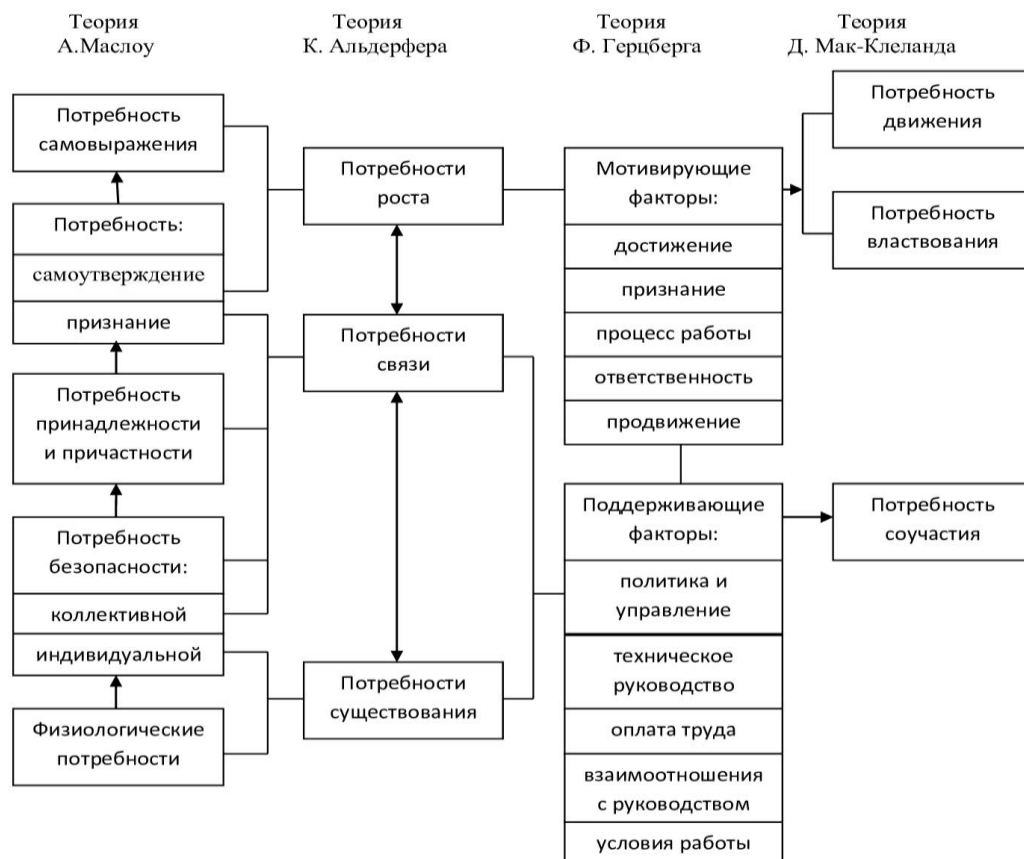


Рисунок 1 – Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Большой вклад в развитие теории мотивации труда персонала внес ученый А. Маслоу, который является создателем системы пирамиды человеческих потребностей, которая влияет на систему мотивации труда. Данная теория в дальнейшем получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей, где А. Маслоу разделил человеческие потребности на два вида:

- 1) базисные или первичные;
- 2) производные или вторичные.

Согласно теории А. Маслоу, все потребности можно расположить в строгой последовательности: физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности, отдыхе, позитивной самооценке, этот перечень относится к первичным потребностям, а все же остальные потребности в справедливости, благополучии, порядке, единстве социальной жизни принадлежат к вторичным.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Такая градация потребностей была сделано с учетом одной важной особенности, которая заключается в том, что человек отдает приоритет удовлетворению своих первичных потребностей. Это говорит о том, что человек в определенный период времени будет стремиться к удовлетворению той потребности, которой считает самой важной.¹²

Далее рассмотрим теорию К. Альдерфера, которая возникла как реакция на критику иерархической пирамиды А. Маслоу. В свою очередь К. Альдерфер предложил более простую структуру человеческих потребностей, выделив в ней всего три типа:

- 1) потребности существования;
- 2) потребности в социальных связях;
- 3) потребности роста.

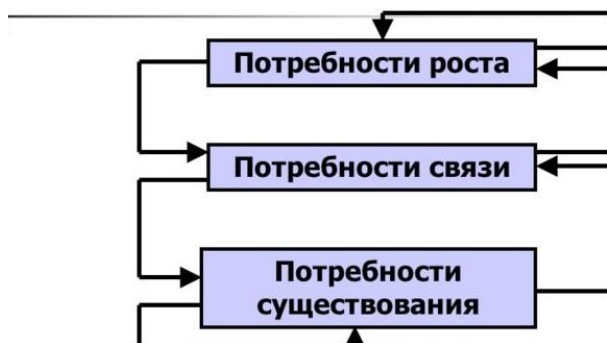


Рисунок 3 – Теория потребностей К. Альдерфера

¹² Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.

Он отмечал, что потребности не возникают в определенной последовательности, их активность выражается в определенной зависимости, как от личностных особенностей человека, так и от нестандартности ситуационного фактора, любая потребность может актуализироваться независимо от других и в различном порядке.

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг создал еще одну модель мотивационной системы, которая была разработана на основе потребностей, которую называют двухфакторной теорией гигиены – мотивации. Он смог приблизиться к теоретическим основам своей мотивационной системы, опросив людей занятых самым разным видом деятельности и живущих в различных странах.¹³

Также, в своих трудах Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими. Позже он с сотрудниками разработал новую модель мотивации, которая была основана на потребностях.

Согласно его модели, выделенные им факторы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами». Градацию категорий мы отразим в таблице 2 ВКР.

Таблица 2 – Факторы мотивации персонала по Ф. Герцбергу

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы. Условия работы. Оплата труда персонала. Межличностные отношения в трудовом коллективе. Степень непосредственного контроля за работой.	Успех. Продвижение по карьерной лестнице. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста.

Ф. Герцберг, в своих трудах, сделал один важный, но парадоксальный вывод о том, что оплата труда персонала не является мотивирующим

¹³ Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

фактором. Также он предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворенностью от работы и производительностью труда. Но проведенные им исследования показали, что такая корреляция существует далеко не всегда.

Мотивационная система обязана предоставить всем участникам трудового процесса вероятность определения в области системы вознаграждения в соответствии с его индивидуальной шкалой ценностей. В связи с этим различают системы мотивации:

- 1) материальную;
- 2) трудовую;
- 3) статусную.

Значимость теории Ф. Герцберга заключается том, что менеджеры начали понимать, что не следует делать акцент только на гигиенические факторы, как на основополагающие, при удовлетворении потребностей, если потребности низшего уровня уже удовлетворены. После удовлетворения гигиенических потребностей, не следует применять сами мотиваторы.

Также Д. Мак-Клелландом была выдвинута обособленная теория мотивации, которую он назвал теорией приобретенных потребностей, где акцент был сделан на потребностях высшего уровня мотивационной пирамиды потребностей. В своих трудах он отмечал, что особо наглядно у человека выделяются три потребности:

- 1) В успешности

Теория потребностей Мак-Клелланда гласит, что потребность в успехе присуща каждому человеку, однако выражена она в разной степени.

Одна личность может постоянно решать новые задачи и ставить себе новые цели. Другая же пассивно «плывет по течению», неактивно решая поступающие проблемы. Каждому человеку характерны черты, которые «управляют» поступками. В течение жизни эти черты могут меняться и, соответственно, меняется система мотивации.

- 2) Во власти

В системе приобретенных потребностей наиболее приоритетным желанием является власть. Мак-Клелланд выделяет два вида такой потребности:

1. Власть ради власти.

В этом случае человеком овладевает желание контролировать других людей, оказывать влияние на их деятельность, выбор, решения. Ощущение собственного могущества дает мотивацию работать усерднее, чтобы влиять на еще большее количество людей.

Лидеры, мотивация которых следует из этого типа потребностей могут быть тиранами и считать собственное мнение единственно верным. История знает немало случаев, когда правителями государств становились жестокие деспоты, угнетающие народ.

В работе компании такие лидеры могут приносить как пользу, так и вред. Важно распознать, на какой мотивации основывается деятельность личности по завоеванию власти.

2. Власть ради результата.

Человек, который ставит перед собой задачи повышенной сложности, может требовать их решения и от других членов коллектива. Личность, черпающая мотивацию из желания властвовать ради достижения общих целей, более лояльна по сравнению с первым типом.

Такой человек стремится к лидерству, поскольку уверен в своих способностях и видит пути решения определенных задач. Он знает, что его вклад в общее дело позволит добиться больших успехов. Лидер не станет устрашать коллег, а предложит эффективные методы совместной работы.

3) В причастности

Она выражается в необходимости постоянного контакта с людьми, достижении признания, получении одобрения.

Людам свойственно желание постоянно находиться в коллективе, принимать участие в проектах и общей работе. Такая деятельность позволяет чувствовать себя необходимым, важным звеном масштабной системы.

Он отмечал, что вышеуказанные потребности появляются на основе воздействия присущего и накапливаемого опыта, саморазвития и оказывают значительное влияние на поведение человека.¹⁴

Работы Д. Мак-Клелланда в области мотивации отразили тот факт, что в компетенциях руководителей есть рычаг давления в увеличении степени потребности в результатах работы сотрудников через предоставления им хороших условий труда, давая тем самым возможность своим работникам пространство для самостоятельной работы, ответственности и инициативы, увеличивая сложность поставленных им заданий, постоянно давая оценку производственных характеристик и вознаграждать высокую эффективность и результативность труда.

Процессуальные теории, в отличие от содержательной теории мотивации, изучают потребности как основополагающий элемент процесса поведения. К данным элементам относят индивидуальные навыки человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности и другое. Перечислим самые известные процессуальные теории мотивации, которые используют в системе управления персоналом:

- 1) теория справедливости;
- 2) теория ожиданий;
- 3) теория постановки целей.

Данные теории мотивации также имеют влияние на поведение, развитие, эффективность и производительность труда персонала.¹⁵

В данном параграфе мы рассмотрели общие теоретические особенности мотивационных теорий, изучили их характеристики, основателей и принципы становления мотивационных идей.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение

¹⁴ Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование).

¹⁵ Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.

людей. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, они рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

1.3 Компоненты и инструменты системы мотивации персонала

Комплексная система мотивации персонала включает в себя материальное стимулирование, разнообразные инструменты нематериального стимулирования.

Для того чтобы приступить к изучению компонентов и инструментов системы мотивации персонала, необходимо для начала разобраться какие существуют виды мотивации персонала (стимулы трудовой деятельности).¹⁶

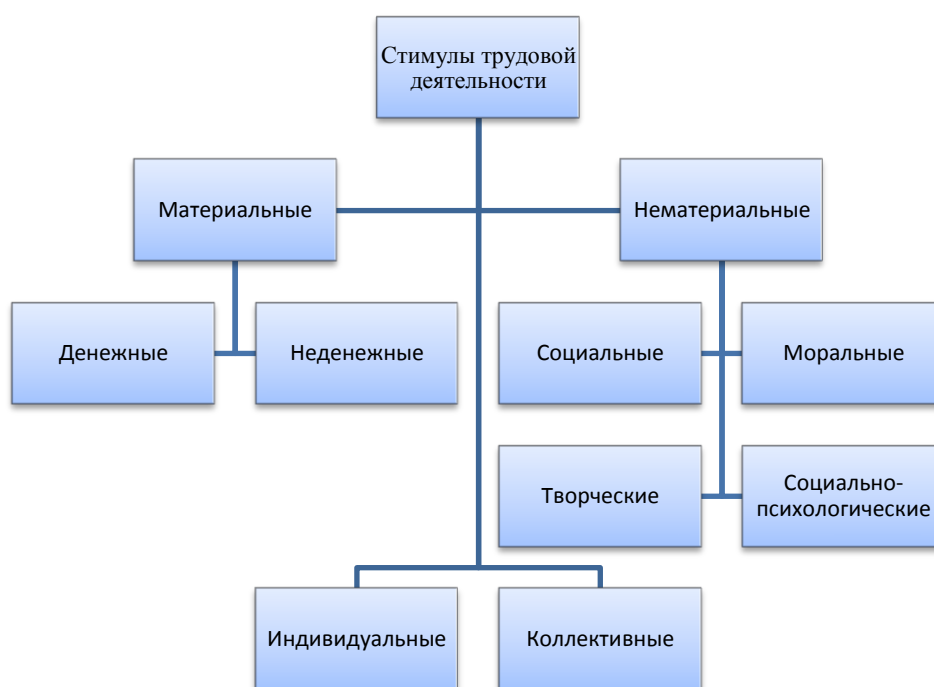


Рисунок 4 – Классификация стимулов трудовой деятельности

Система материального и нематериального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему

¹⁶ Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

предъявляются, какое вознаграждение он получит при их несоблюдении, какие меры наказания последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).¹⁷

Материальное стимулирование реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, повышение оклада, процент от продаж, премии и бонусы, награду за победу на конкурсе и другие выдающиеся достижения. К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, относят: оплата за счет фирмы транспортных расходов, помощь в оплате расходов на образование, субсидии на питание и др.

Нематериальные стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалифицированного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимального полного набора средств воздействия на нее.

Рассмотрим средства воздействия на мотивацию в таблице 3.

Таблица 3 – Средства воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
1	2
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Требования к качеству работы
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность оплаты труда. Соотношение постоянной и переменной части зарплаты. Связь оплаты труда и рабочих

¹⁷ Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с.

1	2
	результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых руководством предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.)
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Формы контроля за работой персонала, осуществляемые непосредственным руководителем. Оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота информации, необходимой для выполнения работ
Корпоративная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в организации. Традиции и правила, определяющие элементы корпоративной культуры
Особенности управления	Качество управления, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)

Для мотивации нет одинаковых способов, которые бы могли быть применены для всех людей, так как все люди слишком разные и отличаются друг от друга воспитанием, культурой, менталитетом.

Также рассмотрим факторы мотивации персонала, которые способствуют влиянию на трудовую деятельность персонала и оказывают как повышающее, так и понижающее воздействие.¹⁸

Факторы, повышающие воздействие:

- 1) возможность повышения по службе;
- 2) оплата труда по результатам;
- 3) одобрение хорошо выполненной работы;
- 4) работа позволяет развивать способности;

¹⁸ Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

- 5) сложная работа;
- 6) работа, позволяющая самостоятельно принимать решения;
- 7) высокая степень ответственности, значимости работы;
- 8) интересная работа;
- 9) работа, требующая творческого подхода;
- 10) справедливое распределение работы;
- 11) отсутствие стрессовых ситуаций;
- 12) хорошие отношения с коллегами и руководством;
- 13) хорошая информированность о бизнесе;
- 14) гибкий график работы;
- 15) дополнительные льготы.

Факторы, понижающие воздействие:

- 1) отсутствие перспективы, неуверенность в будущей занятости;
- 2) несправедливая оценка результатов, качественная работа не вознаграждается;
- 3) обезличивание результатов работы, безразличное отношение к оценке результатов;
- 4) инициатива приводит лишь к большей загруженности;
- 5) примитивная работа, заниженные требования к работнику;
- 6) отсутствие контроля со стороны руководства;
- 7) сотрудник считает свою работу бессмысленной и ненужной;
- 8) скука на работе, неполная загруженность;
- 9) монотонная работа;
- 10) частые стрессовые ситуации из-за недостатков в управлении;
- 11) отсутствие льгот.

Рассмотрим комплексную систему мотивации персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Комплексная система мотивации персонала

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
1	2	3
Культура организации. Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм	Устав организации, основные принципы руководства и организации	Понимание и признание целей деятельности организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов
Идентификация с организацией. Образ организации в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации об организации	Единая ориентация в восприятии организации как внутри нее, так и вовне. Чувство принадлежности к организации
Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества	Распределения результатов участие в капитале, развитие отношений партнерства,	Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результата, готовность к риску
Обслуживание персонала. Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения в организации	Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности
Организация рабочего места. Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами	Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда, цветовое оформление и др.	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания
Кадровая политика. Планирование по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинги и семинары, планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров	Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность
Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации	Сокращение рабочего времени, гибкий и скользящий график рабочего времени	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность рабочего времени
Информирование работников. Доведение до работников сведений о	Журналы и справочники организации, собрания коллектива, отчеты о	Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность

1	2	3
делах организации	работе, совещания работников, корпоративный сайт	за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений

Чем больше количество разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль в его жизни, тем выше его трудовая активность.¹⁹

Возможность развития любой компании заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников.

Материальные стимулы играют здесь большую роль. Но все большую роль начинают играть эмоциональные факторы, и роль их будет возрастать. Только комплексная система мотивации с обязательным учетом эмоциональной составляющей позволит добиться от персонала полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.²⁰

¹⁹ Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.

²⁰ Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ДРСК»

2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет деятельность по передаче и транспортировке электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия).

Советом директоров ОАО «РАО ЕЭС России» 2 сентября 2005 года (протокол №202) было принято решение «О проекте реформирования энергокомпаний Дальнего Востока», предусматривающее создание АО «ДРСК» на базе распределительных сетевых активов ОАО «Амурэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Южное Якутскэнерго», единственным акционером которой после завершения реформирования энергокомпаний Дальнего Востока становится ПАО «ДЭК».

В 2006 году АО «ДРСК» осуществлялась организационно-корпоративная работа по проведению процедур, связанных с реформированием энергокомпаний Дальнего Востока, регистрацией эмиссии акций Общества, внесением имущества в уставный капитал Общества, получением разрешений антимонопольных органов на совершение сделок, а также реализацией мероприятий, связанных с подготовкой начала с 01.01.2007 года операционной деятельности Общества, в том числе определение структуры и численности сотрудников в подразделениях Общества, подбор и расстановка кадров, создание филиалов Общества и т.п.

Общество входит в Группу РусГидро.

Единственным акционером АО «ДРСК» является Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания» (ПАО «ДЭК»), которое владеет 100% обыкновенных акций Общества. ПАО «РусГидро» владеет 94,51% от уставного капитала ПАО «ДЭК» (1,04% – прямое распоряжение; 93,47% – косвенное распоряжение). Акционерное

общество «РАО Энергетические системы Востока» (АО «РАО ЭС Востока») владеет 51,03% от уставного капитала ПАО «ДЭК» (прямое распоряжение). ПАО «РусГидро» владеет 84,39% от уставного капитала АО «РАО ЭС Востока». Акционерное общество «Дальневосточная генерирующая компания» (АО «ДГК») владеет 42,35% от уставного капитала ПАО «ДЭК». ПАО «РусГидро» владеет 99,998% от уставного капитала АО «ДГК».

АО «ДРСК» обеспечивает передачу и распределение электрической энергии по распределительным сетям на территориях:

- Амурской области;
- Хабаровского края;
- Еврейской автономной области;
- Приморского края;
- Южного района Республики САХА (Якутия).

Также компания оказывает услуги по технологическому присоединению к электрическим сетям компании на данных территориях. Общая площадь регионов обслуживания составляет 1 604,3 тыс. кв. км, численность населения данных регионов - по итогам Всероссийской переписи населения 2010 года составила свыше 5,2 млн. человек. В обслуживании компании на конец отчетного периода находилось 59527 километров линий электропередач напряжением 0,4 - 110 кВ и 722 подстанции напряжением 35-220 кВ.

Юридический адрес: 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Шевченко, д. 32.

В соответствии с Уставом АО «ДРСК» основными видами деятельности Общества являются:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по распределению электрической энергии;
- оперативно-диспетчерское управление и соблюдение режимов энергосбережения и энергопотребления;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;

- выполнение функций гарантирующего поставщика на основании решений уполномоченных органов;
- деятельность по эксплуатации тепловых сетей;
- деятельность по эксплуатации газовых сетей;
- осуществление агентской деятельности;
- проектно-сметные, изыскательские, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- эксплуатация по договорам с собственниками энергетических объектов, не находящихся на балансе Общества;
- организация работы по обеспечению надежной и безаварийной работы оборудования;
- деятельность по предупреждению и тушению пожаров;
- перевозки пассажиров и грузов автомобильным, железнодорожным, авиационным и внутренним водным транспортом (в том числе в отношении опасных грузов) и др.

Стратегическими задачами можно считать повышения статуса АО «ДРСК» путём ввода новых линий электропередачи и подстанций, присоединение новых потребителей на собственном оборудовании, приём в эксплуатацию (на праве аренды) муниципальных энергетических объектов - распределительных сетей.

Миссия АО «ДРСК» заключается в обеспечении бесперебойной транспортировки электроэнергии, при безукоризненном соблюдении всех технологических параметров

Проведем анализ динамики финансового состояния деятельности АО «ДРСК» и представим в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика финансового состояния деятельности АО «ДРСК»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции	33 322 669	40 739 135	34 929 991

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
(услуг), тыс. руб.			
Себестоимость, тыс. руб.	28 473 664	36 593 066	31 777 145
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 849 005	4 146 069	3 152 846
Коммерческие расходы, тыс. руб.	54	73	95
Прибыль/убыток от продаж, тыс. руб.	4 848 951	4 145 996	3 152 751
Проценты к получению	276 885	315 647	159 992
Проценты к уплате	721 909	682 722	611 171
Прочие доходы, тыс. руб.	233 000	325 871	475 925
Прочие расходы, тыс. руб.	743 249	497 188	546 450
Прибыль до налогообложения	3 893 678	3 607 604	2 631 047
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	949 990	880 618	-617 680
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 943 689	2 726 986	2 013 367

По итогам работы в 2021 году предприятием получена чистая прибыль в размере 2 013 367 тыс. рублей, что на 713 618 тыс. рублей (-26%) ниже финансового результата 2020 года, что в основном обусловлено опережающим темпом роста инфраструктурных платежей (7,1%) над темпом роста выручки от передачи электрической энергии (4,0%).²¹

2.2 Анализ внутренней среды АО «ДРСК»

Внутренняя среда организации является частью общей среды внутри организации. Он показывает прямое влияние организации и нескольких элементов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов организации, которые определяют ее потенциал и возможности.

На предприятии используется линейно-функциональная организационная структура.

Организационная структура АО «ДРСК» включает в себя три уровня:

- 1) уровень исполнительного аппарата;
- 2) уровень филиалов;
- 3) уровень структурных подразделений.

На рисунке 5 представлена структура исполнительного аппарата АО «ДРСК».

²¹ <http://drsk.ru/source/content/2022/05/6343.pdf>



Рисунок 5 – Структура управления АО «ДРСК»

Организационная структура исполнительного аппарата предприятия представлена в приложении А.

В таблице 6 представим анализ бухгалтерского баланса АО «ДРСК» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 6 – Анализ динамики и структуры имущества и источников его формирования АО «ДРСК»

Элементы	Величина активов и пассивов, тыс.руб.			Структура активов и пассивов, %			Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Актив										
1. Внеоборотные активы	3 802588	38411781	41898642	65	79,6	82,5	34609193	3486861	1010,15	109,08
в том числе: основные средства	35610161	38145851	41567828	64,6	79	81,9	2535690	3421977	107,12	108,97
нематериальные активы	8294	19783	63927	<0,1	<0,1	0,1	11489	44144	238,52	323,14
2. Оборотные, всего	19302875	9868058	8886432	35	20,4	17,5	-9434817	-981626	51,12	90,05
в том числе: запасы	464083	536122	541259	0,8	1,1	1,1	72039	5137	115,52	100,96
дебиторская задолженность	10557908	4192733	3460457	19,2	8,7	6,8	-6365175	-732276	39,71	82,53
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	6014145	4191873	4048229	10,9	8,7	8	-1822272	-143644	69,70	96,57
Пассив										
1. Собственный капитал	21748330	24540798	27386992	39,5	50,8	53,9	2792468	2846194	112,84	111,60
2. Долгосрочные обязательства, всего	15403390	889 611	14612857	28	18,4	28,8	-14513779	13723246	5,78	1642,61

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
в том числе: заемные средства	6293000	2415000	6457936	11,4	5	12,7	-3878000	4042936	38,38	267,41
3. Краткосрочные обязательства*, всего	17953743	1484430	8785225	32,6	30,7	17,3	-16469313	7300795	8,27	591,82
в том числе: заемные средства	2415000	6293949	2416096	4,4	13	4,8	3878949	-3877853	260,62	38,39
Валюта баланса	55105463	48279839	50785074	100	100	100	-6825624	2505235	87,61	105,19

Активы на 31 декабря 2021 г. характеризуются соотношением: 82,5% внеоборотных активов и 17,5% текущих. Активы организации за весь период уменьшились на 4 320 389 тыс. руб. (на 7,8%). Хотя имело место уменьшение активов, собственный капитал увеличился на 25,9%, что, в целом, свидетельствует о положительной динамике имущественного положения организации.

На рисунке 6 представлена структура активов организации в разрезе основных групп АО «ДРСК» за 2021 год.



Рисунок 6 – Структура активов АО «ДРСК» за 2021 год

Снижение величины активов организации связано со снижением дебиторской задолженности, прочими оборотными активами и денежными средствами и денежными эквивалентами. В 2021 году по сравнению с 2019 г. (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей), дебиторская задолженность снизилась на 7 097 451 тыс. руб. (67,6 %), денежные средства и денежные эквиваленты

на 1 965 916 тыс. руб. (18,7 %) и прочие оборотные активы на 1 433 151 тыс. руб. (13,7 %).

Одновременно, в пассиве баланса наблюдается снижение кредиторской задолженности на 8 239 218 тыс. руб. (76,4 %), прочих долгосрочных обязательств на 1 538 137 тыс. руб. (14,3 %) и прочих краткосрочных обязательств на 1 001 355 тыс. руб. (9,3 %).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «основные средства» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (+5 957 667 тыс. руб. и +4 524 468 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации за весь анализируемый период значительно вырос (на 5 638 662,0 тыс. руб., или на 25,9 %), составив 27 386 992,0 тыс. руб.

Проведем оценку стоимости чистых активов организации и представим в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Величина стоимости чистых активов, тыс. руб.			Структура стоимости чистых активов, %			Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2019	2020	2021	2020 к	2021 к	2020 к	2021 к
							2019	2020	2019	2020
1. Чистые активы	21748330	24540798	27386992	39,5	-	53,9	2792468	2846194	112,84	111,60
2. Уставный капитал	9660910	9660910	9660910	17,5	-	19	0	0	100,00	100,00
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	12087420	14879 888	17726082	21,9	-	34,9	2792468	2846194	123,10	119,13

Чистые активы организации на 31 декабря 2020 г. значительно (на 183,5%) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью

удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 25,9% в течение анализируемого периода (с 31.12.2018 по 31.12.2020). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Ниже в таблице 8 приведены основные финансовые результаты деятельности АО «ДРСК» за три года.

Таблица 8 – Оценка финансовых результатов ОА «ДРСК»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
1. Выручка	33322669	40739135	34929991	7416466	-5809144	122,26	85,74
2. Расходы по обычным видам деятельности	28473718	36593139	31777240	8119421	-4815899	128,52	86,84
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	4848951	4145996	3152751	-702955	-993245	85,50	76,04
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-233364	144330	89467	377694	-54863	-61,85	61,99
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	4615587	4290326	3242218	-325261	-1048108	92,95	75,57
6. Проценты к уплате	721909	682722	611171	-39187	-71551	94,57	89,52
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-949990	-815136	-617680	134854	197456	85,80	75,78
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	2943688	2792468	2013367	-151220	-779101	94,86	72,10

Прибыль от продаж за 2020 год равнялась 4 145 996 тыс. руб. За весь анализируемый период произошло ощутимое уменьшение финансового результата от продаж, составившее 702 955 тыс. руб.

За 2021 год значение выручки составило 34 929 991 тыс. руб. В течение анализируемого периода (31.12.19–31.12.21) годовая выручка ощутимо уменьшилась (-5 809 144 тыс. руб.).

Значение прибыли от продаж за период с 01.01.2021 по 31.12.2021

составило 3 152 751 тыс. руб. За весь анализируемый период изменение финансового результата от продаж составило -993 245 тыс. руб.

2.3 Анализ численности и состава движения персонала АО «ДРСК»

Проведем анализ движения кадров АО «ДРСК» и представим в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Анализ движения кадров АО «ДРСК»

Движение кадров на АО «ДРСК»	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020
Списочная численность персонала АО «ДРСК», чел.	7488	7363	7248	-125	-115
Количество принятых работников за год на АО «ДРСК», чел.	376	428	449	52	21
Количество выбывших работников за год на АО «ДРСК», чел., в том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины, правил торговли, по собственному желанию из-за неудовлетворенности работой	501	543	700	42	157
Общее число принятых и уволенных работников, чел.	877	971	1149	94	178
Коэффициент по приёму работников (стр2/стр1 x 100),%	5,02%	5,81%	6,19%	0,79%	0,38%
Коэффициент текучести кадров (стр3/стр1 x 100),%	6,69%	7,37%	9,66%	0,68%	2,29%
Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр4/стр1 x 100),%	11,7%	13,2%	15,9%	1,5%	2,7%

По данным таблицы видно, что в АО «ДРСК» имеет место активное движение рабочей силы. Наблюдается увеличение коэффициента по приёму работников с 2019 по 2021 г., но при этом замечается также в 2021 г. увеличение количества уволенных работников в сравнении с 2020 г. За счет этого в 2021 году ухудшилась стабильность персонала.

В 2021 году в сравнении с 2020 г. наблюдается увеличение коэффициента по приёму работников на 0,38%.

Однако, наблюдается негативная тенденция в 2021 году – увеличение коэффициента текучести кадров до 9,66 %.

Согласно аналитическим данным отдела в 2021 году уволились по собственному желанию 698 человек, за прогулы и дисциплинарные нарушения уволено 2 человека. Основные причины увольнения персонала по собственному желанию:

- в связи с низкой оплатой труда - 271 человек (38,8 %);
- в связи с условиями труда - 133 человека (19,1 %);
- в связи с выходом на пенсию – 98 человек (14%);
- в связи с высокой напряженностью, ответственностью и интенсивностью труда – 75 человек (10,8 %);
- нашли другую работу – 46 человек (6,5 %);
- по иным причинам 75 человек (10,8 %), среди которых необходимость ухода за больным ребенком или членом семьи, отсутствие карьерного роста, состояние здоровья, конфликт с руководством, коллективом, предстоящее сокращение и т.п.

Одна из основных причин текучести персонала АО «ДРСК» – низкий уровень заработной платы труда рабочих в сравнение с другими предложениями на рынке труда на территории Дальнего Востока и Республики Саха (ТОРЫ, Мега-стройки, ввод в эксплуатацию крупных промышленных объектов (ГХК, АГПЗ).

Такая ситуация, указывает на то, что система управления персоналом в компании несколько недоработана и требует корректировки и анализа системы подбора и стимулирования персонала на предприятии. Система подбора персонала предприятия имеет ряд слабых мест, поскольку нет однозначных критериев приема кандидатов на работу, не выполняется его тестирование на предмет психологических характеристик и тому подобное. В результате, большая вероятность, что на предприятие попадут люди, которые являются «случайными» или нежелательными для фирмы.

Состав персонала по категориям работников представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав персонала по категориям работников за 2019 – 2021 г.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам, %		Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Руководители	1016	1004	992	98,8	98,8	-12	-12
Специалисты	2314	2266	2254	97,9	99,5	-48	-12
Служащие	15	14	13	93,3	92,9	-1	-1
Рабочие	4143	4079	3989	98,5	97,8	-64	-90
Всего	7488	7363	7248	98,3	98,4	-125	-115

По итогам анализа представленных в таблице данных можно сделать вывод, что за 2021 гг. по всем показателям происходит снижение численности персонала. В общем сумме за 2021 гг. состав персонала сократился на 1,6 % - с 7363 до 7248. Или на 115 человек. Больше всего отток составил по таким показателям как: служащие (7,1%) и рабочие (2,8%), что свидетельствует о повышении потребностей компании в квалифицированном труде.

Структура персонала предприятия показана на рисунке 7.

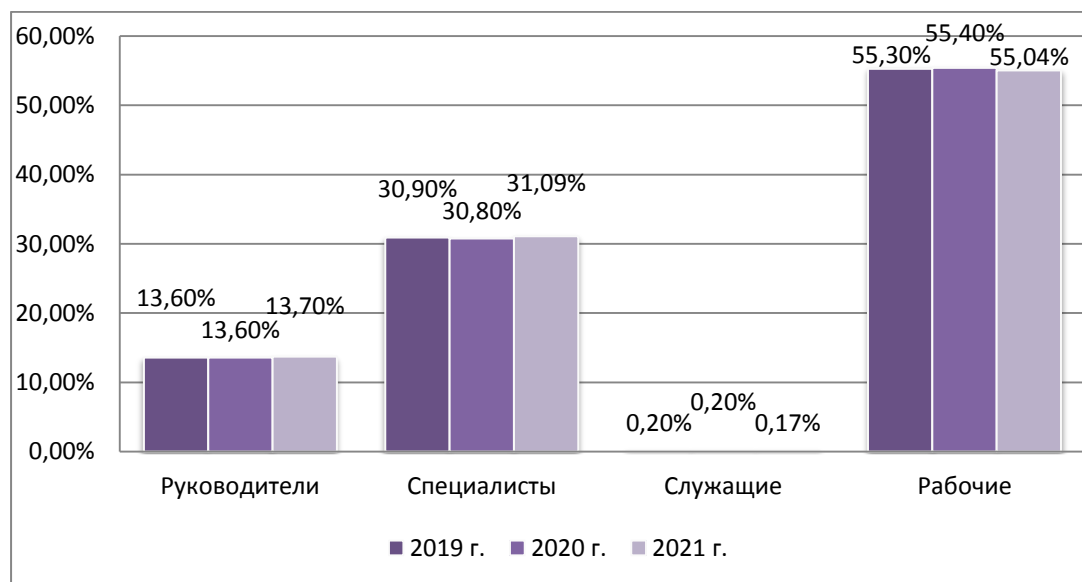


Рисунок 7 – Структура персонала АО «ДРСК» в 2019 – 2021 гг.

Как видно из рисунка, доля руководителей предприятия за анализируемый период с 2019 по 2021 г. остается стабильной (от 13,6% до 13,7%). При этом, доля специалистов, в 2021 г. увеличивается с 30,9 % до

31,9%. Доля служащих сократилась с 0,2% до 0,17%, а доля рабочих за 2019-2021 г. сократилась на 0,26% - с 55,3% до 55,04%.

Возрастной состав работников АО «ДРСК» за 2019 - 2021 г. представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Возрастной состав работников АО «ДРСК» 2019 – 2021 г.

Возраст	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Тем роста по годам, %		Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
До 30 лет	801	706	661	88,1	93,6	-95	-45
От 30 до 50 лет	4373	4357	4243	99,6	97,4	-16	-114
Старше 50 лет, в том числе пенсионеры по возрасту (работающие)	2314 702	2300 660	2344 634	99,4 94,02	101,9 96,1	-14 -42	44 -26
Всего	7488	7363	7248	98,3	98,4	-125	-115
Средний возраст	42,4	42,1	43,2	-	-	-	-

Анализ возрастного состава персонала показывает, что за период с 2019 по 2021 г. в возрастной категории до 30 лет произошло снижение оттока персонала на 5,5%, в категории от 30 до 50 лет был самый большой отток персонала, в пределах 2,6%. По сравнению с 2019 г. количество работающих пенсионеров в 2021 г. увеличилось на 2,08 %. В общем, за период с 2019 по 2021 г., наибольшая численность работников сохраняется в категории от 30 до 50 лет. Средний возраст работников АО «ДРСК» по состоянию на 2021 г. составляет 43 года.

В целях эффективной работы предприятия и постепенного вовлечения молодых специалистов в деятельность предприятия, позволяющего передать опыт и необходимые навыки молодым специалистам, необходимо производить работы по привлечению и трудоустройству молодых специалистов, выпускников ВУЗов. В 2021 году было принято 29 выпускников ВУЗов и 21 выпускник СУЗов. В таблице 12 представим состав работников АО «ДРСК» по уровню образования.

Таблица 12 – Качественный состав работников (уровень образования)

Образование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам, %		Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Высшее образование	3453	3316	3291	96,03	99,2	-137	-25
Среднее профессиональное	2813	2867	2831	101,9	98,7	54	-36
Среднее общее	1042	1009	948	96,8	93,95	-33	-61
Начальное и основное общее	180	171	178	95	104,09	-9	7
Всего	7488	7363	7248	98,3	98,4	-125	-115

На предприятии предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, что влияет на улучшение качественного состава работников. Большая доля работников имеет высшее образование, что составляет 45,4%, при этом их численность за анализируемый период сократилась на 137 человек. Процент работников, имеющих среднее профессиональное образование в 2021 г. снизился относительно 2020 на 3,2%. Доля среднего общего, начального и основного общего образования составляет 15,5 % работников предприятия. В 2021 г. их численность сократилась относительно 2020 г. на 54 человека.

АО «ДРСК» придает большое значение обучению персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых факторов надежности работы энергосистемы.

2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала АО «ДРСК»

Система мероприятий АО «ДРСК», в которых присутствует мотивационная составляющая, представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Система мотивационных мероприятий АО «ДРСК»

В рамках данной системы выделяют:

- 1) организационные мероприятия, направленные на формирование стимулов к продолжению работы в организации;
- 2) мероприятия, направленные на регулирование заработной платы;
- 3) мероприятия социальной политики.

Мотивационная составляющая в обучении персонала на предприятии АО «ДРСК» состоит в том, что с помощью нее осуществляется закрепление работников на предприятия, а так же формируются мотивы к формированию карьеры, следствием чего является повышение уровня доходов и самореализации в компании. Количество работников, которые прошли курсы обучения в АО «ДРСК» представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Количество работников АО «ДРСК», прошедших курсы обучения

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам, %		Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Руководители	899	973	926	108,2	95,2	74	-47
Специалисты и служащие	687	779	896	113,4	115,02	92	117
Рабочие	3254	3620	3031	111,2	83,7	366	-589
Всего	4840	5372	4853	110,99	90,3	532	-519
Доля обученных в общем количестве работников	64,6	71,7	65,9	-	-	-	-

По данным таблицы видно, что обучение проводится по всем группам работников предприятия. За анализируемый период видно, что по группе руководители наблюдается рост количества обучений – с 899 до 926 человек, по специалистам и служащим – с 687 до 896 человек, а по рабочим происходит заметное снижение численности обученного персонала – с 3254 до 3031 человека. Основной причиной может выступать общее снижение количества рабочих в компании за 2019 – 2021 г.

Несмотря на это, доля обученного персонала за анализируемый период выросла на 1,3 %. Это говорит о том, что весь персонал АО «ДРСК» проходит обучение. Данный факт так же говорит о высокой заинтересованности предприятия в повышении уровня знаний работников.

Одним из важных направлений мотивов в отношении работы в АО «ДРСК» является прием на практику студентов. Динамика приема студентов на практику представлена на рисунке 9.

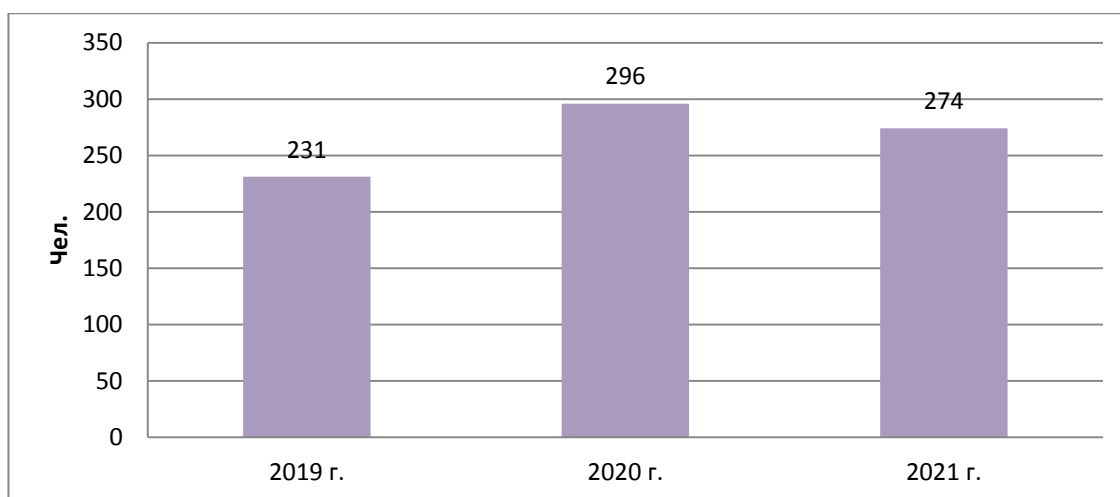


Рисунок 9 – Динамика объемов приема студентов на практику в АО «ДРСК»

Общее количество студентов, которые проходят практику в АО «ДРСК» составляет от 231 до 296 человек. Это говорит о проявлении высокого интереса к работе в организации. Из этого следует, что АО «ДРСК» имеет возможность выбирать наиболее мотивированных студентов, нацеленных на эффективную деятельность во благо предприятия. С целью поддержания мотива развития работников в АО ДРСК реализована процедура аттестации, одним из направлений которой является аттестация с повышением уровня категории. Динамика количества подобных аттестаций представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателей аттестаций в АО ДРСК

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам, %		Абсолютное отклонение, чел.	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Всего, в т.ч.	75	138	99	184	71,7	63	-39
- с повышением категории	61	69	58	113,1	84,06	8	-11
Уровень прошедших с повышением категории, %	81,3	50,0	58,6	61,5	117,2	12,7	28,2

В целом аттестация с повышением категории была реализована в компании для более чем половины работников, которые её прошли. При

этом, в 2019 году доля таких лиц составила 81,3 %, что указывает на высокий уровень заинтересованности работников в данном повышении.

Важной составляющей мотивации является политика заработной платы. Представим динамику объема заработной платы в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика фонда заработной платы работников в АО «ДРСК» за 2019 – 2021 г.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам, %		Абсолютное отклонение, тыс.руб.	
				2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.
Фонд заработной платы, тыс. руб.	6224335,9	6498104,2	6780358,6	104,4	104,3	273768,3	282254,4
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, руб.	70471	74169	78104	105,2	105,3	3698	3935

По данным таблицы видим, что рост фонда оплаты труда за 3 года составил 8,7 %, в том числе:

- 1) 2020 год к 2019 – 4,4 %;
- 2) 2021 год к 2020 – 4,3 % .

Это связано с индексацией тарифных ставок и должностных окладов работникам предприятия. Среднемесячная заработная плата работников увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 5,3 % и в 2,4–3,8 раза превышает минимальный размер оплаты труда, установленный в регионах присутствия подразделений предприятия.

Добровольное медицинское страхование. Целью АО «ДРСК» при заключении договора ДМС является гарантированное обеспечение работников медицинской помощью при возникновении страхового случая и финансирование профилактических мероприятий за счет средств предприятия.

ДМС работников Общества в 2021 году осуществлялось в соответствии с договорами, заключенными с САО «ВСК». Количество застрахованных работников составило 5582 человека, что составляет 76% от общей численности работников Общества.

Основные виды обслуживания, предусмотренные договором ДМС:

- 1) амбулаторно-поликлиническая помощь;
- 2) помощь на дому;
- 3) стоматологическая помощь (в специализированных клиниках и на базе амбулаторно – поликлинических организаций);
- 4) скорая медицинская помощь;
- 5) стационарная помощь (экстренная, неотложная и плановая госпитализация).

Для защиты здоровья работников в Программе ДМС предусмотрены не только основные базовые медицинские услуги, но и дополнительные, такие как дорогостоящие инструментальные исследования и оперативные вмешательства.

Добровольное медицинское страхование сокращает период обследования и лечения, что, в свою очередь, положительно отражается на производительности труда работников.

Негосударственное пенсионное обеспечение. Программа негосударственного пенсионного обеспечения (далее – НПО) реализуется в Обществе с 2007 года. Объем финансирования НПО в 2021 году составил 65 851,64 тыс. рублей.

Основными задачами Программы НПО являются обеспечение работникам достойного уровня доходов при выходе на пенсию, а также своевременная ротация персонала Компании путем замещения работников пенсионного возраста молодыми специалистами.

В 2021 году были реализованы следующие пенсионные планы:

- 1) паритетный план (финансируется Обществом и работником);

2) корпоративный план, программа «Поддерживающая» (финансируется Обществом при выходе работника на пенсию в зависимости от индивидуального вклада и стажа работы в Компании).

Количество участников паритетного плана – 1343 человек, или 18% от списочной численности на конец 2021 года. Выплата негосударственной пенсии оформлена для 93 участников программы «Поддерживающая», уволившихся в связи с выходом на пенсию в 2021 году.

Спортивно-оздоровительные и культурно-массовые мероприятия. В целях пропаганды здорового образа жизни и развития физической культуры и спорта в АО «ДРСК» ежегодно проводятся спортивные соревнования и турниры. В отчетном году объем финансирования спортивно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятий составил 7 964,1 тыс. рублей.

В Обществе ведется активная работа, по созданию условий для занятий физической культурой и спортом, арендуются спортзалы, бассейны, спортивные площадки, что способствует формированию привлекательного имиджа социально-ориентированной организации.

В 2021 году спортивные мероприятия были организованы в онлайн режиме в связи с ограничениями на проведение массовых мероприятий, введенными в целях противодействия распространению новой коронавирусной инфекции.

Организован онлайн турнир по шахматам среди работников филиалов Компании. Работники АО «ДРСК» в составе единой команды РусГидро приняли активное участие в онлайн тренировках и соревнованиях по бегу (ходьбе), велоспорту и лыжным гонкам всероссийского проекта Минэнерго России Vmarafone, который проводился в период с сентября по декабрь 2021 года среди сотрудников компаний топливно - энергетического комплекса России. Проводимые в Обществе культурно-массовые мероприятия направлены на выявление и раскрытие талантов работников и членов их семей, развитие духа соперничества (фотоконкурсы среди работников,

конкурсы рисунков и поделок среди детей работников, конкурсы среди студентов и т.д.).

В Обществе традиционно проводятся мероприятия, посвященные 23 февраля, 8 марта, Дню пожилого человека, Дню энергетика. Особое внимание уделяется участникам Великой Отечественной войны и труженикам тыла. В канун 9 мая в каждом филиале были организованы мероприятия, посвященные Дню победы, ветераны получили подарки и материальную помощь.

Одним из важнейших направлений мотивации в АО «ДРСК» является социальное обеспечение работников, что позволяет мотивировать их на повышение эффективности работы предприятия. Представим общие затраты на социальное обеспечение на рисунке 10.

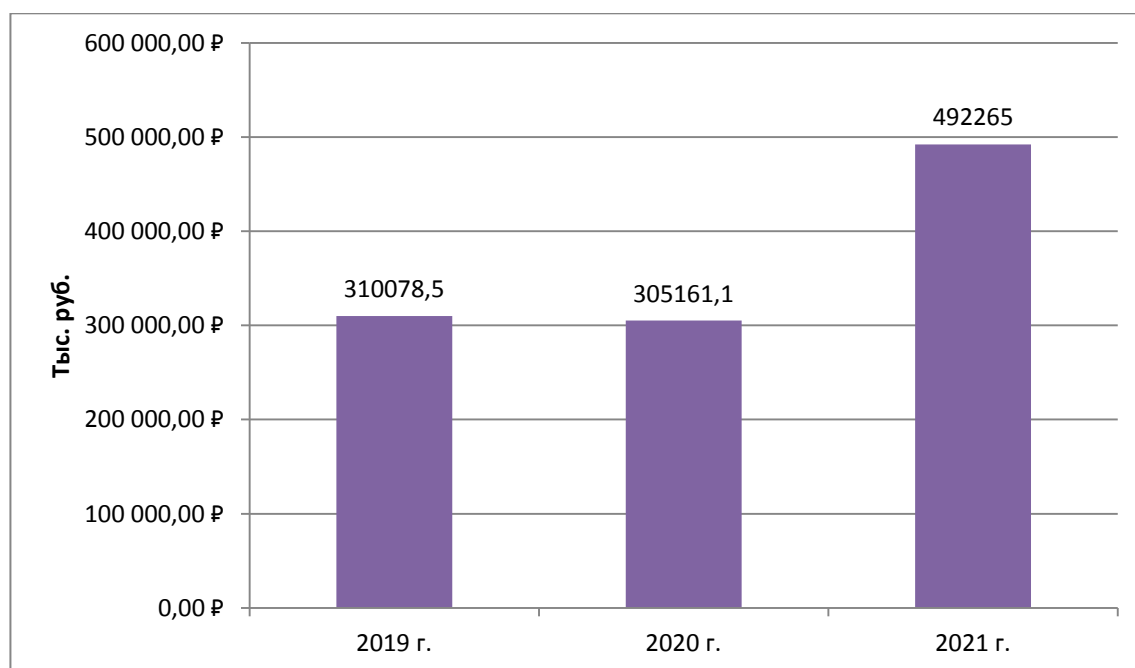


Рисунок 10 – Общие затраты на социальное обеспечение сотрудников АО «ДРСК» за 2019 – 2021 г.

Исходя из рисунка видно, что за анализируемый период значительно увеличились затраты на социальное обеспечение с 310078,5 тыс. руб. до 492265 тыс. руб., а в период с 2020 г. по 2021г. происходит резкое снижение затрат на 1,6 %, что объясняется в основном ростом затрат на единовременное премирование ко Дню энергетика в размере 3-х ММТС и

предоставление дополнительных отпусков за вакцинацию от COVID-19, а также в 2021 году увеличились затраты на оплату путёвок на лечение и отдых, оплату проезда к месту отдыха и обратно, на организацию культмассовых и спортивных мероприятий.

Представим структуру социального обеспечения в АО «ДРСК» по направлениям выплат в таблице 16.

Таблица 16 – Структура социального обеспечения в АО «ДРСК» по направлениям выплат

в процентах

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста по годам	
				2020 к 2019	2021 к 2020
50% возмещение платы за электро- и теплоэнергию, твердое топливо	27,2	27,8	16,1	102,2	57,9
Материальная помощь к отпуску	18,1	18,9	12,2	104,4	64,6
Единовременная материальная помощь при выходе на пенсию	8,1	9,8	5,0	120,99	51,02
Единовременное поощрение к праздникам, к юбилеям, за выявление неучтенного пользования	11,1	9,3	39,0	83,8	419
Материальная помощь работникам по семейным обстоятельствам и др.	5,1	7,1	2,9	139,2	40,8
Материальная помощь неработающим пенсионерам	7,6	7,8	4,7	102,6	60,3
Частичная оплата стоимости путевок на лечение и отдых, оздоровление детей	4,8	2,1	2,6	43,8	123,8
Оплата проезда к месту отдыха и обратно	5	2,3	6,4	46,0	278,3
Проведение культурно-массовых мероприятий, спортивных соревнований	3,4	2,6	3,2	76,5	123,08
Отчисления профкому	5,2	5,6	3,6	107,7	64,3
Прочие	4,2	6,8	4,3	161,9	63,2
Всего	100,0	100,0	100,0	-	-

Основную долю в структуре социальных расходов занимают единовременные поощрения работников:

- премия ко Дню энергетика и связи награждением ведомственными и корпоративными наградами выплачена 6 245 работникам;

- единовременное поощрение в связи с юбилейной датой рождения получили 373 работника;

- за выявление неучтенного пользования электроэнергией в 2021 году премированы 473 человека.

Значительный объем приходится на 50 - процентное возмещение платы за электро- и теплоэнергию работникам Общества и материальную помощь при уходе работников в ежегодный оплачиваемый отпуск, получателями которых являются более 90 % работников компании.

Общество оказало материальную помощь 2 039 работникам по особым жизненным обстоятельствам, частично компенсирована стоимость 770 путевок на санаторно-курортное лечение работников Общества и в оздоровительные лагеря детям работников.

Единовременная материальная помощь при выходе на пенсию выплачена 117 работникам, также в течение года предоставлялась материальная помощь неработающим пенсионерам в количестве 2 712 человек.

С целью диагностики степени удовлетворенности потребностей персонала среди сотрудников АО «ДРСК» была применена методика А. Маслоу (приложение Б). Данная методика применялась к 86 работникам предприятия.

Результаты оценки степени удовлетворенности потребностей представлены на рисунке 11.

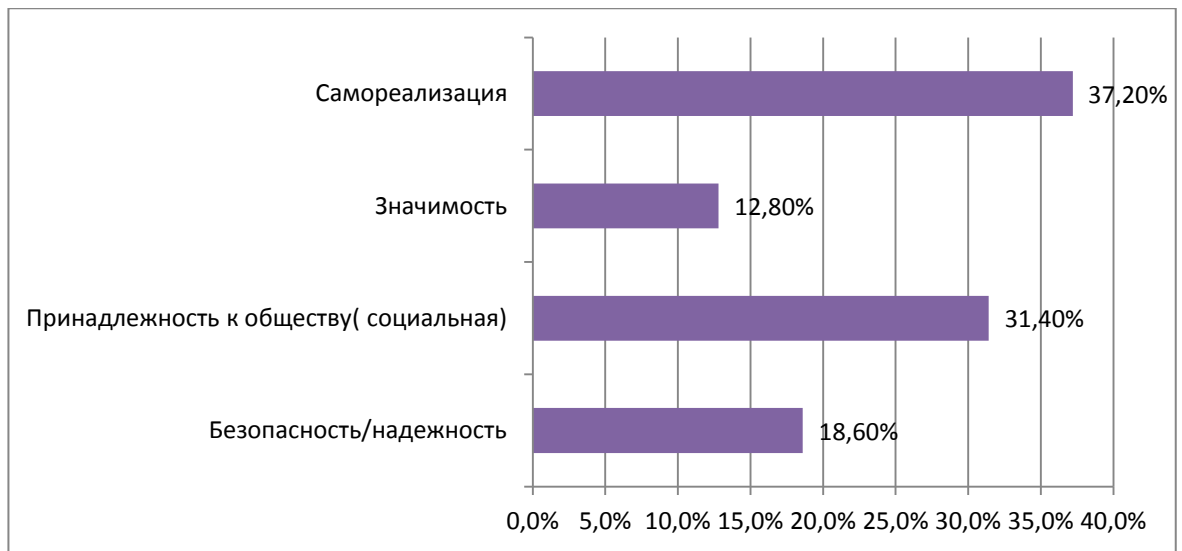


Рисунок 11 – Оценка степени удовлетворенности потребностей персонала АО «ДРСК» по методике А. Маслоу

Исходя из результатов диаграммы видно, что на данный момент для большинства опрошенных самыми важными потребностями являются: потребность в самореализации (37,2%) и потребность в принадлежности (31,4%). На третьем месте по важности потребностей стоит потребность в безопасности (18,6%).

Также для того, чтобы выделить преобладающие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом была применена методика Фредерика Герцберга (приложение В). Методика была применена к 86 работникам АО «ДРСК».

На рисунке 12 покажем процентное соотношение двух групп факторов, которые выделил Ф. Герцберг, на основании полученных данных тестирования персонала АО «ДРСК».

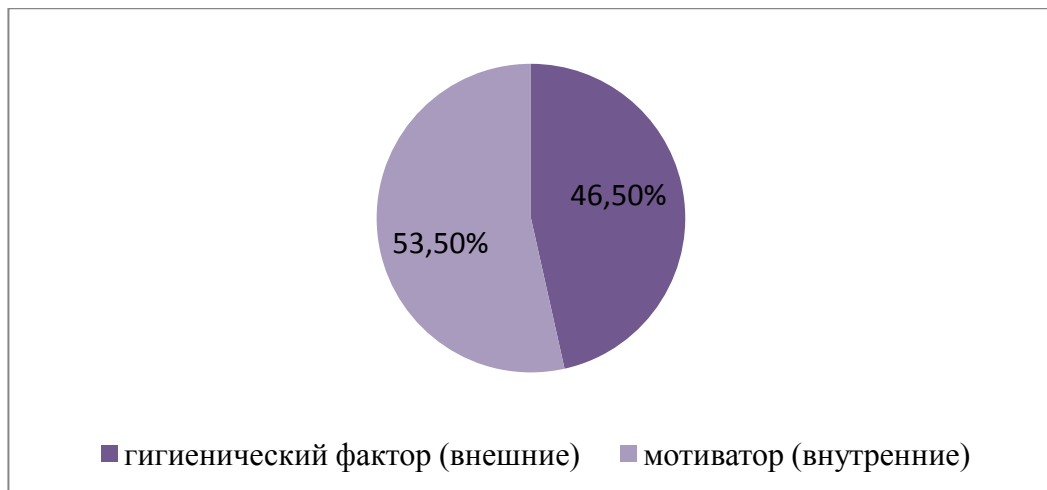


Рисунок 12 – Соотношение гигиенических факторов и факторов мотивации персонала АО «ДРСК»

По данным диаграммы видно, что наиболее важными факторами для персонала АО «ДРСК» являются гигиенические факторы (53,5%). Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие: политика фирмы и администрации, безопасность труда, комфортные условия труда, график работы, оплата труда и др.

Представим результаты тестирования преобладающих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом персонала АО «ДРСК» на рисунке 13.

По данным диаграммы можно сделать вывод, что для большинства опрошенного персонала АО «ДРСК» наиболее важными факторами (мотивами) трудовой деятельности являются: содержание работы (условия работы) (20 чел.), общественное признание (15 чел.), и финансовые мотивы (14 чел.). Для того, чтобы устранить данные факторы неудовлетворенности, необходимо создать условия для удовлетворенности работой, возможно разработать новый график работы для удобства персонала, создать комфортные условия труда и др. Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить

руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе.

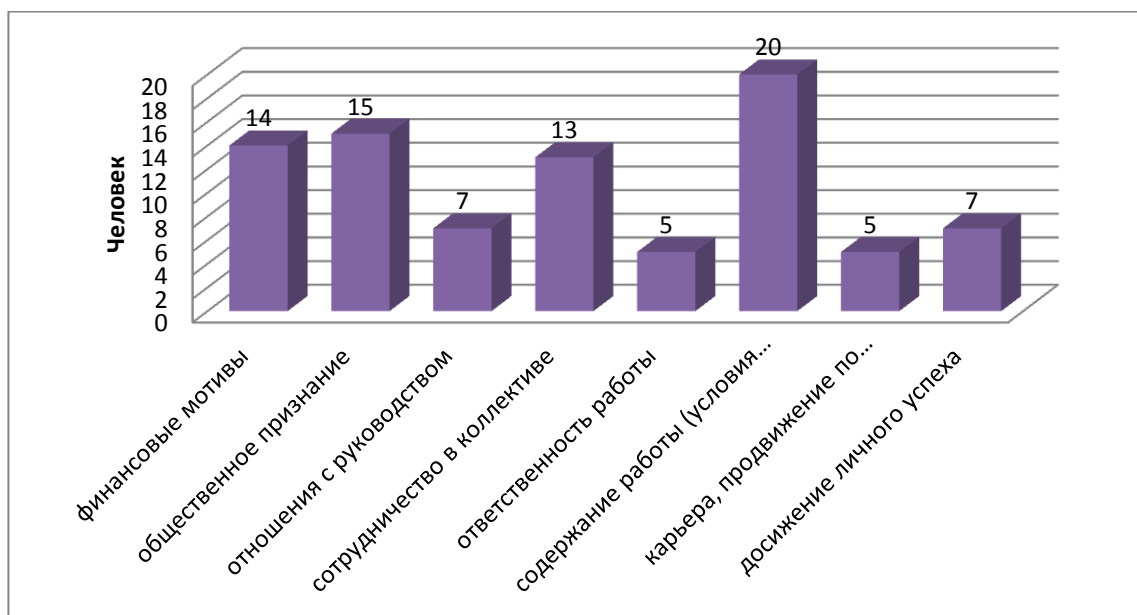


Рисунок 13 – Преобладающие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом по методике Ф. Герцберга персонала АО «ДРСК»

В данной ВКР была применена еще одна теория мотивации. С помощью теории потребностей Дэвида Мак-Клелланда определим, какой мотивирующий фактор является доминирующим мотиватором для опрошенного персонала АО «ДРСК» (приложение Г) и представим результаты на рисунке 14.

По результатам проведенного тестирования была составлена диаграмма. По данным диаграммы видно, что для большинства опрошенного персонала АО «ДРСК» (42 чел.) потребность в принадлежности (тенденция к аффилиации) является самой значимой. Им необходим постоянный контакт с людьми, достижение признания, получение одобрения со стороны других людей. Для таких людей свойственно желание постоянно находиться в коллективе, принимать участие в проектах и общей работе. Такая деятельность позволяет чувствовать себя необходимым, важным звеном масштабной системы.

Так же немаловажной потребностью для персонала является достижение успеха. По результатам тестирования 30 человек ответили в пользу данной потребности. Это говорит о том, что люди в организации стремятся к успеху, ставят перед собой задачи повышенной сложности и желают получить отзывы о проделанной ими работе и своей деятельности в общем.

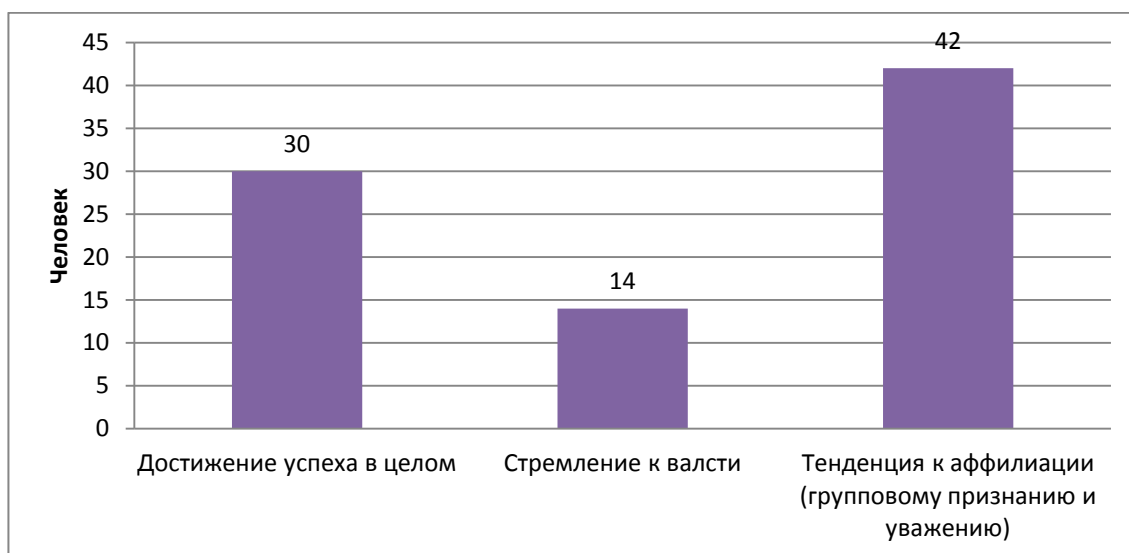


Рисунок 14 – Анализ преобладающих факторов мотивации персонала АО «ДРСК» по теории Д. Мак-Клелланада

Для более детального анализа мотивации персонала последним этапом было проведено анкетирование сотрудников АО «ДРСК» на удовлетворенность условиями труда (приложение Д) по группе факторов, предложенных Ф. Герцбергом – условия труда.

На вопрос о том, в какой мере удовлетворены различные стороны Вашей работы большинство опрошенных выделили такие варианты как: удовлетворенность в возможности повышения квалификации (46 чел.), признание и одобрение результатов (52 чел.) и отношении с коллегами (58 чел.). В меньшей степени оказались удовлетворены такие стороны работы как: режим работы (3 чел.), размер заработка (10 чел.) и разнообразие работы (10 чел.). На рисунке 15 представлены результаты опроса.

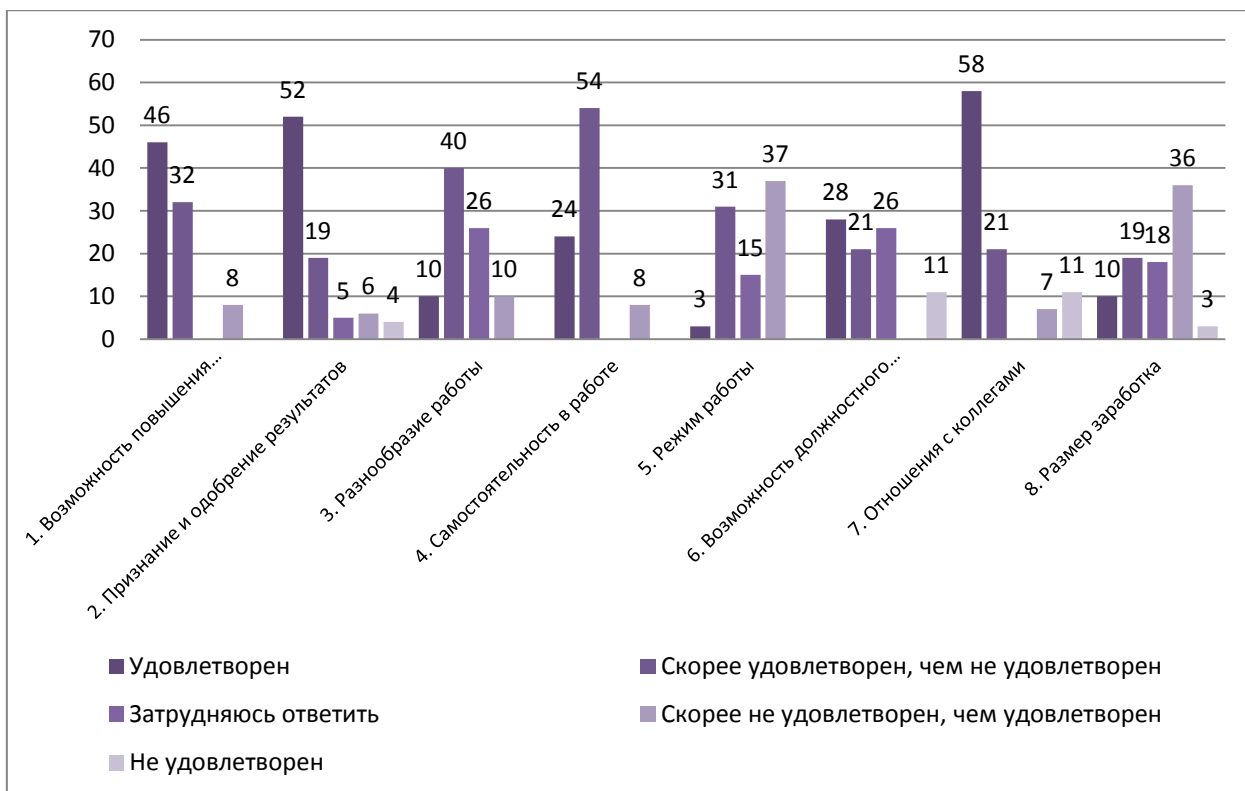


Рисунок 15 – Удовлетворенность условиями работы в АО «ДРСК»

Так же в анкете был представлен еще один не менее важный вопрос, который звучал следующим образом: «Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 3 самых важных для Вас». Результаты ответов представлены на рисунке 16.

Исходя из диаграммы, можно сделать вывод, что самыми важными характеристиками работы персонал АО «ДРСК» являются: режим работы (58 чел.), высокая заработная плата (40 чел.) и разнообразие работы (36 чел.).



Рисунок 16 – Наиболее важные характеристики работы для персонала АО «ДРСК»

Задачей, поставленной в данной работе является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ДРСК». Так, результатом выполнения поставленной задачи является совершенствованная система мотивации персонала АО «ДРСК», где будут устранены недостатки действующей системы мотивации и предложены новые методы мотивации сотрудников. При это следует учитывать, что предлагаемые методы должны быть экономически оправданы, то есть затраты на их реализацию не должны превышать полученный эффект.

Для определения направлений повышения эффективности мотивации персонала в АО «ДРСК» был выбран метод экспертных оценок, который заключался в сборе оценочных суждений каждого эксперта по трем критериям возникшей проблемы:

- 1) значимость проблемы - то есть уровень влияния на мотивацию в целом;
- 2) разрешающая способность проблемы - возможность влияния на решение других проблем;
- 3) динамика проблемы - изменение её остроты во времени.

В качестве экспертов были приглашены пять сотрудников АО «ДРСК» из числа административного персонала.

В таблице 17 представлены результаты ранжирования факторов снижения мотивации, или проблем. Экспертам предложено по пятибалльной шкале определить значимость проблемы, где 5 - баллов - высшее значение - максимальная значимость проблемы в системе мотивации персонала АО «ДРСК»

Таблица 17 – Определение значимости проблемы мотивации персонала АО «ДРСК»

Перечень внутренних проблем	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Всего
Отсутствие системы адаптации персонала	0	0	0	0	0	0
Задержки заработной платы	0	0	0	0	0	0
Высокий уровень нагрузки, задержки персонала на работе	1	2	1	1	1	6
Недостаток свободного времени	4	5	4	5	5	23
Отсутствие системы повышения квалификации	2	2	1	2	1	8
Низкий уровень компетентности управляющего персонала	1	0	1	1	1	4
Низкий уровень оплаты труда	5	4	5	5	4	23
Отсутствие четких целей и задач	1	2	3	2	2	10
Деструктивное отношение в коллективе	1	1	2	2	2	8

Из таблицы 17 можно сделать вывод, что наиболее актуальными и значимыми проблемами системы мотивации по мнению экспертов являются недостаток свободного времени и низкий уровень заработной платы.

В таблице 18 определены разрешающие способности представленных проблем. В данном случае экспертам предложено присваивать балл от

наибольшего: где 5 - наивысший бал - низкий уровень разрешающей способности, 1 - высокий бал разрешающей способности.

Таблица 18 – Определение разрешающей способности проблемы мотивации персонала АО «ДРСК»

Перечень внутренних проблем	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Всего
Отсутствие системы адаптации персонала	0	1	0	0	1	2
Задержки заработной платы	0	0	1	0	1	2
Высокий уровень нагрузки, задержки персонала на работе	1	0	1	1	1	4
Недостаток свободного времени	4	5	5	5	5	24
Отсутствие четких целей и задач	2	2	3	2	1	10
Низкий уровень компетентности управляющего персонала	1	2	2	1	2	8
Низкий уровень оплаты труда	4	5	5	5	5	24
Отсутствие системы повышения квалификации	1	0	1	2	1	5
Деструктивное отношение в коллективе	1	1	0	0	0	2

Теперь определим ранг каждой проблемы, исходя из ее разрешающей способности и разрушающего действия на мотивацию персонала АО «ДРСК».

Таблица 19 – Ранжирование и определение приоритетной проблемы

Проблема	Динамика	Значимость	Разрешимость	Общий балл	Ранг
1	2	3	4	5	6
Отсутствие системы адаптации персонала	Отсутствует	0	2	0	
Задержки заработной	Отсутствует	0	2	0	

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
платы					
Высокий уровень нагрузки, задержки персонала на работе	Возрастает	6	4	10	4
Недостаток свободного времени	Возрастает	23	24	47	1
Отсутствие системы повышения квалификации	Снижается	8	10	18	2
Низкий уровень компетентности и управляющего персонала	Возрастает	4	8	12	3
Низкий уровень оплаты труда	Возрастает	23	24	47	1
Отсутствие четких целей и задач	Отсутствует	10	5	0	
Деструктивное отношение в коллективе	Отсутствует	8	2	0	

Таким образом, приоритетными проблемами мотивации персонала для АО «ДРСК» являются: недостаток свободного времени и низкий уровень оплаты труда.

Опрос сотрудников на степень удовлетворенности системой мотивации в АО «ДРСК» показал, что сотрудники удовлетворены работой, которую выполняют. Морально-психологический климат в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками оцениваются как вполне благоприятные. Большая часть персонала видит возможности повышения квалификации в организации. Оплата труда расценивается как неудовлетворительная.

Несмотря на то, что большинством опрошенных сотрудников, мотивация оценивается как достаточно высокая, существует потребность в ее совершенствовании. В качестве самого популярного стимула респонденты указали повышение оплаты труда, пересмотр графика работы и потребность в групповом признании.

Представим на рисунке 17 взаимосвязь примененных теорий мотиваций и выделим основные проблемы мотивации в АО «ДРСК», которые были выявлены в ходе ее анализа.

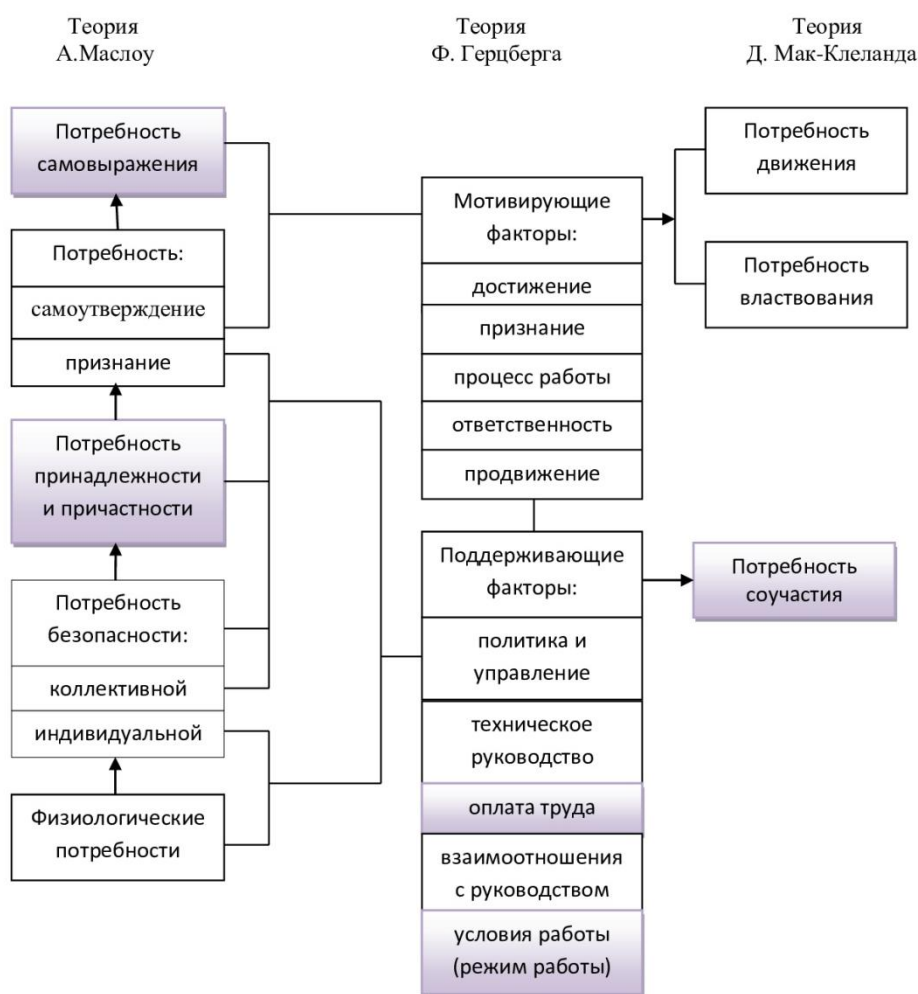


Рисунок 17 – Основные проблемы системы мотивации персонала АО «ДРСК»

Оценка мотивации персонала в АО «ДРСК» определила ряд признаков снижения эффективности, к ним можно отнести:

- рост показателя текучести кадров, коэффициентов по приему и по выбытию персонала;

- недовольство размером оплаты труда;

- недостаток свободного времени;

- отсутствие нематериальных методов стимулирования.

Для выполнения задачи по повышению мотивации труда представим на основании исследования во второй главе достоинства и недостатки системы мотивации персонала в АО «ДРСК» (таблица 20).

Таблица 20 – Достоинства и недостатки системы мотивации персонала в АО «ДРСК»

Достоинства	Недостатки
Возможность повышения квалификации персонала	Недостаток свободного времени
Возможность карьерного роста	Низкая заработная плата
Хорошие отношения в коллективе	Высокая текучесть кадров
Возможность самореализации	Отсутствие нематериальных методов стимулирования персонала
Помощь молодым специалистам (система адаптации)	

По итогам проведенного в главе 2 анализа предприятия АО «ДРСК» были сделаны следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде, наблюдается снижение чистой прибыли, что в основном обусловлено опережающим темпом роста инфраструктурных платежей (7,1%) над темпом роста выручки от передачи электрической энергии (4,0%).

2) активы организации за весь период уменьшились на 4 320 389 тыс. руб. (на 7,8%). Хотя имело место уменьшение активов, собственный капитал увеличился на 25,9%, что, в целом, свидетельствует о положительной динамике имущественного положения организации. Снижение величины активов организации связано со снижением дебиторской задолженности,

прочими оборотными активами и денежными средствами и денежными эквивалентами.

3) на предприятии имеет место активное движение рабочей силы. Наблюдается негативная тенденция в 2021 году – увеличение коэффициента текучести кадров до 9,66 %. Для определения причин текучести кадров, были проведены следующие методики оценки мотивации персонала: методика А. Маслоу на степень удовлетворенности потребностей персонала, методика Фредерика Герцберга - преобладающие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом, анализ преобладающих факторов мотивации персонала АО «ДРСК» по теории Д. Мак-Клеллана и для определения направлений повышения эффективности мотивации персонала в АО «ДРСК» был выбран метод экспертных оценок

4) система мотивации персонала состоит из организационных мероприятий по формированию мотивов работы в АО «ДРСК», мероприятий, нацеленных в основном на материальную мотивацию деятельности сотрудников;

5) организационные мотивационные мероприятия проводятся как в период приёма на работу в компанию, так и в процессе работы, обеспечивая необходимый уровень заинтересованности работников в работе в АО ДРСК;

6) мероприятия по материальной мотивации в значительной степени ориентированы на руководителей и специалистов, что создает значительный разрыв между ними и рабочими в уровне заработной платы;

7) меры социального обеспечения возможно рассматривать как нематериальную мотивацию, цель которой – углубление взаимодействия с работником, удержание стабильно высокой заинтересованности работника в продуктивном и эффективном труде. При этом, данные мероприятия нацелены на частную жизнь человека, однако, получение социальных выплат обуславливается его деятельностью как работника компании.

Проведенный анализ воздействия существующей системы мотивации на персонал, позволил выявить основные проблемы в деятельности предприятия, такие как:

- 1) рост показателя текучести кадров, коэффициентов по приему и по выбытию персонала;
- 2) недовольство размером оплаты труда;
- 3) недостаток свободного времени;
- 4) отсутствие нематериальных методов стимулирования персонала.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ДРСК»

3.1 Основные направления совершенствования мотивации персонала АО «ДРСК»

Разработка альтернативных вариантов решения проблем была осуществлена с помощью метода мозгового штурма. Данный метод представляет собой групповое обсуждение проблемы с целью получения новых идей и вариантов ее решения.

Для достижения поставленной цели рассмотрим базовые варианты решения указанной проблемы в деятельности предприятия:

1) Совершенствование мотивации рабочим временем персонала.

Предложенное мероприятие будет реализовываться в трех направлениях:

1) предоставление выбора рабочего времени (предполагается, что в отношении режима работы в качестве мотиватора может использоваться сдвиг рабочего времени либо в начало рабочего дня (к утру), либо к концу (к вечеру));

2) предоставление возможности удалённой работы (предполагается, что работник, в отношении которого было принято решение о том, что он работает удалённо, в течение целого рабочего дня полностью отсутствует на рабочем месте, работая из дома, или из любого другого места (например, в отпуске));

3) совмещение выбора рабочего времени и возможности удалённой работы (вариант, при котором используется периодическое посещение рабочего места, состоит в том, что работник обязан в установленные сроки появиться на рабочем месте, пробыть там установленный период, а также выполнить те или иные операции. При этом, предполагается, что такое нахождение на работе будет краткосрочным, так как в противном случае теряется суть предлагаемого

мероприятия).

2) Совершенствование системы премирования для персонала. Под данной альтернативой предполагается внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности (KPI). KPI — мотивационная система. С ее помощью руководитель будет стремиться повысить заинтересованность сотрудников в достижении конкретной цели. Если специалисты получают фиксированную заработную плату, они теряют мотивацию работать эффективно: зарплата не изменится, если выполнить меньший объем работы. Расчет зарплаты по KPI стимулирует сотрудников превзойти показатели и получить премию. Если результаты окажутся ниже установленных показателей, зарплата снижается.

3) Внедрение нематериальных методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала). Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы создать мотивы у работников предприятия к здоровому образу жизни. При этом, предполагается, что такие мотивы должны действовать на протяжении длительного периода времени, так как в краткосрочной перспективе это не приведет к каким-либо выгодам для АО «ДРСК».

В качестве основного подхода к данному мероприятию представляется логичным материальная мотивация, так как работа работника на предприятии приводит к увеличению объёмов выручки и производстве продукции напрямую и наоборот.

Механизм реализации данного мероприятия предполагает, что в качестве критерия определения периода, в течение которого работник не болел, будет выступать отсутствие у него больничных листов.

Проведем экспертную оценку предложенных мероприятий для выбора приоритетного.

Для выбора оптимального варианта необходимо разработать оценочную систему. Она будет включать перечень критериев, и соответствовать следующим требованиям:

- критерии носят субъективный характер, учитывающий полномочия и предпочтения лица принимающего решение;

- наличие целевого критерия;

- наличие финансового критерия;

- наличие временного критерия;

- наличие критерия, который учитывает возможные риски.

Исходя из вышеперечисленных требований, критерии для оценки альтернатив формулируются следующие:

- 1) принятие решения о проведении каких-либо мероприятий находится в пределах полномочий лица принимающего решение;

- 2) максимальное соответствие цели – повышение мотивации персонала;

- 3) минимальные затраты на проведение всех мероприятий - не более 500 000 рублей;

- 4) минимальный срок реализации мероприятий для повышения мотивации персонала - не более 1 года;

- 5) выбор должен быть направлен на альтернативу со следующими минимальными рисками:

- сопротивление других работников организации;

- показатели текучести кадров останутся на прежнем уровне.

Экспертные оценки представлены в таблице 21.

Одним экспертом были проанализированы 3 предложенных альтернативы и проранжированы по степени значимости.

Три альтернативы были обозначены следующим образом:

А. Совершенствование мотивации рабочим временем персонала;

В. Введение системы премирования для персонала;

С. Внедрение нематериальных методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала).

Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы представим в виде таблицы. Зададим каждому критерию вес. Шкала будет варьироваться от 0 до 5. Чем выше степень соответствия альтернативы критериям, тем выше оценка. Оценка 0 ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна.

Таблица 21 – Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы

Критерий	Вес	Оценка альтернативных вариантов					
		А - Совершенствовани е мотивации рабочим временем персонала		В - Совершенствовани е системы премирования для персонала		С - Внедрение нематериальных методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала).	
		Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка
Соответствие полномочиям	0,2	5	1	5	1	5	1
Соответствие цели проекта	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
Время на реализацию не более года	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Минимальный риск сопротивления персонала	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
Затраты не более 500 000 руб.	0,15	5	0,75	2	0,3	3	0,45
Минимальный риск повышения текучести кадров	0,25	4	1	4	1	4	1
Итого	1	24	4,65	27	3,97	18	4,12

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что наиболее приемлемым вариантом проектного решения проблемы является альтернатива А – «Совершенствование мотивации рабочим временем персонала». Взвешенная оценка альтернативы равна 4,65, что является наибольшим значением среди всех вариантов. Так же альтернатива С – «Внедрение нематериальных

методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала)» набрала высокий балл, который составил 4,12.

3.2 Пути реализации направлений совершенствования мотивации персонала АО «ДРСК»

1) Совершенствование мотивации рабочим временем персонала

Предлагается реализовывать данное мероприятие в нескольких направлениях:

- 1) предоставление выбора рабочего времени;
- 2) предоставление возможности удалённой работы;
- 3) совмещение выбора рабочего времени и возможности удалённой работы.

В целом, использование данного подхода предполагает следующие варианты реализации (рисунок 18).

Предполагается, что в отношении режима работы в качестве мотиватора может использоваться сдвиг рабочего времени либо в начало рабочего дня (к утру), либо к концу (к вечеру).

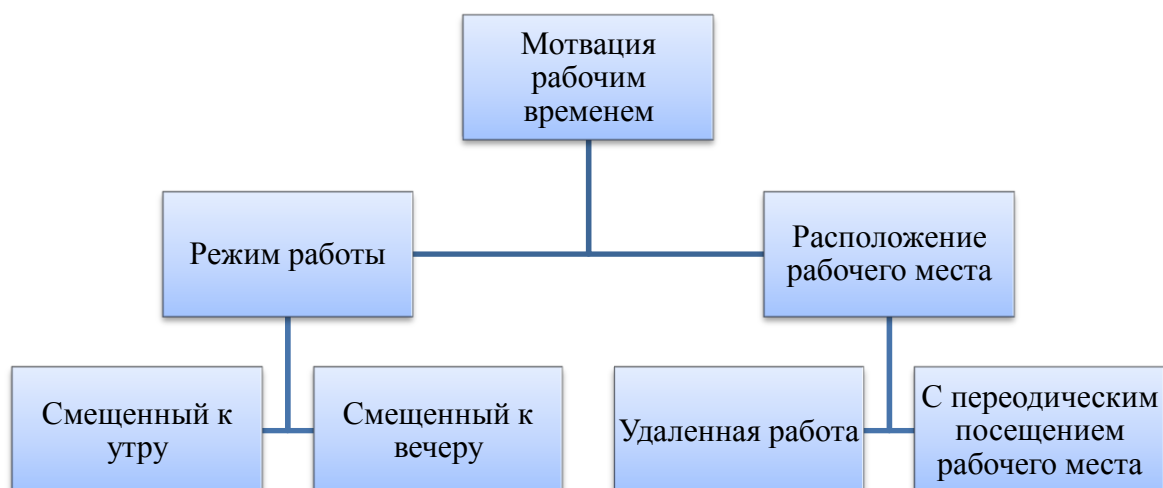


Рисунок 18 – Варианты мотивации рабочим временем

Применительно к расположению рабочего места в качестве двух вариантов выступают либо полноценная удалённая работа, либо

работа, которая требует периодического посещения рабочего места в офисе. Первый вариант предполагает, что работник, в отношении которого принято решение о том, что он работает удалённо, в течение целого рабочего дня полностью отсутствует на рабочем месте, работая из дома, или из любого другого места (например, в отпуске).

Вариант, при котором используется периодическое посещение рабочего места, состоит в том, что работник обязан в установленные сроки появиться на рабочем месте, пробыть там установленный период, а также выполнить те или иные операции. При этом, предполагается, что такое нахождение на работе будет краткосрочным, так как в противном случае теряется суть предлагаемого мероприятия.

Предлагается следующий подход к установлению возможности мотивации рабочим временем в АО «ДРСК» (таблица 22).

Таблица 22 – Общие подходы к установлению мотивации рабочим временем в АО «ДРСК»

Параметр	Значение
Категория лиц, к которым применяется	Работники, занятые в неосновных подразделениях, выполняющие нестандартизированную работу: – программисты, не выполняющие контрольных функций – инженеры-проектировщики; – экономисты, выполняющие проектные функции.
Критерии перехода	– выполнение планов работ подразделением в течение последних 2-х кварталов – выполнение работником рабочих требований в течение последнего года – отсутствие дисциплинарных взысканий у работника в течение последних 3 лет
Критерий возврата к стандартному распорядку	– нарушение работником требований трудового распорядка – невыполнение работы – дисциплинарное взыскание – отсутствие возможности координации работы работника с другими работниками за пределами общего для всех рабочего времени
Порядок установления	Приказом руководителя подразделения, индивидуально
Срок применения	– первоначально – 1 квартал – продление – каждые 2 квартала

Предполагается, что необходимым условием того, чтобы использовать мотивацию режимом рабочего времени является выполнение работниками своих трудовых обязанностей в полном объёме и с установленным уровнем качества. При этом, переход к такой системе мотивации предполагается использовать индивидуально, не распространяя её на весь персонал, так как, с одной стороны, не у всех работников есть потребность в смене рабочего режима, а с другой – не для всех работников он будет значимым мотиватором.

Применительно к режиму рабочего времени предлагаются следующие основные условия реализации данного мотивирующего мероприятия (таблица 23).

Таблица 23 – Основные параметры применения режима работы как мотивирующего фактора в мотивационных мероприятиях

Параметр	Значение
Время работы	
– смещённое к утру	Не ранее 07:00 и до 16:00
– смещённое к вечеру	Не позднее 10:00 и до 19:00
Время обеда	
– смещённое к утру	В период с 11:00 до 13:00
– смещённое к вечеру	В период с 12:00 до 15:00

Возможным вариантом развития данного подхода могло бы являться разрешение на работу в выходные дни, однако, ввиду того, что уровень контроля в этот период времени ослаблен, в отношении АО «ДРСК» будут увеличиваться риски, связанные с возможным нарушением работниками компании правил экономической безопасности, что с учётом того, в каких условиях и в какой отрасли функционирует АО «ДРСК», не является приемлемым и оптимальным.

Следует отметить, мотивация режимом работы предполагает, что работник ежедневно приходит на рабочее место, пусть и с несовпадающим временем прихода или ухода с основной массой работников. В то же время, мотивация с использованием расположения

рабочего времени предполагает полное или частичное отсутствие работника на рабочем месте.

Применительно к расположению рабочего места предлагается следующая система подходов (таблица 24).

Таблица 24 – Условия применения в зависимости от расположения рабочего места в АО ДРСК

Параметр	Значение
Удалённая работа	
Категории лиц, к которым может применяться	– работники с детьми до 5 лет – работники вспомогательных подразделений – работники, находящиеся в силу обстоятельств на удалении от места работы (в отпуске, служебной командировке, необходимости выезда и прочих)
Что может заменить	– применение вместо отгула на 1-3 дня
Ограничения по применению	Не назначается в отношении работ, требующих: – личного присутствия – в период проведения аудиторских и прочих проверок – в случае ликвидации крупных аварий – замены работника ввиду его увольнения или болезни
Лимит количества лиц, работающих удалённо	Не более 15 % от численности подразделения
С периодическим посещением рабочего места	
Категории лиц, к которым может применяться	– работники с детьми до 5 лет – работники вспомогательных подразделений – работники, выполняющие плановые работы
Что может заменить	– применение вместо отгула на 1-3 дня – отпуск за свой счёт на срок 7 календарных дней и
Ограничения по применению	Не применяется в случае необходимости замещения вышедшего по увольнению или болезни работника
Лимит количества лиц, работающих удалённо	Не более 25 % от численности подразделения

Следует отметить, что использование удалённой работы как фактора мотивации в значительной степени обуславливается наличием возможностей по её организации, как со стороны «АО ДРСК», так и со стороны самого работника. При этом, для большинства работников офиса компании, в отношении которых данное мероприятие является наиболее подходящим, требуется организация доступа к информационным системам

АО «ДРСК», что также требует наличия у работника, работающего удалённо, наличия компьютера и современных средств связи.

Естественным недостатком такого подхода является то, что данное мероприятие потребует перестройки системы доступа к информационным системам компании, так как он будет осуществляться с компьютеров пользователей, функционирование которых будет существенным образом различаться.

Данное мероприятие направлено на работников предприятия, которые нуждаются в корректировке рабочего графика с учётом их семейных или любых других потребностей, а также ввиду характера работы. Так, для проектной работы в большинстве случаев требуется предельная концентрация на предмете проектирования, в результате чего данный процесс может существенно замедляться, в случае, если это сопровождается постоянным отвлечением такого работника на другие объекты, в связи с производственной необходимостью. Ввиду специфики деятельности АО «ДРСК» подобная деятельность в нём достаточно распространена, так как:

- предприятие имеет значительные размеры, что требует предварительного составления проектов для практически любого вида своей деятельности, ввиду необходимости оптимизации затрат ресурсов на них;

- реализуемые проекты сами по себе имеют значительные масштабы и требуют длительной разработки большим количеством работников.

Аналогичным образом обстоят дела, например, у программистов, занимающихся разработкой специфического программного обеспечения для АО «ДРСК». Для них постоянное присутствие на рабочем месте необходимо только с позиций обеспечения дежурства в случае контроля процессов, которые не могут быть прерваны.

В результате этого, части проектных работников может быть

предоставлен скорректированный (сдвинутый в ту или иную сторону режим работы), в результате чего это даст возможность повысить уровень мотивации данных работников.

При этом, предлагаемая корректировка графика рабочего времени будет находиться в определённых пределах, не приводя к необходимости значительной корректировки рабочего режима АО «ДРСК».

Затраты на мероприятие, виду того, что оно будет реализовываться в рамках действующего 8-часового рабочего дня, предлагается не выделять отдельно, т.к. для этого будет необходимым определение той доли, которая будет приходиться на работников со смещённым рабочим днём. Сами организационные затраты будут состоять в установлении такого графика кадровыми работниками, другие затраты не просматриваются

2) Стимулирование здорового образа жизни персонала

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы создать мотивы у работников аппарата управления предприятия к здоровому образу жизни. При этом, предполагается, что такие мотивы должны действовать на протяжении длительного периода времени, так как в краткосрочной перспективе это не приведёт к каким-либо выгодам для АО «ДРСК».

В качестве основного подхода к данному мероприятию представляется логичным материальная мотивация, так как работа работника на предприятии приводит к увеличению объёмов выручки и производстве продукции напрямую. Напротив, отсутствие работника на рабочем месте, очевидно, возможно в краткосрочном плане рассматривать с точки зрения потерь предприятия.

Так как в течение первых трёх дней заболевания оплата идёт за счёт работодателя, то есть АО «ДРСК», следовательно, в том случае, если работники не болеют, фактически компания получает дополнительные средства.

Предлагается следующий подход к данному мероприятию (таблица 25).

Таблица 25 – Коэффициенты значимости отсутствия заболеваемости у работников АО «ДРСК»

Период	Коэффициент выплат за отсутствие заболеваемости в год
До 1 года включительно	0,00
1-3 года	1,00
3-5 лет	1,50
5 лет и более	2,00

Предполагается, что в том случае, если работник не болел в течение 1 года или меньше, данный факт нельзя рассматривать как значимый, так как АО необходимо закрепление тенденции повышения уровня здоровья в длительной перспективе.

В течение отсутствия заболеваний, при которых работник будет находиться на больничном в течение 1-3 лет, выплаты составят 1 дневной заработок, а в случае отсутствия заболеваний, которые требуют нахождения на больничном в срок от 3 до 5 лет – 1,5 дня. В том случае, если работник не болел в течение 5 и более лет, ему ежегодно уплачивается 2 дневных заработка.

Условия применения данного мотивационного мероприятия представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Условия применения мотивационного мероприятия по выплатам за отсутствие заболеваемости у работников АО ДРСК

Критерий	Расшифровка
Категория работников	Работники, не имеющие: – инвалидности; – выявленных хронических заболеваний, требующих обязательного нахождения в лечебных учреждениях или на больничном в течение года
Подтверждение отсутствия заболевания	Осуществляется: – дежурным медицинским работником АО «ДРСК» – по рабочему месту работника – кадровой службой – при вынесении решения о выплате
Отмена применения выплаты	– нахождение на рабочем месте в состоянии заболевания – нарушение трудовой дисциплины, приведшее к дисциплинарному взысканию

Предлагается следующий механизм реализации данного мероприятия по мотивации:

1) дежурным медицинским работником Центрального аппарата АО ДРСК проводится ежедневный обход Центрального аппарата с выявлением лиц, которые могут находиться в заболевшем состоянии;

2) в том случае, если выявляются лица, находящиеся в заболевшем состоянии, в отношении них медицинским работником Центрального аппарата.

АО «ДРСК» делается пометка о нахождении на рабочем месте в состоянии болезни, после чего данный работник направляется домой или в больницу. Необходимость такого обхода обуславливается, прежде всего, следующими обстоятельствами:

1) не допустить распространения заболевания среди здоровых работников компании;

2) не допустить того, чтобы предлагаемое мотивационное мероприятие привело к существенному ухудшению самочувствия работника, который мотивирован не выходить на больничный.

3) по итогам года медицинским работником Центрального аппарата АО «ДРСК» в службу управления персоналом передаются сведения о том, какие работники были выявлены в течение периода на работе. Данным лицам данная мотивирующая выплата не производится;

4) служба управления персоналом на основании полученной информации производится расчёт мотивационной выплаты по всем лицам, в отношении которых не выявлено нахождения на рабочем месте в состоянии заболевания согласно вышеприведённой таблицы;

5) выдача начисленных средств осуществляется на основании приказа Генерального директора АО «ДРСК» в установленную дату.

Следует отметить, что медицинские работники (медицинская смена) АО ДРСК, ввиду значительного размера предприятия, постоянно находится в компании, в том числе, для производства осмотров лиц, которые выходят на

работу в качестве водителей, монтеров и некоторых других. В результате этого, найма дополнительных работников удастся избежать.

Механизм реализации данного мероприятия предполагает, что в качестве критерия определения периода, в течение которого работник не болел, будет выступать отсутствие у него больничных.

Следует отметить, что выгодность данного мероприятия обуславливается действующей системой оплаты больничных листов в РФ (таблица 27).

Таблица 27 – Действующая система оплаты больничных листов в РФ

Срок нахождения на больничном листе, дней	Источник выплат	Уровень выплат
До 3-го включительно	Предприятие	В размере установленной зарплаты
4-й и последующие дни	–	–
– при стаже до 5 лет	ФСС	60 % от установленной зарплаты
– при стаже от 5 до 8 лет	ФСС	80 % от установленной зарплаты
– при стаже 8 лет и более	ФСС	100% от установленной зарплаты

Как видно из данной таблицы, в случае, если АО «ДРСК» с помощью данного мероприятия удастся сократить уровень заболеваемости, оно получит возможность сокращения своих затрат, связанных с необходимостью оплаты больничного листа заболевшим работникам в первые три дня их болезни. В связи с этим, совокупные затраты предприятия в размере трёх дней отсутствия при общем количестве рабочих дней в году в 2021 году, составляющем 247, могут быть сокращены, без учёта выплат работникам, которые не болели, на 1,2% ($3/247 \cdot 100 = 1,2\%$). При этом, такое сокращение будет только в случае, если работник болел 1 раз в год. В том случае, если он будет болеть более 1 раза в год, потенциальные дополнительные затраты предприятия будут увеличиваться.

В результате этого, АО «ДРСК» должно быть прямо заинтересовано в

том, чтобы данное мероприятие было реализовано, так как это позволит повысить общую продуктивность деятельности компании.

Достоинства и недостатки мероприятия представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Достоинства и недостатки мероприятия по стимулированию здоровья

Достоинства мероприятия	Недостатки мероприятия
Возможность выявления заболевших, что позволит предотвращать эпидемии внутри предприятия	Необходимость выборочного контроля работников Центрального аппарата
Формирование мотивации к здоровому образу жизни	Необходимость изменения действующей системы мотивационных мероприятий в компании
Снижение затрат предприятия на больничные листы, не сопровождающихся реальной работой	

В качестве возможного косвенного эффекта от реализации предлагаемого мероприятия будет выступать снижение потребности в рабочих руках в целом по АО «ДРСК», так как своевременный выход работу будет обеспечиваться большим количеством работников, нежели чем раньше, что позволит выполнять работу в более короткие сроки.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

1) Мотивация рабочим временем

Дадим оценку экономической эффективности данного мероприятия. Для этого, будем рассматривать условия оценки эффективности, представленные в таблице 29.

Следует отметить, что количество работников, относительно которых будет принято решение о переводе их с мотивационными целями на сдвинутый график работы, будет определено по принципу Парето 80:20, причём 80 % работников останутся на действующем расписании работы, а 20 % – будут переведены на сдвинутый относительно действующего график, в равных долях распределённый между теми, кто будет выходить раньше, и теми, кто позже.

Таблица 29 – Условия оценки эффективности мероприятия мотивации рабочим временем

Показатель	Значение
Сдвиг времени раннего выхода на работу, час	1
Сдвиг времени позднего выхода на работу, час	1
Доля работников, выходящих раньше на рабочее место, %	10
Доля работников, выходящих позже на рабочее место, %	10
Уровень повышения производительности труда в результате сдвига времени в период сдвига, %	5
Доля работников, работающих удалённо, %	3
Период удалённой работы, дней в год	5

Для начала расчётов определим дневную производительность труда на предприятии в 2021 году. По итогам данного времени количество рабочих дней составило 247.

Определим выработку в год на одного среднесписочного работника по формуле:

$$B = V/T, \quad (1)$$

где B – выработка;

V – объем произведенной продукции (в деньгах, норма-часах или натуральном выражении);

T – время, пошедшее на изготовление данного объема продукции.

Рассчитаем по формуле (1) выработку в год на одного среднесписочного работника:

$$B = \frac{34929991}{247} = 141417 \text{ тыс.руб.}$$

Отсюда, размер средневневной выручки на работника как показатель производительности труда, составит:

$$СДВР = \frac{141417}{247} = 573 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем количество работников, которые будут выходить на работу по сдвинутому графику:

– раньше срока: $7248 \times 10 \% = 724$ чел.;

– позже срока: $7248 \times 10 \% = 724$ чел.

Оценим объёмы дополнительного увеличения объёмов выручки, исходя из того, что предложенный нами уровень увеличения по данным группам будет одинаков, и составит 5 % в течение того времени, которое пришлось за рамками стандартного периода. Получим:

– по выходящим на работу раньше срока:

$$\Delta B1 = 141417 * 724 * \frac{1}{8} * 5\% = 639912 \text{ тыс.руб.}$$

– по выходящим на работу позже срока:

$$\Delta B2 = 141417 * 724 * \frac{1}{8} * 5\% = 639912 \text{ тыс.руб.}$$

Итого:

$$\Delta B_{\text{в}} = \Delta B1 + \Delta B2 = 639912 + 639912 = 1279824 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, за счёт работников, которые будут работать со сдвигом рабочего времени, увеличение объёмов выручки АО «ДРСК» составит 1279824 тыс. руб.

Проведём анализ влияния на выручку компании работников, которые работают удалённо. Численность таких работников, исходя из установленного норматива в 3 %, составит:

$$Ч = 3 \% \times 7248 = 217 \text{ чел.}$$

Для упрощения расчётов будем исходить из того, что в том случае, если бы данным лицам не была предоставлена возможность удалённой работы, они бы не смогли её выполнять вовсе. Исходя из установленного периода работы в году в течение 5 дней сумма дополнительной выручки АО «ДРСК» составит:

$$\Delta B_{\text{доп}} = 141417 * \frac{5}{247} * 217 = 621204 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из этого, совокупная сумма увеличения объёмов выручки АО «ДРСК» составит:

$$\Delta B = \Delta B_{\text{в}} + \Delta B_{\text{доп}} = 1279824 + 621204 = 1901028 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно рассчитывать на дополнительный объём

выручки в размере 1901 млн. руб.

С учётом рентабельности продаж в АО «ДРСК», составившей по итогам 2021 года 9,03 %, получим, что дополнительный объём прибыли от продаж компании за счёт реализации подобного мотивационного мероприятия составит:

$$\Delta\Pi = 1901028 \times 9,03 \% = 171663 \text{ тыс. руб.}$$

2) *Внедрение нематериальных методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала).*

Оценим влияние данного мероприятия на эффективность работы АО «ДРСК». Для этого, будем исходить из того, что будет использоваться также Парето-распределение групп работников, состоящее в пропорции 80:20.

Исходя из такого подхода, они будут распределены следующим образом (таблица 30).

Таблица 30 – Распределение работников АО «ДРСК» по группам по периоду отсутствия заболеваемости

Период	Доля работников, %
До 1 года включительно	80,00
1-3 года	16,00
3-5 лет	3,20
5 лет и более	0,80

Согласно статистических данных Росстата, уровень заболеваемости населения в Амурской области в 2021 году составил 848,8 заболевших на 1000 чел. населения, или 0,8488 заболевания на человека в год.

Пособие по временной нетрудоспособности за счет средств страхователя выплачивается за первые три дня (только при заболевании или травме работника).

Исходя из данного значения, в расчёте на одного работника минимальные потери АО «ДРСК», которые выражаются в оплате больничных за счёт предприятия, составят:

$$\Pi = 3 \times 0,8488 = 2,5 \text{ дня}$$

Таким образом, получаем, что с учётом текущего уровня заболеваемости установленный нами уровень ежегодных выплат меньше расчётного, в результате чего работники, которые не болеют, будут приносить предприятию выручку и прибыль даже с учётом дополнительных выплат.

Дадим оценку выплат. Для этого, оценим численность групп работников, которые не болели:

– от 1 до 3 лет: $7248 \times 16,00 \% = 1159$ чел.;

– от 3 до 5 лет: $7248 \times 3,20 \% = 231$ чел.

– 5 лет и более: $7248 \times 0,80 \% = 57$ чел.

По данным АО «ДРСК», по итогам 2021 года средний уровень заработной платы в компании составил 78104 руб.

С учётом обязательных платежей, которые направляются во внебюджетные фонды, объём затрат на одного работника в среднем при ставке платежей в данные фонды в 30 %, составит:

$Ззп = 78104 \times (100 \% + 30 \%) = 101535$ руб.

Определим среднемесячное количество рабочих дней в месяце:

$Дм = \frac{247}{12} = 20,58$ дня

Отсюда, среднедневные расходы АО «ДРСК» на выплату заработной платы и связанные с ней платежи в рабочий день, составят:

$Пд = \frac{101535}{20,58} = 4934$ руб.

Отсюда, совокупная сумма выплаченных средств, составит:

$Вс = 4934 \times (1159 \times 1 + 231 \times 1,5 + 57 \times 2,0) = 7990613$ руб. или 7990 тыс.

При этом, выплаты относительно случая, когда заболеваемость остается на прежнем уровне:

$Вп = 4934 \times 3 \times (1159 + 231 + 57) = 21418494$ руб. или 21418 тыс. руб.

Таким образом, снижение выплат по больничным составит:

$Свб = Вп - Вс = 21418 - 7990 = 13428$ тыс. руб.

Таким образом, совокупное снижение затрат на предлагаемое мероприятие составит 13428 тыс. руб. С учётом рентабельности продаж в размере 9,03% по итогам 2021 года, рост объёмов прибыли от продаж по данному мероприятию составит:

$$\Delta\Pi = 13428 \times 9,03 \% = 1213 \text{ тыс. руб.}$$

При этом, следует отметить, что в данном случае не рассчитывалось увеличение выручки компании, так как за счёт этого было возможным дополнительное увеличение объёмов эффекта.

Полученные по итогам значения эффективности предложенных мероприятий показывают, что предложенное мероприятие позволяет улучшить финансовое состояние АО «ДРСК».

По итогам проведённых расчётов составим следующую таблицу 31.

Таблица 31 – Состав экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации в АО «ДРСК»

Мероприятие	Вид эффекта	Сумма эффекта, тыс. руб.	Влияние на прибыль от продаж, тыс. руб.
Мотивация рабочим временем, в т.ч.			
– за счёт сдвига рабочего времени	Рост выручки за счёт более высокой производительности труда	1279824	+171663
– за счёт использования удалённой работы и работы с периодическим посещением	Рост выручки за счёт возможности организации удалённой работы	621204	
Мотивация здорового образа жизни			
– внедрение нематериальных методов стимулирования (стимулирование здорового образа жизни персонала)	Снижение затрат на оплату больничных листов	13428	+1213
Итого	–	–	+172876

Таким образом, возможно ожидать роста объёмов прибыли от продаж на 172876 тыс. руб. по результатам реализации данных мероприятий в АО «ДРСК».

Рассмотрим таблицу оценки эффективности, где будут указаны её составляющие, а также их оценка до реализации и после. При этом критерии оцениваются по пятибалльной шкале.

Таблица 32 - Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Критерий	До реализации	После реализации
Психологический критерий, Риск сопротивления	3	4
Риск непонимания необходимости	2	5
Финансовый критерий, затраты на реализацию мероприятий не более 500 тыс. руб.	3	5
Целевой критерий, повысить мотивацию работников	1	5
Временной критерий, срок, определенный как до 2023 года	1	5

Суммарная оценка эффективности выбранного решения равна 24, что на 14 превышает эффективность базового варианта. Из приведенной таблицы следует, что внедрение мероприятий по повышению мотивации положительно отразилось на деятельности предприятия.

Далее построим на основе табличных значений лепестковую диаграмму.

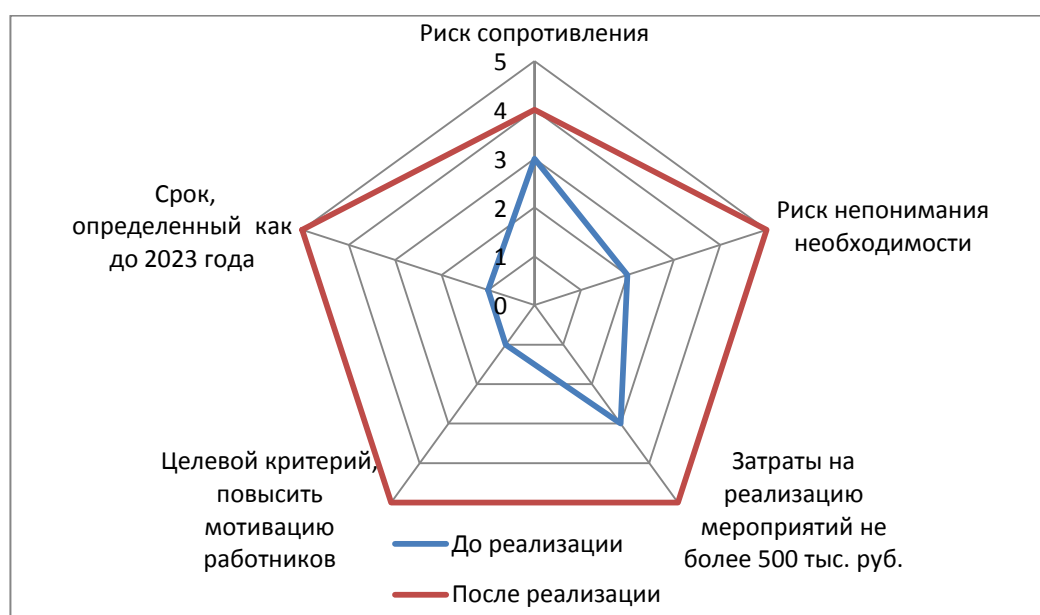


Рисунок 19 – Лепестковая диаграмма

Мониторинг кадровых рисков необходим для организации, он помогает

контролировать возможность проявления риска и минимизировать проблемы на этапе их зарождения.

Проведем оценку рисков. Зададим каждому критерию вес. Чем выше степень соответствия альтернативы критериям, тем выше оценка (10-ти бальная шкала). Оценка 0 ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна.

Таблица 33 – Оценка рисков предлагаемых мероприятий

Наименование простых рисков	Ранги, r_i	Веса, w_i	Средняя оценка экспертов, V_i	Величина рисков, X_i
Отсутствие мотивации в работе	1	0,3	4	1,2
Риск использования неэффективных методов мотивации труда	3	0,2	6	1,2
Риск сопротивления персонала	2	0,25	6	1,5
Затраты на реализацию мероприятия свыше 500 тыс. руб.	5	0,07	2	0,14
Срок реализации проекта более 1 года	6	0,03	3	0,09
Риск непонимания необходимости	4	0,15	5	0,75

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что наиболее высоким уровнем риска обладает фактор сопротивление персонала, его величина составляет 1,5 балла. Для того, чтобы снизить риск сопротивления необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению. Так же необходимо предоставлять информацию группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сформулируем следующие выводы, носящие обобщающий характер:

1) в качестве основных проблем, которые выделены в процессе исследования системы мотивации в компании, указаны такие, как отсутствие учёта фактора времени как фактора мотивации, рост показателя текучести кадров, коэффициентов по приему и по выбытию персонала, недовольство размером оплаты труда и отсутствие нематериальных методов стимулирования персонала. Основной причиной данных недостатков является жёсткость системы мотивации компании, которая не предусматривает индивидуализации подходов к мотивации работников, а также не рассматривает новых подходов к их мотивированию;

2) в качестве основного мероприятия, которое предлагается к реализации с целью совершенствования системы мотивации в компании, является, мотивация рабочим временем, в то числе – за счёт сдвига рабочего времени (начала и окончания работы), и за счёт использования удалённой работы и работы с периодическим посещением рабочего места;

3) проведённые результаты показали, что мероприятие по мотивации рабочим временем приводит к увеличению объёмов выручки за счёт более высокой производительности труда на сумму 1901028 тыс. руб., из которых 1279824 тыс. руб. приходятся на применение у части работников индивидуального рабочего времени как способа повышения уровня их производительности, а за счёт организации удалённой работы, либо работы с периодическим посещением – на 621204 тыс. руб.;

4) в целом, совокупное увеличение объёмов прибыли от продаж предприятия составит около 171663 тыс. руб.

Полученные результаты свидетельствуют об экономической состоятельности и обоснованности данных мероприятий, возможности их реализации на практике в деятельности АО «ДРСК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация представляет собой целенаправленное формирование мотивов, прежде всего, как потребности личности, результатом чего становится возникновение намерения и побуждения к действию и достижению цели, устанавливаемой себе человеком. Структура мотивации предполагает выделение в ней потребностей и побуждений, напряжения, усилий, выполнения и вознаграждения человека.

Система экономических вознаграждений является ключевым элементом систем мотивации. Она предполагает установление для работников конкретных установок, достижение которых будет приводить к выдаче им материальных средств, чаще всего, в виде денег или аналогичных. При этом, материальная мотивация может рассматриваться не только как средство удовлетворения физиологических потребностей, но также и потребностей в безопасности.

АО «ДРСК» является компанией электроэнергетики, осуществляющей транзит электроэнергии по своим сетям, и входящей в холдинг АО РусГидро. При этом, в рассматриваемом периоде наблюдается увеличение эффективности деятельности организации.

Система мотивационных мероприятий в компании разделяется на три направления – организационные мероприятия по начальному формированию мотивов, меры материальной и нематериальной мотивации.

Система мотивационных мероприятий имеет по каждому направлению значительное количество вариантов, что позволяет выбрать среди них необходимый. При этом, предполагается, что более важной является материальная мотивация руководителей и специалистов, нежели чем рабочих, что выражается в меньшем уровне выплат им, а также нацеленности ряда мотивационных мероприятий на руководителей и специалистов. Однако, данный факт организационно не выделен, что снижает возможности системы и эффективность

применения таких мероприятий на практике.

В качестве основных проблем, которые выделены в процессе исследования системы мотивации в компании, указаны такие, как отсутствие учёта фактора времени как фактора мотивации, рост показателя текучести кадров, коэффициентов по приему и по выбытию персонала, недовольство размером оплаты труда и отсутствие нематериальных методов стимулирования персонала. Основной причиной данных недостатков является жёсткость системы мотивации компании, которая не предусматривает индивидуализации подходов к мотивации работников, а также не рассматривает новых подходов к их мотивированию;

В качестве основного мероприятия, которое предлагается к реализации с целью совершенствования системы мотивации в компании, предложено: мотивация рабочим временем, в том числе – за счёт сдвига рабочего времени (начала и окончания работы), и за счёт использования удалённой работы и работы с периодическим посещением рабочего места.

Проведённые результаты показали, что мероприятие по мотивации рабочим временем приводит к увеличению объёмов выручки за счёт более высокой производительности труда на сумму 1901028 тыс. руб., из которых 1279824 тыс. руб. приходятся на применение у части работников индивидуального рабочего времени как способа повышения уровня их производительности, а за счёт организации удалённой работы, либо работы с периодическим посещением – на 621204 тыс. руб.

По второму мероприятию ожидается снижение затрат на 13428 тыс. руб., что приведет к росту прибыли от продаж на 1213 тыс. руб.

В целом, совокупное увеличение объёмов прибыли от продаж предприятия составит около 172876 тыс. руб.

Полученные результаты свидетельствуют об экономической состоятельности и обоснованности данных мероприятий, возможности их реализации на практике в деятельности АО «ДРСК».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
- 2 Алексина С.Б. Методы стимулирования: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2019. – 304 с.
- 3 Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
- 5 Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // *Экономика Крыма*. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
- 6 Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
- 7 Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2018. Том 7, №4. С. 84-85
- 8 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
- 9 Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // *Молодой исследователь: вызовы и перспективы* : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
- 10 Волкогорова, О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. — 352 с.

11 Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.

12 Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

13 Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

14 Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

15 Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

16 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

17 Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.

18 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с.

19 Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

20 Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.

21 Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48

22 Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

23 Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

24 Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.

25 Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.

26 Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М. : Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

27 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

28 Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77

29 Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

30 Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и

экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

31 Патрахина, Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т. Н. Патрахина, К. П. Романчук. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 7 (87). — С. 461-464.

32 Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

33 Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

34 Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.

35 Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

36 Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

37 Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.

38 Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.

39 Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник

Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

40 Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

41 Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск: Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

42 Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87

43 Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

44 Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

45 Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

46 Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование).

47 Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы (под ред. А.В. Шалаева). – «ГроссМедиа Ферлаг: РОСБУХ», 2017 г. – 351 с.

48 Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. № 3.

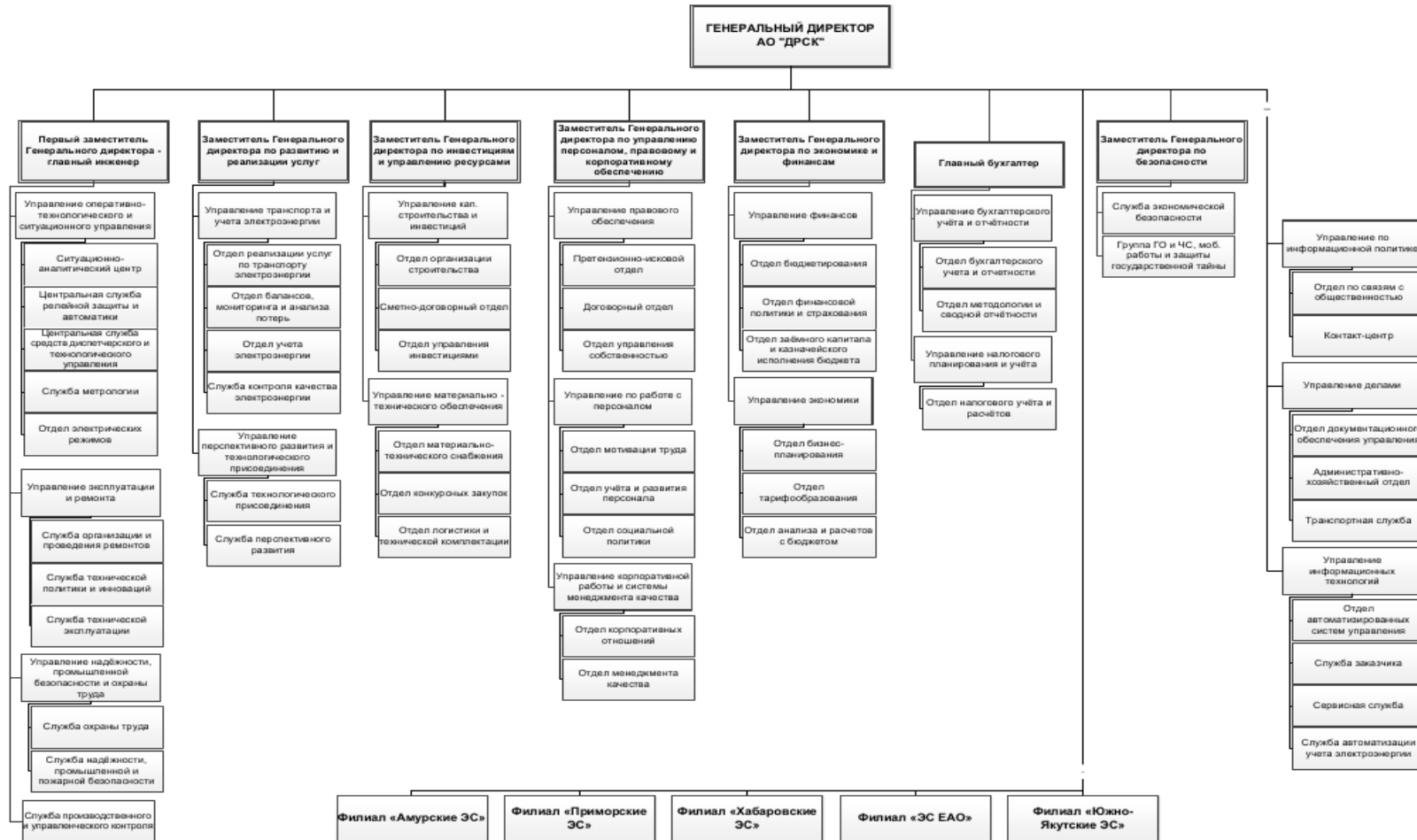
49 Шкрабальюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабальюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

50 <http://drsk.ru/source/content/2022/05/6343.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура исполнительно аппарата АО «ДРСК»

Организационная структура АО «ДРСК»
(действует с 01.12.2021 г.)



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Тест на удовлетворенность потребностей по А. Маслоу

Тест

Пирамида А. Маслоу позволяет понять, какие потребности на данный момент являются для вас самыми важными. Предполагается, что именно они наименее удовлетворены.

Инструкция:

Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую вам - все это касается вашего собственного мнения, видения и точки зрения.

1. Спокойная работа - самое главное для меня

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

2. Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно

- a. Совершенное верно – 1;
- b. В большей степени верно и точно – 2;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 4;
- e. Совершенно неверно – 5;

3. Высокая зарплата – наилучшее свидетельство ценности человека в компании

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

4. Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

5. Безопасность работы - не самый важный фактор для меня

- a. Совершенное верно – 1;
- b. В большей степени верно и точно – 2;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 4;
- e. Совершенно неверно – 5;

6. Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

7. Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;

- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

8. Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать мои способности

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

9. Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

10. Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе

- a. Совершенное верно – 1;
- b. В большей степени верно и точно – 2;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 4;
- e. Совершенно неверно – 5;

11. Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

12. Погоня за мечтой - это пустая трата времени

- a. Совершенное верно – 1;
- b. В большей степени верно и точно – 2;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 4;
- e. Совершенно неверно – 5;

13. Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

14. Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

15. Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;

е. Совершенно неверно – 1;

16. Идти все дальше, устанавливая собственные лимиты – вот то, что мной движет

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

17. Самый важный аспект работы в компании – хороший план страховки здоровья

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

18. Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

19. Мои достижения дают мне право уважать себя

- a. Совершенное верно – 5;
- b. В большей степени верно и точно – 4;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 2;
- e. Совершенно неверно – 1;

20. Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое

- a. Совершенное верно – 1;
- b. В большей степени верно и точно – 2;
- c. Частично верно и точно – 3;
- d. В некоторой степени верно и точно – 4;
- e. Совершенно неверно – 5;

Интерпретация к тесту Пирамида Маслоу.

В этом варианте теста подразумевается, что физиологические потребности удовлетворены.

Подсчет баллов:

Все вопросы поделены на группы, каждая из четырех групп может получить минимум 5 и максимум 25 баллов.

Безопасность и надежность (Базовая, долгосрочная потребность): вопросы **1,5,9,13,17**. Желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

Принадлежность к обществу и востребованность (социальная потребность, взаимодействие человека с обществом): вопросы **2,6,10,14,18**. Желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими.

Чувство собственного достоинства (ощущения значимости себя, как личности): вопросы **3,7,11,15,19**. Желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

Самореализация (потребность в саморазвитии, попытка стать тем, кем человек может быть): вопросы **4,8,12,16,20**. Желание развивать свои силы и

способности, стремиться к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.

Отметка в **20 и более баллов** свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой группе, являются очень важными для Вас.

Количество баллов **от 15-19** показывают, что эти мотивы менее важны для Вас.

10-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой группе, не представляют особой важности для Вас.

Количество баллов ниже 10 указывают на то, что мотивы, представленные в данной группе совершенно неважны для Вас.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тест на выявление превалирующих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом по Ф. Герцбергу

Тест Герцбергера

Оцените, пожалуйста, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив.

Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, поставьте соответствующую цифру.

Варианты ответа: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Д) Для любого главное – получить повышение в должности.

(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.

(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.

(Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

(Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

(З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

(А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

(Е) Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберите создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

(З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

(В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнее выполнять ответственную работу.

(Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

(Е) Важнее всего чувство успеха в работе.

(Б) Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

(З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.

(Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

(В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

(Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

(Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

(Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

- (Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.
- (Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.
19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:
- (Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
- (Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.
20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:
- (Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.
- (Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.
21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:
- (Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.
- (Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.
22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:
- (З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.
- (А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.
23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:
- (В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.
- (Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.
24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:
- (Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.
- (Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.
25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:
- (З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.
- (Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.

(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

Ключ к тесту Герцберга

1	А Б	10	Ж А	19	Е Г
2	Г В	11	А Е	20	Г Д
3	Д А	12	З В	21	Ж Д
4	Б Ж	13	В Д	22	З А
5	З Ж	14	Е Б	23	В Е
6	В А	15	З Г	24	Б Д
7	Г А	16	В Ж	25	З Д
8	В Б	17	Г Б	26	Е Ж
9	Б З	18	Д Е	27	З Е

Используя тест Герцберга, можно определить структуру мотивации и выделить преобладающим факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5). По окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора. Нужно определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор

Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор

В – ответственность работы (внутренние) – мотиватор

Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенический фактор

Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) – мотиватор

Е – достижение личного успеха (внутренние) – мотиватор

Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор

З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенический фактор

Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

Гигиенические факторы – внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Тест на определение ведущих потребностей личности по Д.

МакКлелланду

Тест «Что вами движет?»

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. МакКлелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию сотрудников.

Инструкция

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите свое согласие («полностью согласен» – «ПС») или несогласие («не согласен» – «НС») с каждым из них путем выбора соответствующего количества баллов.

№	Утверждение	ПС	НС
1	Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше.	1	2 3 4 5
2	Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.	1	2 3 4 5
3	Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.	1	2 3 4 5
4	Мне нравится выполнять непростую работу.	1	2 3 4 5
5	Мне нравится брать на себя ответственность.	1	2 3 4 5
6	Мне нравится, если окружающие хороши ко мне относятся.	1	2 3 4 5
7	Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.	1	2 3 4 5
8	Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.	1	2 3 4 5
9	У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.	1	2 3 4 5
10	Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их	1	2 3 4 5
11	Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.	1	2 3 4 5
12	Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.	1	2 3 4 5
13	Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий	1	2 3 4 5
14	Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.	1	2 3 4 5
15	Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.	1	2 3 4 5

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу.

Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к аффилиации (групповому признанию и уважению)	
№ высказывания	Балл	№ высказывания	Балл	№ высказывания	Балл
1		2		3	

4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого		Итого		Итого	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность – мотивационную доминанту личностной активности.

Об уровне выраженности каждой из трех шкал свидетельствуют следующие показатели:

- 19 и более – высокий;
- 8-18 – средний;
- 7 и менее – низкий.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета на оценку мотивации персонала

Анкета мотивации персонала

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Возможность повышения квалификации					
2. Признание и одобрение результатов					
3. Разнообразие работы					
4. Самостоятельность в работе					
5. Режим работы					
6. Возможность должностного продвижения					
7. Отношения с коллегами					
8. Размер заработка					

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное							

стимулирование								
2. Моральное стимулирование								
3. Меры административного воздействия								
4. Трудовой настрой коллектива								
5. Экономические нововведения в компании								
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране								
7. Боязнь потерять работу								
8. Элементы состязательности								

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы предприятия (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 3 самых важных для Вас. Напротив ответа поставьте крестик.

Характеристика работы	Балл
1. Возможность профессионального роста	
2. Возможность должностного продвижения	
3. Разнообразие работы	
4. Сложность работы	
5. Высокая заработная плата	
6. Самостоятельность в выполнении работ	
7. Престиж профессии	
8. Режим работы	
9. Низкая напряженность труда	
10. Благоприятный психологический климат	
11. Возможность общения в процессе работы	
12. Возможность повышения квалификации	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

11. Пол (подчеркните):

- мужской
- женский

12. Возраст (подчеркните):

- 20 - 30 лет;
- 31 - 40 лет;
- 41 -50 лет;
- 51 -60 лет.

13. Образование (подчеркните):

- Среднее специальное;
- Незаконченное высшее;
- Высшее.

14. Ваша среднемесячная заработная плата _____