

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Совершенствование системы мотивации труда персонала в организации
(на примере ООО «Лидер Сталь»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Терехова Тимофея Сергеевича

Научный руководитель
к.псх.н., доцент
Куликова О.В.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
Глава I. Теоретические основы изучения мотивации трудовой деятельности персонала предприятия.....	8
1.1 Мотивация как эффективный инструмент управления персоналом	8
1.2 Современные подходы мотивации персонала на предприятии.....	17
1.3 Особенности мотивации труда персонала в торговых организациях.	23
Глава II. Анализ эффективности системы мотивации труда персонала предприятия ООО «Лидер Сталь».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер Сталь».....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Лидер Сталь»....	36
2.3 Анализ системы мотивации труда персоналом в ООО «Лидер Сталь».....	42
Глава III. Разработка предложений по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь».....	57
3.1 Предложения по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь».....	57
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	68
Заключение.....	71
Список литературы.....	74
Приложения.....	79

Введение

Актуальность исследования. Мотивация персонала сегодня является камнем преткновения каждого HR-специалиста и руководителя организации. Ни одна компания не может преуспеть без работающих с полной самоотдачей сотрудников, без приверженности персонала компании ее целям, миссии, принципам. Перед управленцами встает вопрос о том, как мотивировать того или иного сотрудника и самое главное, как удержать его в компании.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что работа в торговых организациях, становится все более содержательной, интересной и творческой. В современное время, характеризующееся финансовым кризисом и высокой конкуренцией в промышленной сфере, значительно повышается роль высококвалифицированного работника, удержать которого возможно лишь через построение и применение грамотной системы мотивации. Организация мотивации персонала в торговой организации основана на социальных гарантиях и льготах в форме потребительской корзины, которая включает добровольное медицинское страхование и санитарно-курортное лечение. Также наряду с обязательным страхованием, в обязательном порядке производится страхование работником, чью деятельность можно выделить в категорию опасной.

Для создания действенной системы мотивации трудовой деятельности необходимо, прежде всего, соответствующее учение, содержащее ее теоретические, методологические и методические основы. Имеющиеся в этой области теории нельзя считать полностью отвечающими требованиям современной теории и практики управления персоналом. Формирование концептуальной основы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности предполагает необходимость решения ряда вопросов: обоснования ее теоретико-методологической базы; уточнения терминологического аппарата; определения места мотивации и

стимулирования трудовой деятельности в системе научных знаний; раскрытия их содержания, системы внешних и внутренних взаимосвязей; определения целей, задач, принципов, функций, видов, форм; выработки методических подходов для анализа их состояния и управления.

Кроме того, анализ подходов к определению мотивации свидетельствует, что причиной значительного расхождения мнений по этому вопросу является, прежде всего, отсутствие системного подхода и четкости в осмыслении природы и содержания данных категорий.

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что существует необходимость мотивации труда работников предприятий, учитывающих специфику российской экономической практики.

Все изложенное определило выбор темы и цель исследования.

Объект исследования – ООО «Лидер Сталь».

Предмет исследования – система мотивации труда работников ООО «Лидер Сталь».

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации труда работников ООО «Лидер Сталь».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Провести анализ современного состояния проблемы мотивации труда персонала организаций;
2. Провести анализ деятельности предприятия и действующей системы мотивации труда работников в ООО «Лидер Сталь»;
3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников в ООО «Лидер Сталь» и обосновать их эффективность.

Теоретическая база исследования. В основе исследования лежит анализ большого числа работ российских и зарубежных исследователей. Большой вклад в исследование проблем мотивации внесли зарубежные исследователи: К. Альдерфер, Дж. Адаир, Дж. С. Адаме, В. Врум,

Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Г. Латхэм, К. Левин, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, П. Мартин, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портер, Ш. Ричи, Ф. Тейлор, Э. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова.

Аспекты мотивации трудовой деятельности нашли отражение в трудах И.А. Васильева, Е.П. Ильина, С.Б. Каверина, В.И. Ковалева, А.Н. Леонтьева, А.В. Филиппова и др. Комплексный подход к исследованию мотивации труда использовался Б.С. Бурыхиним, В.А. Гагой, Н.И. Захаровым, А.Ф. Зубковой, Н.И. Матузовым, И.В. Мишуровой, Т.Г. Озерниковой, Ю.П. Платоновым, И.П. Ловарич, Б.Г. Прошкиным, С.Д. Резником, А.А. Ручкой и др. Тему мотивационного менеджмента рассматривали А.П. Егоршин, Э.А. Уткин, Э.А. Коротков. Мотивация как функция управления исследовалась А.А. Радугиним, Л.К. Слуцким, С.А. Шапиро, В.А. Шаховым и др.

Проблемы мотивации в системе управления организацией исследуются отечественными и зарубежными учеными: О.С. Виханским, Г. Гендлером, Б.М. Генкиным, В.И. Герчиковым, Ф. Гуияром, А.Я. Кибановым, Э.М. Коротковым, В.С. Магуном, Дж. Хантом и др.

Однако, данная проблема пока не получила целостного концептуального осмысления, что значительно тормозит развитие теории и практики управления в этой сфере.

Основными методами исследования являются: эмпирический, архивный (анализ документов), экономико-статистический.

Эмпирической базой исследования являются финансовая отчетность ООО «Лидер Сталь» (бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за 2014-2016 гг.), производственная документация (справочники, производственные паспорта, технологические карты), внутренняя документация предприятия (плановые показатели и нормы использования основных средств и так далее).

Практическая значимость исследования. Результаты данного исследования могут использоваться предприятиями при разработке специальных документов и рекомендаций, посвященных проблемам управления и мотивации персонала, его профессионального роста, корпоративной этики.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Глава I. Теоретические основы изучения мотивации трудовой деятельности персонала предприятия

1.1 Мотивация как эффективный инструмент управления персоналом

Изначально понятие «мотивация» относилось к науке психология, раздел психология личности, однако впоследствии эту особенность психологии личности активно стали использовать в профессиональной деятельности, а именно для повышения эффективности (производительности) труда персонала [11, с. 89].

В настоящее время в нашей стране основной мотивацией труда, является материальное благо, рассматриваемое как средство выживания. Вследствие этого, сложно добиться высокой производительности труда и эффективного роста и развития квалифицированного персонала, отсутствует мотивация и инициатива работников. К сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. Каждый руководитель понимает, что нужно стимулировать людей работать на организацию, при этом считает, что для этого достаточно только лишь материального вознаграждения. Не всегда такая политика бывает успешной, хотя по существу она верна.

Мотивация – это совокупность мотивов, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность [19, с. 16]. Мотивация персонала – это процесс стимулирования сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей компании. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия [4, с. 54]. Различают две

формы мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внешняя мотивация представляет собой средство достижения определенной цели, например, занять вышестоящую должность, заработать деньги, получить признание. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип «надежды»; как средство давления при ожидании недостатков – принцип «страха». Внешняя мотивация оказывает значительное влияние на поведение человека, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления. Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются человеком как достойные и целесообразные [30, с. 16].

В сегодняшних условиях повышение мотивации персонала один из важнейших аспектов успешности предприятия. В связи с нестабильной ситуацией в мире, разразившимся финансовым кризисом, повлекшим за собой сокращение персонала, многие работники озабочены своим положением. В таких условиях, следовательно, падает мотивированность персонала. Главная задача менеджера – сформировать такие подходы в повышении мотивации персонала, которые позволили бы максимально повысить прибыльность деятельности предприятия, соответственно, снизили бы угрозу сокращения персонала. Многие года руководители считали одним из важнейших факторов повышения мотивации персонала именно материальное стимулирование, не учитывая при этом психологических особенностей персонала, в частности, каждого работника в отдельности. С течением времени, стало ясно, что материальное стимулирование играет не окончательную роль в повышении мотивации персонала.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности,

социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самовыражении.

В основе двухфакторной теории Фредерика Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы. Следует подчеркнуть, что Герцберг сделал вывод о том, что плата не является мотивирующим фактором. В зарубежных теориях существуют и системы классификации потребностей. Одни выделяют такие потребности, как существования и роста, достижения и власти, предлагают двухфакторную классификации потребностей включающую совокупность и мотивирующих поведения человека.

Мотивация – одна из функций деятельности менеджера [18, с. 72]. Необходимо заметить, что потребности со временем меняются. При снижении мотивации персонала финансовые результаты снижается конкурентоспособность, воспринимается персоналом, наказание, она неинтересной. Это причина, из-за которой руководители уделяют повышенное внимание мотивации персонала.

Выделим основные виды повышения мотивации – повышение квалификации, демократический стиль управления, психологическая атмосфера коллектива.

Рассмотрим, что оказывает влияние на мотивацию и стимулирование персонала. На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренние и внешние. К внутренним факторам можно отнести самореализацию, самоутверждение, творчество, удовлетворение от выполненной работы. Внешними факторами мотивации могут выступать доход, продвижение по служебной лестнице, признание и положение в обществе. Таким образом, внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение

отсутствующих условий. Каждой организации, имеющей в распоряжении штат сотрудников, необходимо иметь внутренний документ регламентирующий систему мотиваций и стимулирования работников. Это необходимо для открытости организации. Таким образом, руководство становится ближе к сотрудникам, и дает им уверенность в том, что в случае необходимости они будут услышаны и приняты. Через такой, казалось бы, простой документ решаются также и социальные потребности в лидерстве и признании для самого сотрудника. Одного документа, конечно, для стимулирования работников недостаточно. Необходима налаженная система, которая позволит обеспечить необходимую мотивацию труда, то есть стимулирование работников предприятия к активной деятельности через удовлетворение их собственных же потребностей.

Мотивация – это одна из главных функций менеджмента, которая является неотъемлемой для успешного выполнения, требуемых от руководства, задач [5, с. 83]. Именно от мотивации зависит качество продукции (услуг) и общее настроение рабочих. Классическая теория менеджмента рассматривает мотивацию, как процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации. Важная роль в мотивации и стимулировании персонала также отводится руководителю организации, без соответствующего планирования, координации и контроля персонала невозможно сформировать конкретную мотивацию у подчиненных, а также правильно стимулировать их. Работники, испытывая, неудовлетворенность занимаемой их должности или условий труда находятся в состоянии постоянного напряжения, что снижает их работоспособность.

Для решения данной проблемы, рассмотрим принципиальные ошибки со стороны руководителей, которые влекут за собой последствия несоответствующего стимулирования и формирования неправильной мотивации у сотрудников. Профессиональный руководитель должен учитывать все до мелочей, не оставлять без внимания внезапно возникший

вопрос, ссылаясь на свою личную занятость. Компетентный руководитель, который стремится к успеху своей компании, должен углубляться во все детали, связанные с его трудовой деятельностью. Каждый руководитель должен всегда быть готов при необходимости осуществить ту работу, которую он может потребовать от своих сотрудников. Руководитель, взявший на себя всю славу за сделанную работу, должен отдавать себе отчет, в том, что его подчинённые могут возмутиться. Грамотный руководитель всегда оценит труд своих работников по достоинству. Некоторые люди лучше работают, когда делают это не только ради денег. Во всем мире людям платят не за знания, а за умение их применить или убедить других сделать это. Для формирования правильной мотивации и стимулирования персонала, руководителю следует соблюдать конкретные правила:

- определить задачи, для которых нужен конкретный сотрудник;
- дать четкие требования по выполнению определённой работы;
- сформировать краткосрочные и долгосрочные планы мотивации и стимулирования персонала [11, с. 56].

Руководитель обязан вести себя достойно по отношению к своему персоналу, правильно настраивать и развивать сотрудников, избегать управленческих ошибок, связанных с управлением персоналом.

Далее рассмотрим принципы построения системы мотивации в организации.

Основное назначение управления современной организацией – это обеспечение целенаправленности и организованности совместной деятельности ее коллектива. Что требует от руководства организации выполнения целого комплекса специальных действий. На лидирующие позиции выходит мотивационная составляющая деятельности.

Рассматривая мотивацию одновременно как стартовую площадку и как ведущее звено активной деятельности, способствующей проявлению продуктивного поведения [17, с. 10], отметим, что это открытая система, подверженная влиянию внешних и внутренних факторов. Мотивация

напрямую связана с индивидуальными показателями деятельности работников, выступая как катализатор для повышения производительности труда и способствуя «улучшению навыков», необходимых для выполнения поставленных целей и задач [2, с. 38].

Мотивацию следует рассматривать как процесс создания системы стимулов работника, необходимых для достижения целей организации, на основе постоянного учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, компетенций [6, с. 63]. При этом подразумевая, что в основе профессиональной деятельности работника лежит сочетание мотивов и потребностей – от общетрудовых до специфических для организации [9, с. 85].

При этом успех организации во многом определяется ее усилиями по объединению и комбинированию мотивов своих сотрудников и незамедлительной реакции на внешние изменения, при одновременном «выделении и позиционировании» ценностей работников (человеческих ресурсов) для организации [12, с. 67]. Для эффективного управления кадрами руководству необходимо постоянно изучать и знать потребности, возможности и потенциал своих работников [13, с. 38], выстраивая единую стратегическую линию в системе мотивации организации, соотнося ее с общей стратегией организации как частью стратегии управления человеческими ресурсами [11, с. 15]. Вместе с тем, мотивация – это совокупность действий, направленных на активизацию поведения людей, работающих в организации, обеспечение их удовлетворенности трудом, побуждение работников к эффективной трудовой деятельности путем воздействия на присущие мотивы труда, что в конечном итоге позволяет постоянно воздействовать на факторы результативной работы («работа с желанием») и факторы профессионального роста. И, по мнению Ю.Ю. Веринной, ключевым фактором, обеспечивающим данный рост, является профессиональная мотивация [4, с. 87]. Кроме того, к числу факторов данного воздействия, относятся следующие принципы: принцип

разнообразия и обогащения самого содержания труда (в рамках формируемой или уже существующей системы мотивации); принцип предоставления возможности роста и повышения квалификации работающих, (что особенно актуально в контексте внедрения профстандартов); принцип повышения ответственности; создание условий для проявления творческого потенциала работников, инициативы, их саморазвития.

Это зависит от целей и задач, которые предприятие ставит перед собой, и от его ориентированности на инновационные технологии и развитие, и от внешних условий и выбранного подхода к управлению. Исследователями отмечается, что при построении системы мотивации основной ее идеей или «краеугольным» принципом является обеспечение придания равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в компании. Высококвалифицированный, мотивированный, эффективно работающий персонал может стать одним из важнейших конкурентных преимуществ и сильных сторон внутренней среды компании, и, соответственно, выступая как фактор, способствующий повышению ее конкурентоспособности и выживаемости на рынке [24, с. 13].

Система мотивации как любая система строится на основе определенных принципов. В этом отношении можно выделить различные подходы к определению ключевых принципов построения системы мотивации в организации. С одной стороны это принципы системного подхода, с другой стороны – принципы управления педагогическими системами. Перечислим и охарактеризуем наиболее «эффективные» принципы системного подхода, используемые при построении системы мотивации в организации. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию (ее систем мотивации и мотивационный механизм) как совокупность взаимозависимых элементов, ориентированных на достижение целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Организация взаимодействует с внешней средой,

обменивается с ней энергией, материалами, информационными потоками, и ее эффективность определяется не только ее системными качествами и свойствами, но и условиями среды. Эти условия постоянно видоизменяются, поэтому чтобы оставаться эффективной, организация должна развиваться и приобретать новые качества, опираясь на определенные принципы.

При данном подходе к системе мотивации в центре внимания оказывается процесс принятия, координации и реализации мотивационных решений на всех уровнях и во всех подсистемах организации. Системообразующим и исходным для построения системы мотивации и ее подсистем в организации является «Я – концепция». «Я – концепция» – это система специфических убеждений, с помощью которых человек определяет, кто он есть и кем может стать. Ощущение самих себя лежит в центре нашего мира, и, рассматривая себя как центр этого мира, мы оцениваем свою роль в поведении других людей, берем на себя ответственность за события, в которых принимаем участие. «Я – концепция» состоит из элементов или психических моделей, с помощью которых индивид обрабатывает социальную информацию, воспринимает, анализирует себя и других [17, с. 14]. При этом главными для подсистем являются такие компоненты «Я – концепции», как «Я – сегодня», «Я – в будущем», «Я – профессиональное». Следует заметить, что системе мотивации присущи все первично-фундаментальные свойства больших неравновесных систем: неаддитивность, эмерджентность, синергетичность, мультипликативность, целостность, обособленность, централизованность, адаптивность, совместимость, обратная связь, взаимозависимость системы и внешней среды, непрерывность функционирования и развития, альтернативность и инертность [12, с. 78]. Они определяют закономерности функционирования системы, основные исходные положения, принципы и правила, которые необходимо учитывать в системном подходе. В таблице 1.1 перечислим и охарактеризуем принципы системного подхода, применяемые руководством при построении системы мотивации в организации.

Принципы построения системы мотивации в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Принцип неаддитивности системы мотивации	Основан на том, что большая система мотивации не равна простой сумме входящих в нее подсистем работодателя и работника. Эффект неаддитивности непосредственно зависит от организованности или разобщенности подсистем, их интеграции в единое целое. При построении системы мотивации необходимо рассмотрение всех элементов системы и ее связей как целостного образования
Принцип эмерджентности системы мотивации	Определяет уровень совпадения целевых функций системы и ее подсистем. Это объясняется значительным спектром целей и задач, которые вынуждены решать участники процесса, а также большим перечнем побудительных мотивов, определяемых «Я – концепцией» работодателя и работника («Я – в прошлом», «Я – в будущем», «Я – сегодня», «Я – профессиональное», «Я – семейное», «Я – социальное», «Я – психологическое», «Я – реальное», «Я – идеальное» и др.
Принцип адаптивности системы мотивации	Основан на необходимости системы мотивации приспосабливаться к изменениям внешних и внутренних условий для сохранения стабильности своего функционирования. Правильная оценка возмущающих воздействий, оптимальный выбор содержания, форм, методов и средств регулирования и координации являются основой для успешной мотивации персонала
Принцип альтернативности системы мотивации	Основан на зависимости принимаемых участниками решений от параметров и условий конкретных ситуаций, возникающих в процессе мотивации работников. Участники подсистем должны постоянно находиться в состоянии выбора из них наиболее оптимального решения, позволяющего к минимуму свести риски и издержки достижения цели
Принцип целостности системы мотивации	Означает, что система мотивации существует как организационное и функциональное целостное образование, в котором каждая подсистема выполняет определенные функции. Целостность означает отсутствие необходимости добавления или устранения ее отдельных структурных элементов для повышения эффективности и устойчивости функционирования

Принцип обратной связи системы мотивации	Заключается в том, что информация о потребностях работников, мотивах их продуктивного поведения поступает и используется для процесса управления образовательным процессом. Она определяет непосредственную зависимость целей, задач и содержания обучения от результатов контроля учебной деятельности (результатов проф. подготовки)
Принцип мультипликативности системы мотивации	Основан на том, что положительные и отрицательные эффекты в системе обладают свойством умножения, а не сложения; их необходимо учитывать, чтобы не дезорганизовать систему мотивации персонала
Принцип совместимости системы мотивации	Основан на совместимости каждой из подсистем мотивации не только с большой системой, но и со всеми составляющими, т. е. обладать свойствами «средства, взаимоприспособляемости и взаимоадаптивности». Несовместимость подсистем системы мотивации может привести к дезорганизации всей большой системы
Принцип синергетичности системы мотивации	Определяется однонаправленностью проектно-целевой, гностической, диагностической, коммуникативной, организационно-исполнительской, стимулирующе-регулирующей, контрольно-оценочной деятельности участников системы в процессе деятельности, которая приводит к усилению конечного результата. Игнорирование или некачественное исполнение любой из процессуальных функций, а также элементов их подсистем неизбежно приводит к снижению синергии большой системы, сокращению как качественных, так и количественных показателей результатов деятельности. При согласованном поведении подсистем возрастает степень упорядоченности, самоорганизации больших систем
Принцип взаимозависимости системы мотивации и внешней среды (принцип «черного ящика»)	Означает, что система мотивации формирует и проявляет свои свойства только в процессе функционирования и взаимодействия с внешней средой. Система мотивации реагирует на внешние воздействия, при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования системы

Рассмотренные принципы построения системы мотивации в организации являются объективными, они присущи ей и не должны быть проигнорированы руководством и участниками при проектировании,

моделировании и организации процесса, что во многом подтверждает переход к современным, инновационным технологиям в области управления персоналом, который невозможен без эффективного использования потенциальных возможностей, заложенных в каждом работнике.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что принципы построения системы мотивации в организации отражают ее гуманистическую, человекоцентристскую, личностно-ориентированную направленность.

1.2 Современные подходы мотивации персонала на предприятии

Управление людьми в любой организации направлено на достижение целей организации. Каждый руководитель стремится в своей деятельности обеспечить максимальный уровень эффективности и повысить результативность своих сотрудников. Эффективность людей на рабочем месте зависит от их мотивации к действиям и их способности осуществлять профессиональные обязанности, т.е. непосредственно от их навыков и умений [34, с. 83]. Создание условий, при которых работники организации видят заинтересованность руководства в их профессиональном и личностном развитии, ведет к формированию продуктивной организационной культуры и к повышению эффективности вертикального и горизонтального взаимодействия [16, с. 49]. Сегодня большинство российских компаний имеют очень упрощенный взгляд на обучение персонала. Мотивация персонала к обучению в огромной степени определяет успех деятельности компании, влияет на уровень благосостояния людей и тем самым определяет уровень развития экономики в стране. Поэтому изучение этого вопроса имеет большое практическое и теоретическое значение.

Существует множество теорий мотивации. К ранним теориям относятся работы таких иностранных ученых, как А. Маслоу (теория иерархии потребностей), Д. Мак-Грегора (теория X и теория Y),

Ф. Херцберга (двухфакторная теория). К современным теориям мотивации принято относить теорию потребностей Мак-Клелланда, теорию постановки целей (Э. Лок), теорию закрепления (В. Скиннер), концепцию Хакмана и Олдхема, теорию ожиданий (В. Врум) и теорию справедливости Л. Портера и Э. Лоулера.

Вопросы мотивации персонала исследуют такие отечественные и зарубежные авторы, как С.В. Шекшня, Л.В. Карташова, В. Якубович, П. Друкер, Б. Трейси, М. Голдсмит, Б. Гройсберг и др.

Проблемы мотивации персонала в российских компаниях можно разделить на следующие: управленческие, кадровые, организационные, экономические, культурно-ценностные и внутриличностные.

Управленческие проблемы связаны с выбором эффективного стиля руководства. Ответственность за развитие сотрудников лежит, в первую очередь на руководителе или топ менеджменте компании. На многих российских предприятиях в той или иной степени до сих пор распространен директивный стиль управления. Характерной формой мотивации для данного стиля является жесткий и постоянный контроль, а в его основе лежит предположение о том, что работников необходимо заставлять предпринимать действия для достижения целей организации.

Таким образом, сотрудники не отождествляют себя с компанией, в которой работают, у них нет преданности организационным целям, люди практически не проявляют инициативность и самостоятельность при выполнении поставленных задач, мотивация к обучению для повышения эффективности своего труда на данном предприятии крайне низкая. В организационных структурах, где выражен директивный или авторитарный стиль управления в большинстве случаев нарушены коммуникационные связи. Т.е. сотрудники зачастую находятся в информационном вакууме, созданном руководителем, который считает, что даже такие вопросы, как цели, стратегия и миссия организации являются прерогативой руководства. В

таких организациях наблюдается атмосфера разобщенности, нарушена структура взаимодействия, отсутствует осознание общей ответственности.

Стоит отметить, что групповое взаимодействие способствует передаче и обмену большей части знаний, именно на этом уровне может быть успешно осуществлено обучение новым приемам, процедурам, знаниям и методам работы. Стратегия обучения и развития персонала будет бесполезна, если её цели, процесс и результаты непонятны широкому кругу сотрудников. Поскольку первейшая цель стратегии – направить людей действовать в нужном направлении.

Также важен вопрос дифференцирования стилей управления. Суть его заключается в том, что к разным группам сотрудников следует применять разные стили управления, к тому же одной и той же группой необходимо по-разному управлять в разных ситуациях [22, с. 83]. Необходимо понимать, что одного профессионализма недостаточно, руководитель должен исполнять роль лидера, который несет ответственность за мотивацию и активизацию деятельности своих подчиненных.

К кадровым проблемам, влияющим на мотивацию людей, относится отсутствие системы разработанных принципов и норм, посредством которых человеческие ресурсы приводятся в соответствие со стратегией компании. Здесь затрагивается широкий круг вопросов, начиная от четко прописанных должностных инструкций и заканчивая разработкой системы поощрения персонала.

Потребность в понимании лучше всего реализуется в работе, когда у человека есть четкое представление о целях и задачах, которые ему необходимо осуществить. Отсутствие ясно прописанных должностных обязанностей приводит к тому, что люди не осознают значимость своей роли в организации, не видят смысла в своей работе и не представляют какой вклад вносят в общее дело.

Еще одна кадровая проблема, с которой сталкиваются практически все российские предприятия, решившие обучать своих сотрудников – это

необходимость отрыва работника от своих непосредственных обязанностей на время обучения. В данной ситуации компании начинают игнорировать либо потребность в обучении, либо сложности, с которыми сталкивается сотрудник в текущей работе из-за дефицита времени. В этом случае у работника формируется отрицательное восприятие обучения. Решением данной проблемы может стать умение эффективно использовать свои внутренние ресурсы, применять такие кадровые приемы, как перемещение персонала внутри предприятия, развитие атмосферы семейственности в организации, использование метода командного объединения сотрудников.

Организационные проблемы мотивации к обучению сводятся к отсутствию системы обучения в большинстве российских компаний. Другими словами, у руководителей, отвечающих за развитие и обучение персонала нет четкого плана действий. С.В. Шекшня рассматривает обучение персонала, как комплексный непрерывный процесс, который включает в себя следующие этапы: определение потребностей, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, далее следуют определение содержания программы и выбор методов обучения. Затем осуществляются процесс обучения и оценка эффективности обучения [23, с. 74]. Здесь важна полная вовлеченность руководителя в процесс выбора технологии и дизайна программы обучения. По завершении каждого этапа обучения сотрудникам необходимо получать обратную связь и оценку своих компетенций.

Экономические проблемы связаны с материальным стимулированием. Как бы хорошо не работали методы нематериального поощрения, но низкий уровень заработной платы вероятнее всего будет демотивировать персонал к обучению.

Разработка прозрачной системы вознаграждений и поощрения сотрудников играет важную роль в мотивации. Финансовое вознаграждение мотивирует сотрудников к более эффективной деятельности, т.к. оно позволяет людям удовлетворять их потребности. Материальные выплаты значительно увеличивают старания и стремление людей к достижению

организационных целей. Однако современные исследования показывают, что материальное стимулирование неэффективно в долгосрочной перспективе, и является слабым инструментом, когда речь идет о работе со специалистами высокого класса [27, с. 78].

Ценности и организационная культура играют исключительную роль в мотивации персонала. Ведь в России еще совсем недавно практически не уделялось внимание формированию организационной культуры, которая является фундаментом при построении взаимоотношений внутри организации.

В основе поведения людей лежат ценностные ориентации личности, т.е. устойчивые установки на те или иные социальные ценности. При рассмотрении проблем мотивации к обучению, здесь имеют место быть два варианта развития событий. В первом варианте предполагается, что индивидуум проявляет интерогенное поведение, т.е. человек без внешнего давления, стремится к своему развитию и проявляет инициативу к познанию, получению и расширению своих навыков и умений. В данном случае включается механизм внутренней мотивации. Второй вариант предполагает, что человеку, для того чтобы предпринять действия необходим толчок из внешней среды. Внутриличностные проблемы мотивации связаны с определением природных качеств работника, его индивидуально – психологических особенностей, структуры потребностей, интересов и мотивов.

Таблица 1.2

Проблемы мотивации персонала

Проблемы мотивации персонала	Характеристики
Управленческие	Выбор эффективного стиля управления. Развитие управленческого персонала. Прозрачность информации. Наличие обратной связи
Кадровые	Система принципов и норм кадровой политики. Стандартизация и фиксация кадровой политики в едином документе.

	Ясная и четкая система мотивации и поощрения. Построение прозрачной системы карьерного роста. Разработка должностных инструкций и прочих кадровых документов
Организационные	Разработка и внедрение системы обучения персонала: определение потребностей, формирование бюджета, определение целей обучения, выбор программы и методов обучения, анализ и контроль результатов обучения
Экономические	Осуществление деятельности в рамках ограниченных ресурсов. Обоснованность материального/нематериального поощрения
Культурно-ценностные	Формирование организационной культуры предприятия. Соблюдение и демонстрация руководством принципов корпоративной культуры и высоких стандартов организации
Внутриличностные	Качественный подбор сотрудников. Индивидуальная работа с каждым сотрудником непосредственного руководителя и HR службы

Таким образом, в процесс мотивации персонала к обучению вовлечено множество факторов, которые необходимо учитывать для успешного развития организации. Для того, чтобы создать на предприятии атмосферу, которая будет способствовать развитию и полной вовлеченности людей в деятельность, важно учитывать не только потребности и особенности каждого отдельно взятого сотрудника, но и провести анализ и оценку работы системы мотивации на предприятии в целом.

Представленные проблемы мотивации персонала носят обобщенный характер и не являются исчерпывающими. Для каждого отдельно взятого предприятия они будут индивидуальны и меняться в зависимости от изменений, происходящих как внутри самой организации, так и во внешней среде.

1.3. Особенности мотивации труда персонала в торговых организациях

Итак, мотивация – это процесс стимулирования к действию или поведению. Очевидно, что самые разнообразные факторы способны оказывать влияние на нашу жизнь: собственное настроение, мнения других

людей и пр. Цель управленца – попытаться понять, какие силы движут работником при исполнении служебных заданий и как можно использовать эти знания на благо компании [13, с. 67]. Большинство ученых сошлись во мнении о том, что мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация подразумевает под собой поведение человека, обусловленное его собственными мыслями и переживаниями, без воздействия окружающих. При такой мотивации деятельность приносит удовольствие сама по себе и не нуждается в дополнительном поощрении. Внутренняя мотивация присуща креативным, талантливым людям, которым нравится решать нестандартные задачи, чтобы постоянно развивать свои способности. Когда человек работает «за идею», а не за награду, он будет прикладывать больше усилий для достижения целей, и шанс, что он прекратит занятие, значительно меньше, чем в случае с внешней мотивацией. Внутренняя мотивация сотрудников является действительно силой, которая помогает компании развиваться и функционировать наилучшим образом, однако большой недостаток этого явления состоит в том, что менеджеры в данной ситуации могут лишь косвенно повлиять на поведение сотрудников [10, с. 98]. Например, они могут давать подчиненным более сложные задачи, помогать избегать рутинных занятий, но полностью проконтролировать и оценить эффект данной мотивации очень сложно. Что касается внешней мотивации, то она в гораздо большей степени подвержена контролю со стороны руководства.

Итак, внешняя мотивация – это побуждение к поведению, основанное на подкреплении, будь то поощрение в виде премии или проведении совместного корпоратива или наказание, выговор [19, с. 37]. Внешняя мотивация удачно применима в случаях, когда работнику нужно выполнить работу в определенный срок. Тогда сотрудник, понимая, что в конце проекта он получит заслуженное вознаграждение, будет стараться выполнить все вовремя и качественно. Теория поля тоже является теорией внешней мотивации. Психологи К. Левин и Э. Толмен предложили следующий

подход. Человек должен улавливать взаимосвязь между действием и его последствиями (что позже стали обозначать термином «ожидание» или «инструментальность»), которые значимы для индивида в эмоциональном, личном плане. Такую ценность или важность результатов называли «валентность». Исходя из этого, ученые вывели формулу, которая показывает, что незначительные последствия и слабые ожидания будут причиной того, что человек не реализует данный тип поведения. В психологии выделяют также положительную и отрицательную мотивации. Положительная мотивация связана с поощрением поведения, отрицательная – с наказанием, то есть в обоих случаях присутствует внешнее подкрепление. Очень важным фактором для мотивации сотрудника является четкая постановка задач. Порой сотрудники просто не понимают, чего ждет от них начальник. Процессы управления компанией также должны быть максимально понятными для рядовых служащих, решения начальства должны быть обоснованными. В последнее время довольно популярной стала практика заключения контрактов на определенный срок. Исследования показали, что такое решение пошло на пользу как самим работникам, так и компаниям. Появляются доверительные отношения между работником и работодателем, что приводит к увеличению производительности нанятого сотрудника. Также эта система, названная «срочная служба», позволяет завязать контакты вне компании и сформировать штат бывших сотрудников, из которых, при необходимости, некоторых можно будет вернуть в фирму. Как правило, именно продвижение по службе позволяет зарабатывать больше [19, с. 83]. Каждому из нас нужно заботиться о своих родных и близких, и порой именно эта необходимость и толкает людей на покорение новых карьерных вершин. Удачи в работе приносят огромное удовлетворение и уверенность в себе.

Если рассматривать общую тенденцию по нашей стране, то будет заметно, что в большинстве случаев ключевым способом мотивации персонала является денежное поощрение. Это наиболее удобный и простой

способ, как и для работника, так и для управляющего данной организацией, так как не требует индивидуального подхода к сотруднику. Именно этим способом мотивации и пользуется большинство менеджеров. Остальные виды мотивации распределены практически в равных долях и их преобладание будет зависеть от типа компании, ее рода деятельности и корпоративной культуры.

Таким образом, анализ пожеланий сотрудников поможет руководству оценить имеющиеся ресурсы, чтобы максимально приблизить состояние компании к желаемому образу. Именно по этим и многим другим причинам работники оценивают свои выгоды и издержки работы в конкретной фирме, сравнивая с предложениями других компаний. Поэтому необходимо регулярно опрашивать работников организации для сбора и анализа информации и своевременного принятия мер по улучшению позитивного эффекта и общего результата работы. Условия работы становятся существенным конкурентным преимуществом в борьбе за ценные кадры, преимуществом, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Глава II. Анализ эффективности системы мотивации труда персонала предприятия ООО «Лидер Сталь»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер Сталь»

ООО «Лидер Сталь» зарегистрировано 19 октября 2009 года. Регистратор – Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная собственность.

Регион: Белгородская область, г. Белгород.

Адрес: 308017, г. Белгород, ул. Дзгоева, д. 4.

Виды деятельности:

1. Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.

2. Оптовая торговля металлами и металлическими рудами.

3. Оптовая торговля металлическими рудами.

Дополнительные виды деятельности ООО «Лидер Сталь»:

1. Оптовая торговля металлическими рудами.

2. Оптовая торговля черными металлами в первичных формах.

3. Прочая оптовая торговля.

4. Оптовая торговля цветными металлами в первичных формах, кроме драгоценных.

5. Предоставление прочих услуг.

6. Оптовая торговля отходами и ломом.

7. Оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования.

8. Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах (приложение 1).

Для получения более полной картины о производственно-

хозяйственной деятельности ООО «Лидер Сталь» рассмотрим показатели таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности
ООО «Лидер Сталь»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г. (%)	2016 г. к 2015 г. (%)
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	274	281	437	102,6	155,5
Денежная выручка, тыс. руб.	3382	3428	3562	101,36	103,91
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	3336	3405	3476	102,07	102,09
Фонд заработной платы по предприятию, тыс. руб.	1077	1668	1890	154,9	113,3
Прибыль от реализации, тыс. руб.	460	230	860	50,00	373,91
Балансовая прибыль, тыс. руб.	480	280	610	58,33	217,86
Рентабельность основной деятельности, %	1,44	0,82	1,75	57,15	213,41

Данные приведенной таблицы 2.1 позволяют отследить динамику результатов хозяйственной деятельности предприятия за 3 года. В общем наблюдается положительная тенденция роста большинства показателей. Так, например, денежная выручка на предприятии с каждым последующим годом незначительно, но увеличивается. В 2015 году в сравнении с 2014 годом темпы ее роста составили 101,36%, а уже в 2016 году в сравнении с 2015 годом – 103,91%. Себестоимость товарной продукции с каждым годом увеличивается предсказуемыми темпами, приблизительно на 2,08%. Это, конечно же, связано с тем, что затраты на приобретение сырья и на оказание транспортных услуг постоянно растут.

Наметилась тенденция увеличения среднемесячной заработной платы

на предприятии. В 2016 году по сравнению с 2015 годом она возросла на 4,5%. Это должно способствовать увеличению производительности труда.

Говоря о таких важных показателях как прибыль и рентабельность деятельности предприятия, то можно говорить о том, что наметилась тенденция к росту. Однако перепады значений этих показателей по годам свидетельствуют о нестабильности работы предприятия.

Таким образом, в ходе анализа было выявлено, что предприятие в целом является перспективным. У него имеются значительные планы на будущее, позволяющие расширить рынки сбыта и тем самым увеличить объемы продаж.

Совершенно очевидно, что благополучие ООО «Лидер Сталь» во многом зависит от его сотрудников. Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Поэтому, для того, чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Все работники предприятия ООО «Лидер Сталь», в зависимости от выполняемых в производстве функций, подразделяются по следующим категориям:

- рабочие;
- инженерно-технические работники (ИТР);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);
- работники охраны труда.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в

осуществлении производственного процесса.

К инженерно-техническим работникам относятся специалисты, выполняющие функции технического, организационного и экономического руководства, а также управления предприятием.

Служащие работники – те, кто заняты счетно-бухгалтерскими, статистическими, делопроизводственными и административно-хозяйственными функциями.

К младшему обслуживающему персоналу можно отнести работников, осуществляющих функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, ИТР и служащих.

Среди работников предприятия есть высококвалифицированные специалисты. Квалификация определяется разрядами. Неквалифицированных рабочих на предприятие практически нет.

Весь управленческий персонал ООО «Лидер Сталь» имеет высшее образование. Они постоянно проходят повышение квалификации в специальных учреждениях. Стаж работы персонала в среднем составляет от 7 лет.

Как уже было замечено, трудовые ресурсы являются одним из основных элементов в производственной и управленческой деятельности предприятия. Являясь составной частью производительных сил, рабочая сила должна постоянно восстанавливаться, развиваться и совершенствоваться. Эффективность использования трудовых ресурсов отражена в таблице 2.2.

Производительность труда в 2015 году выросла на 12,1% по сравнению с 2014 годом и составила 93,7 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата одного работника с каждым годом возрастала, и к 2014 году она составила 45 тыс. руб.

Таблица 2.2

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2015
------------	---------	---------	---------	----------------	----------------

				(в %)	(в %)
Произведено в расчете на одного производственного работника: товарной продукции, руб.	116,62	107,13	118,73	91,9	110,9
прибыли, тыс. руб.	1,59	0,72	2,87	45,3	398,6
Отработано дней работником за год	235	230	240	97,9	103
Коэффициент использования годового фонда рабочего времени	0,93	0,91	0,95	97,8	104,4
Производительность труда, тыс. руб.	93,9	83,6	93,7	89,0	112,1
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	39	40,68	49,68	104,3	122,1

На предприятии ООО «Лидер Сталь» постоянно осуществляется планирование рабочей силы. Это является важнейшей составной частью управления кадрами. Для руководства предприятия важна возможность располагать персоналом, который необходим для выполнения производственных задач.

Кадровые вопросы решаются в рамках общей деятельности. Необходимость кадрового планирования обусловлена ускоренными технико-организационными изменениями предприятия.

Кадровое планирование позволяет своевременно находить и готовить работников для выполнения новых производственных задач, а также может смягчить проблемы высвобождения работников.

Процесс планирования в ООО «Лидер Сталь» осуществляется по следующим этапам:

1. Оценка наличных ресурсов;
2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

На предприятии проводятся комплексные мероприятия по комплектованию кадрами и их подготовка:

- обучение рабочих по программе техминимума (30-40 часов);
- обучение и аттестация руководителей среднего звена, специалистов и рабочих;
- курсы повышения квалификации руководителей, специалистов не менее 2-х человек ежегодно;
- командировки по обмену опытом работы специалистов и руководителей на другие предприятия не менее 3-х человек ежегодно;
- подбор наиболее способной молодежи и направление на заочное обучение в высшие и средние специальные учебные заведения (по 2 человека ежегодно);
- через средства массовой информации пропаганда предприятия;
- работа по подбору и обучению резерва на замещение руководителей среднего звена (начальники цехов и подразделений), мастеров и старших мастеров, заместителей начальников отделов (по отдельной программе).

Следовательно, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Лидер Сталь» и социальной сферы показал, что потенциально предприятие является перспективным в плане дальнейшего развития. Однако, для получения более полной картины о существующем финансово-экономическом положении предприятия следует провести тщательный анализ итоговых показателей.

Для осуществления своей деятельности ООО «Лидер Сталь» имеет в свое распоряжении специальное оборудование и транспортные средства. Все это принадлежит организации на правах аренды у физических лиц. Исходя из этого, стоимость основных производственных средств равна стоимости арендованного имущества.

Для определения эффективности использования основных средств рассмотрим таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Эффективность использования основных средств предприятия

Показатели	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Объемы выручки от реализации продукции, тыс. руб.	3382	3428	3562	101,4	103,9
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.	274	281	437	102,6	155,5

Из представленной выше таблицы видно, что выручка от реализации продукции на предприятии растет с каждым годом. Так полученная выручка в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 46 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с предыдущим годом выросла на 134 тыс. руб., т. е. на 3,9%.

Среднегодовая стоимость основных производственных средств на предприятии в 2015 году увеличилась на 7 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, а в 2015 году по сравнению с предыдущим годом на 156 тыс. руб., т. е. на 55,5%.

Оснащенность предприятия основными средствами к 2016 году выросла на 67,9% по отношению к предыдущему году, это отражает показатель фондовооруженности. В 2016 году она составила 11,5 тыс. руб., а в 2014 и 2015 гг. была практически на одном уровне, около 6,8 тыс. руб. Наряду с этим из таблицы 2.3 видно, что фондоотдача на предприятии в 2016 году снизилась на 66,8 % по отношению к 2015 году и составила 8,15 руб. Соответственно увеличилась фондоемкость, в 2016 году она составила 0,12 тыс. руб., что на 50% больше, чем в 2015 году. Это, прежде всего, говорит о том, что основные фонды на предприятии стали использоваться неэффективно.

ООО «Лидер Сталь» имеет в своем ведении имущество в виде материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых вложений и незаконченных расчетов. Все это относится к оборотным

средствам. Динамика их изменения на предприятии и эффективность использования представлены в таблице 2.4.

Из представленной таблицы видно, что среднегодовая стоимость остатков оборотных средств в 2016 году составила 204 тыс. руб., что на 68 тыс. руб. больше, чем в 2015 году. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2016 году уменьшился на 7,7 по сравнению с предыдущим годом и составил 17,5. Это значит, что в 2016 году оборотные средства совершили меньше оборотов, чем в 2015 году.

Коэффициент закрепления оборотных средств в 2016 году составил 0,06, что на 0,02 больше чем в предыдущем году.

Длительность одного оборота в 2016 году увеличилась на 5,7 дней по сравнению с 2015 годом и составила 20,6 дней. Это значит, что в 2016 году оборотные средства возвращались предприятию в виде выручки от реализации продукции за более длительный период, чем в предыдущем году.

Сумма дополнительно привлеченных оборотных средств в 2016 году по сравнению с предыдущим годом составила 7,7 тыс. руб.

Однодневный оборот по реализации работ, услуг в 2016 году увеличился на 0,37 тыс. руб. и составил 9,89 тыс. руб.

Таблица 2.4

Эффективность использования оборотных средств

Показатели	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Объем реализации продукции, работ, услуг (за минусом НДС)	3382	3428	3562	101,4	103,9
Число дней в отчетном периоде (360дн.)	360	60	360	100,0	100,0
Однодневный оборот по реализации работ, услуг, тыс. руб.	9,39	9,52	9,89	101,4	103,9

Средняя стоимость остатков оборотных средств (тыс. руб.)	114	136	204	119,3	150,0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	29,67	25,21	17,46	85,0	69,3
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,03	0,04	0,06	117,7	144,4
Длительность одного оборота, дней	12,13	14,28	20,62	117,7	144,4

Для того, чтобы определить, является ли предприятие ООО «Лидер Сталь» рентабельным, рассмотрим таблицу 2.5.

Таблица 2.5

Рентабельность деятельности предприятия

Показатели	2015 г.	2016 г.	2016 г./ 2015 г.
Рентабельность продаж, %	0,67	2,41	359,7
Общая рентабельность отчетного периода, %	0,82	1,71	209,7
Экономическая рентабельность, %	12,7	28,6	225,2
Фондорентабельность, %	200	554,5	277,3
Рентабельность основной деятельности, %	0,82	1,75	213,4
Рентабельность вложений капитала, %	-0,37	-0,98	264,7

Из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что рентабельность продаж на предприятии в 2016 году выросла на 1,74% по сравнению с предыдущим годом и составила 2,41%. Общая же рентабельность в 2016 году составила 1,71%, что на 0,89% больше, чем в 2015 году.

Экономическая рентабельность предприятия в 2016 году возросла по сравнению с предыдущим годом и составила 28,6%. Фондорентабельность предприятия в 2015 году была равна 200%, а в 2016 году она увеличилась на

354,5%. Такие высокие показатели обусловлены тем, что ООО «Лидер Сталь» практически не имеет собственных основных средств.

Таким образом, существующую положительную динамику основных показателей деятельности предприятия омрачают показатели рентабельности. Они практически все ниже необходимого уровня, а так как при их расчете в основе лежат выручка и прибыль, то можно с уверенностью сказать, что их значения недостаточно велики, чтобы предприятие считалось прибыльным.

Анализ внешней среды предприятия включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества и т. п.

Рассмотрим основные факторы макроокружения, воздействующие на поведение ООО «Лидер Сталь».

Итоги развития области в 2016 году свидетельствуют о том, что по основным социально-экономическим показателям сохранена положительная динамика.

Темп роста валового регионального продукта в 2015 году оценен в 107 процентов к 2013 году, в 2016 году – в 107,1 процента к 2015 году в сопоставимых ценах.

Так объем валового регионального продукта в 2015 году составил 81,1 млрд. руб., что на 21,4 % больше, чем в 2014 году, а в начале 2016 года он увеличился на 1,7 % по сравнению с прошлым годом.

Ведущими видами экономической деятельности, обеспечивающими основной объем валового регионального продукта области, являются: оптовая торговля металлами и металлическими рудами.

В оптовой торговле металлами и металлическими рудами в Белгородской области в 2016 году объем валовой продукции в фактически действовавших ценах составил 20,5 млрд. и по сравнению с 2015 годом уже вырос на 1,5%.

Таким образом, ООО «Лидер Сталь» является достаточно развитым предприятием как на территории Белгородской области, так и за ее пределами.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Лидер Сталь»

Проведем анализ системы управления персоналом исследуемого предприятия.

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками предприятия. Она проявляется в таких формах как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

В организационную структуру ООО «Лидер Сталь» входят:

1. Отдел продаж, который является самостоятельным структурным подразделением компании. Его основными задачами являются:

1) заключение договоров на поставку сырья и полное обеспечение заказами на продукцию;

2) разработка договоров на предоплату, ведение переписки и переговоров по поставкам и урегулированию всех спорных вопросов, отслеживание соблюдения сроков оплаты отгруженной продукции, принятие заказов на выпускаемую продукцию, своевременное оформление документов;

3) изучение и внедрение передового опыта работы других предприятий по заключению и ведению договоров и заказов;

4) ведение маркетинговых исследований по изучению спроса и расширению рынка сбыта производимой продукции (приложение 2).

В структуру отдела продаж входят: старший менеджер по продажам,

менеджер по продажам; офис-менеджер (2 человека).

2. Бухгалтерия.

Задачами бухгалтерии являются:

1) обеспечение правильной организации бухгалтерского учета в соответствии с нормативными документами;

2) осуществление предварительного и последующего контроля за своевременным и правильным оформлением документов и законностью совершаемых операций: контроль за правильным и экономным расходованием средств;

3) учет доходов и расходов по сметам средств и учет операций по другим внебюджетным средствам;

4) начисление и выплата в срок заработной платы рабочим и служащим; своевременное проведение расчетов, возникающих в процессе исполнения смет, с предприятиями, учреждениями и отдельными лицами;

5) осуществление контроля за сохранностью материальных ценностей в местах их хранения и эксплуатации, наличием и движением денежных средств;

6) систематизированный учет положений, инструкций, методических указаний по вопросам учета и отчетности, других нормативных документов, относящихся к компетенции бухгалтерских служб;

7) хранение бухгалтерских документов, смет расходов, расчетов к ним, других документов, а также сдача их в архив в установленном.

В структуру бухгалтерии входит главный бухгалтер (1 человек).

3. Производственный отдел. В обязанности производственного отдела входит: оперативное управление производственной деятельностью организации.; текущее планирование, участие в перспективном планировании производственной деятельности; организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности структурных подразделений организации по производственным вопросам; оперативное информирование руководства организации о возникающих

производственных проблемах и возможных вариантах их решения; подготовка и представление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития производственной деятельности организации; совершенствование и внедрение новых методов организации работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий; участие в пределах своей компетенции в подготовке и исполнении управленческих решений руководства организации.

Организационная структура управления ООО «Лидер Сталь» гибкая и старается чутко отзываться на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к предприятию среде, так и внутри него.

Рассмотрим систему управления персоналом в ООО «Лидер Сталь» на основании отчета о движении работников и состоянии трудовой дисциплины ООО «Лидер Сталь».

Структура персонала ООО «Лидер Сталь» на начало 2017 г. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура персонала за 2016 г.

Категории персонала	Списочная численность	%
Персонал, всего в том числе:	360	100
1. Руководители	27	7,35
2. Специалисты	24	6,53
3. Рабочие	316	86,10

Наглядно структура персонала представлена на рис. 2.1.

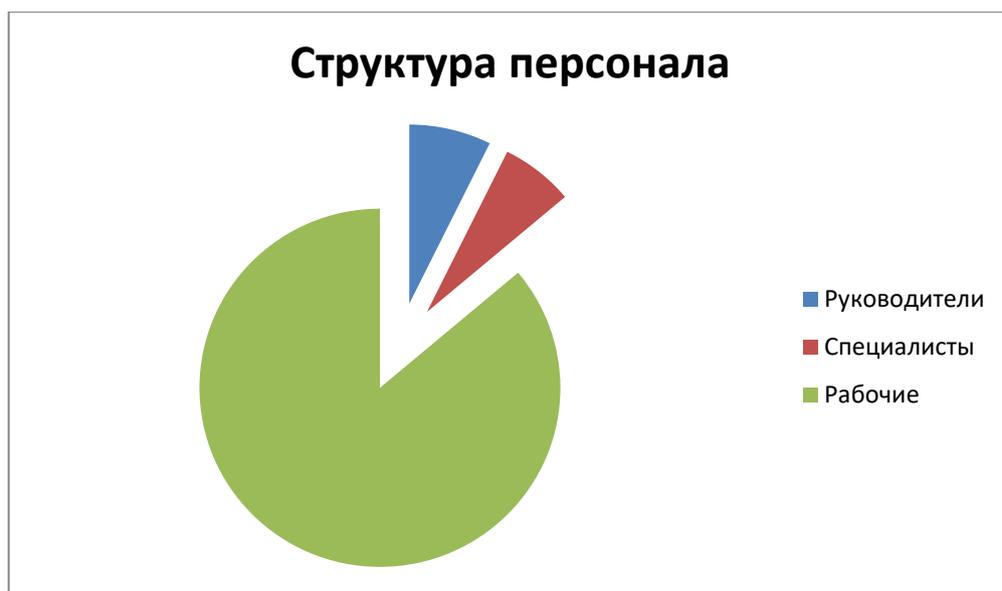


Рис. 2.1. Структура персонала за 2016 год

Из анализа таблицы 2.6 и рис. 2.1 видно, что в организации преобладают рабочие (86,10%). За отчетный период было принято начало 2016 года. Прибыло за отчетный период 38 человек, выбыло за отчетный период 48 человек.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Лидер Сталь»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2016 г. в % к 2014 г.
Среднесписочная численность, чел.	396 чел.	388 чел.	367 чел.	-9,09%
Принято всего, чел.	11 чел.	17 чел.	38 чел.	245,45
Выбыло всего, чел.	9 чел.	25 чел.	48 чел.	433,33
В т.ч.:	1 чел.	2 чел.	10 чел.	-
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию;	7 чел.	20 чел.	32 чел.	-
- за нарушение трудовой дисциплины	1 чел.	3 чел.	6 чел.	-
Коэффициент оборота по приему (К _{пр})	2,77%	4,38%	10,55%	-
Коэффициент оборота по выбытию (К _в)	2,27%	6,44%	13,33%	-
Коэффициент постоянства кадров (К _{пс})	97,72%	93,55%	88,61%	-
Коэффициент текучести кадров (К _{тк})	2,02%	5,92%	10,55%	-

Анализируя основные кадровые процессы в ООО «Лидер Сталь» можно сделать следующие выводы: за 3 года среднесписочная численность уменьшилась на 9,09%. Количество принятых человек увеличилось, но также увеличилась и текучесть кадров с 2,02% в 2014 году на 10,55% в 2016 году.

Распределение персонала ООО «Лидер Сталь» по возрасту представлено к таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту за 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 30	4	14,81	5	20,83	61	19,30
31 – 35	3	11,11	5	20,83	45	14,24
36 – 45	8	29,62	5	20,83	104	32,91
46 – 50	3	11,11	2	8,33	43	13,60
Свыше 50	9	33,33	7	29,16	63	19,93
Итого	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.8 видно, что в организации преобладают руководители в возрасте свыше 50 лет (33,33%). Среди специалистов преобладают возрастная группа свыше 50 лет (29,16%). Среди рабочих преобладает возрастная группа 36-45 лет (32,91%). Меньше всего в организации работников до 30 лет. Данный вывод негативен, потому что это означает, что привлечение молодых сотрудников не является значимым направлением кадровой работы.

Распределение персонала ООО «Лидер Сталь» по полу представлено в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу за 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе

Руководители	25	8,1	2	3,5
Специалисты	3	0,9	21	62,5
Рабочие	273	91	43	62,8
Итого	301	100	66	100

Из анализа таблицы 2.9 видно, что в организации преобладают мужчины (82%). Мужчины преобладают среди рабочих и руководителей организации, однако среди специалистов преобладают женщины (62,8%). Распределение персонала ООО «Лидер Сталь» по трудовому стажу представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу за 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 1 года	5	18,51	8	33,33	38	12,02
От 1 до 3	6	22,22	8	33,33	62	19,62
От 3 до 5	5	18,51	2	8,33	36	11,39
От 5 до 10	6	22,22	4	16,66	58	18,35
Свыше 10	5	18,51	2	8,33	122	38,60
Итого:	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.10 видно, что, в общем, по организации преобладают работники со стажем свыше 10 лет. Среди руководителей преобладают те, у кого стаж от 1 до 3 лет и от 5 до 10 лет (22,22%). Среди специалистов преобладают те, кто работает в организации до 1 года и от 1 до 3 лет (33,33%). Среди рабочих преобладают те, у кого стаж работы свыше 10 лет (38,6%). В ООО «Лидер Сталь» наблюдается карьерный рост, то есть, проработав определенное количество лет специалистом, можно дорасти до руководящих должностей.

Распределение персонала ООО «Лидер Сталь» по образованию представлено в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала по образованию за 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее профессиональное	6	22,22	8	33,33	60	18,98
незаконченное высшее	1	3,70	0	0	227	71,83
высшее	21	77,77	16	66,66	29	9,17
Итого:	27	100	24	100	316	100

Из анализа таблицы 2.11 видно, что большинство руководителей имеют высшее образование (77,77%). Среди специалистов также большинство персонала с высшим образованием (66,66%). Однако среди рабочих наименьшее число работников имеют высшее образование (9,17%). Это говорит о том, что на рабочих специальностях достаточно иметь среднее профессиональное образование.

Исходя из проведенного анализа деятельности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что система управления персоналом в ООО «Лидер Сталь» является эффективной.

2.3. Анализ системы мотивации труда персоналом в ООО «Лидер Сталь»

Проанализируем состояние мотивации персонала в ООО «Лидер Сталь».

В рамках нашего исследования респондентам предлагались 7 диагностических методик:

1. *Методика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман) [31].*

Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции мотивации личности менеджеров: общую и творческую активность,

стремление к общению, обеспечение комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей или деловой (общая активность, творческая активность, социальная полезность) и общежитийской мотивации персонала (жизнеобеспечение, комфорт, общение) (приложение 3).

2. *Методика диагностики полимотивационных тенденций в «Я-концепции» личности (С.М. Петров) [47].*

Методика позволяет определить полимотивационную «Я-концепцию» персонала: акизитивная (материальная), гедонистическая, оптимистическая, коммуникативная, познавательная, трудовая, нормативная, нравственная, губристическая, пугническая, губристическая, мотивация позитивного отношения к людям, мотивация избегания неприятностей, мотивация индивидуализации, эгоцентрическая, альтруистическая мотивация [47] (приложение 4).

3. *Методика диагностики мотивации успеха и боязни неудачи» (Реан А.А.) [37].*

Опросник направлен на выявление доминирующей мотивации на успех (надежду на успех) или на неудачу (боязнь неудачи).

Если испытуемый набирает менее 7 баллов, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи). Если он набирает от 14 до 20 баллов, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен. При этом 8-9 баллов ближе к боязни неудачи, а 12-13 баллов ближе к мотивации успеха (приложение 5).

4. *Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (К. Замфир) [48].*

Методика позволяет выявить мотивацию трудовой деятельности, включающую три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию

(ВОМ). Соответственно в опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам (см. таблицу 2.11).

Таблица 2.11

Мотивы трудовой деятельности (К. Замфир)

Мотивы трудовой деятельности	Основные позиции
Денежный заработок:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи.
Стремление к продвижению по службе:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи
Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи
Ориентация на престиж и уважение окружающих:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи
Удовлетворение от хорошо выполненной работы:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи
Общественная полезность труда:	<ul style="list-style-type: none"> • я как руководитель, • мой руководитель, • я сам, рабочий, • мои товарищи

ВМ, ВПМ, ВОМ рассчитывается следующим образом:

$$МВ = \frac{\text{Баллы за ответ 6} + \text{баллы за ответ 7}}{2}$$

$$ВПМ = \frac{\text{Сумма баллов за ответы 1,2 и 5}}{3}$$

$$ВОМ = \frac{\text{Сумма баллов за ответы 3 и 4}}{2}$$

Оптимальным является отношений когда $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже ваше отношение к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила вашего мотивационного комплекса (приложение 6).

5. Тест «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин) (приложение 7).

Ученые выделили двенадцать основных потребностей работника. Для определения индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, которое назвали мотивационным профилем, они разработали тест. Последний дает возможность количественно оценить относительную значимость этих потребностей для конкретного человека и графически представить его мотивационный профиль.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины.

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе. Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа [11] (приложение 7).

6. Анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова) модифицированный вариант [6].

Анкета позволяет выделить существующее состояние дел в области мотивации персонала в ООО «Лидер Сталь» в сравнении с нормативными требованиями организации стимулирования. Мы предложили менеджерам провести ранжирование основных форм и методов стимулирования персонала в ООО «Лидер Сталь» по степени личной значимости.

Нами были выделены значимые показатели мотивации, представленные в таблице 2.12.

Показатели мотивации персонала

Методики	Исследуемые параметры	Представленные показатели
Методика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман)	Устойчивые тенденции мотивации личности менеджеров	Рабочая или деловая тенденция (общая активность, творческая активность, социальная полезность); общежитийская мотивация персонала (жизнеобеспечение, комфорт, общение)
Диагностика полимотивационных тенденций в «Я» концепции личности менеджеров по методике С.М. Петрова	Полимотивационная «Я-концепция» персонала.	Акизитивная (материальная) мотивация. Гедонистическая мотивация. Оптимистическая мотивация. Коммуникативная мотивация. Познавательная мотивация. Трудовая мотивация. Нормативная мотивация. Нравственная мотивация. Губристическая мотивация как стремление к совершенству. Пугническая мотивация как потребность в действенном, активном преодолении трудностей, стремление бороться с жизненными обстоятельствами. Губристическая мотивация как стремление к превосходству. Мотивация позитивного отношения к людям. Мотивация избегания неприятностей. Мотивация индивидуализации. Эгоцентрическая мотивация. Альтруистическая мотивация.
Методика диагностики мотивации успеха и боязни неудачи»	Мотивации успеха и боязнь неудачи.	Мотивация на неудачу (боязнь неудачи); мотивация на успех (надежда на успех).
Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (К. Замфир)	Деятельностная мотивационная структура (ее оптимальность).	Внутренняя мотивация (ВМ), внешняя положительная мотивация (ВПМ) и внешняя отрицательная мотивация (ВОМ).
Тест «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин)	Мотивационный профиль личности менеджеров высшего и нижнего звена	Потребности менеджеров: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть и влияние, разнообразие,

		креативность, самосовершенствование, интересная работа
Анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова) модифицированный вариант	формы и методы стимулирования в ООО «Лидер Сталь»	<i>Нормативные требования к организации стимулирования</i> 1.Зарботная плата (номинальная) 2.Обеспечение реальной заработной платы 3.Бонусы 4.Участие в прибылях 5.Участие в акционерном капитале 6.Планы дополнительных выплат 7.Стимулирование свободным временем 8.Трудовое или организационное стимулирование 9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания 10 Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом 11.Сберегательные фонды 12.Организация питания 13.Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру 14.Стипендиальные программы 15.Программы обучения персонала 16.Программы медицинского обслуживания 17.Консультативные службы 18.Программ жилищного строительства 19.Программы, связанные с воспитанием и обучением детей 20.Гибкие социальные выплаты 21Страхование жизни 22.Программы выплат по временной нетрудоспособности 23.Медицинское страхование 24.Льготы и компенсации, не связанные с результатами труда (стандартного характера) 25.Отчисление в пенсионный фонд

Проведем анализ результатов проведенного нами исследования мотивации персонала ООО «Лидер Сталь».

Результаты диагностики мотивационной структуры личности по методике В.Э. Мильмана свидетельствуют о доминировании у 80% менеджеров высшего звена и 68 % – нижнего звена мотива комфорта, а также мотива социальной полезности у 93 %, у 82 % – соответственно. У

менеджеров высшего звена доминируют мотивы комфорта 94%, общей активности – 98% в тоже время у менеджеров нижнего звена данные мотивы менее выражены – 54%, 56% – соответственно (см. рисунок 2.2).

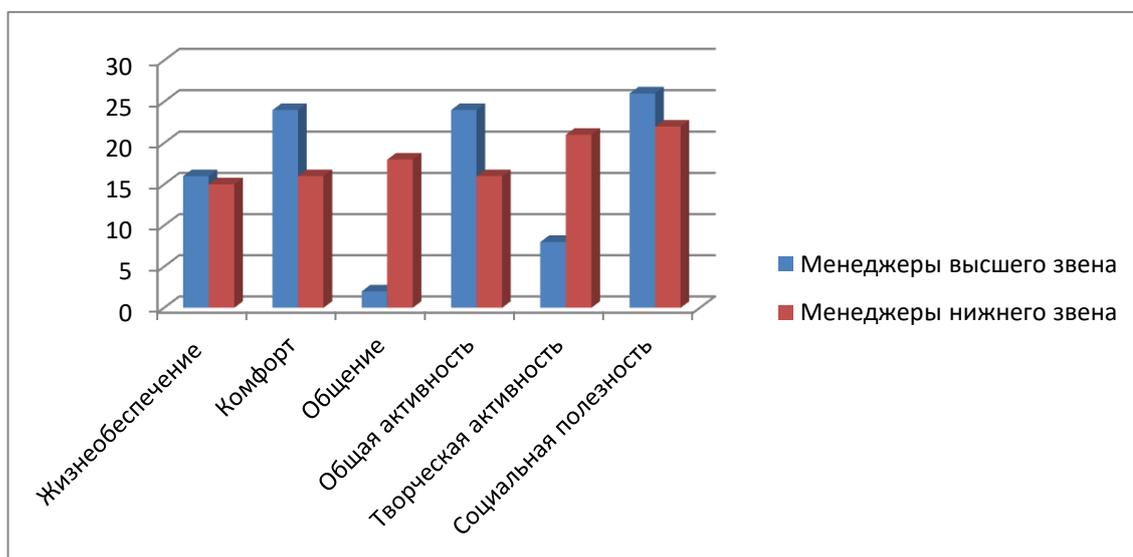


Рис. 2.2. Диаграмма показателей мотивационной структуры личности менеджеров ООО «Лидер Сталь» по методике В.И. Мильман

Результаты исследования показывают значимость для менеджеров нижнего звена мотива общение – 98% и творческой активности 74%, у менеджеров высшего звена они незначительно выражены – 6% и 19% соответственно. Вместе с тем у обеих групп менеджеров преобладает «рабочая» направленность.

Диагностика полимотивационных тенденций в «Я» концепции личности менеджеров по методике С.М. Петрова представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели полимотивационных тенденций «Я» концепции личности менеджеров ООО «Лидер Сталь»

Мотивационные тенденции	Представленность у менеджеров	
	высшего звена (%)	нижнего звена (%)
Акзигитивная (материальная) мотивация	100	100
Гедонистическая мотивация	86	23
Оптимистическая мотивация	98	95

Коммуникативная мотивация	52	86
Познавательная мотивация	63	45
Трудовая мотивация	100	100
Нормативная мотивация	-	24
Нравственная мотивация	-	54
Губристическая мотивация как стремление к совершенству	56	58
Пугническая мотивация как потребность в действенном, активном преодолении трудностей, стремление бороться с жизненными обстоятельствами	64	58
Губристическая мотивация как стремление к превосходству	96	94
Мотивация позитивного отношения к людям	58	92
Мотивация избегания неприятностей	54	57
Мотивация индивидуализации	97	54
Эгоцентрическая мотивация	65	54
Альтруистическая мотивация	52	50

У большинства менеджеров отмечено преобладание тенденций материальной, оптимистической, трудовой мотиваций и губристической мотивации как стремления к превосходству, средняя степень выраженности тенденций мотивации стремления к совершенству, активном преодолении трудностей, избегания неприятностей, альтруистическая мотивация. Вместе с тем у менеджеров высшего звена ярко выражены тенденции гедонистической, эгоцентрической мотиваций и мотивации индивидуализации, а у менеджеров нижнего звена – коммуникативная, мотивация позитивного отношения к людям. В тоже время у менеджеров высшего звена не выражены нормативная и нравственная мотивации, а у менеджеров нижнего звена – они незначительны.

Результаты диагностики мотивации успеха и боязни неудач показали очень высокую мотивацию на успех большинства менеджеров высшего звена 96% и высокую надежду на успех менеджеров нижнего звена 84%.

Анализ результатов диагностики деятельности мотивационной структуры менеджеров по методике «Исследование деятельности мотивационной структуры К. Замфир» свидетельствует о доминировании у

них внутренней мотивации и средней степени выраженности внешней положительной мотивации. В тоже время у менеджеров высшего звена преобладает наравне с внутренней мотивацией и внешняя отрицательная мотивация, а у менеджеров нижнего звена она минимальна (см. рисунок 2.3).

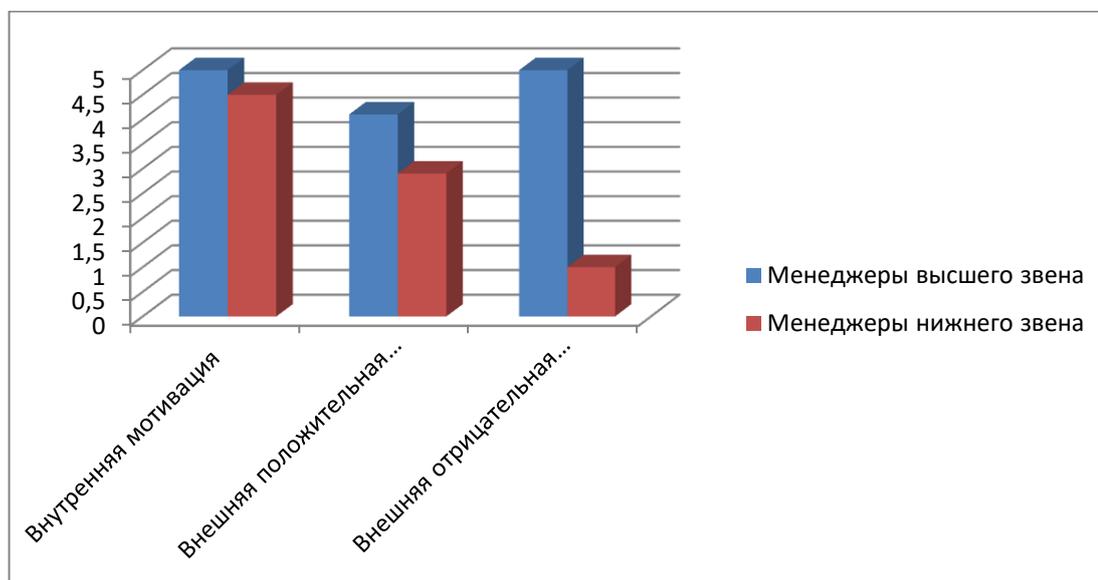


Рис. 2.3. Диаграмма показателей деятельностной мотивационной структуры менеджеров ООО «Лидер Сталь» по методике «Исследование деятельности мотивационной структуры К. Замфир»

Сравнивая выраженность разных видов мотивации у менеджеров обеих групп, следует отметить, что у менеджеров нижнего звена оптимальный мотивационный комплекс, а у менеджеров высшего звена хуже отношение к выполняемой деятельности и ниже побудительная сила мотивационного комплекса.

Данные, полученные в ходе проведения теста «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин) позволили нам выстроить индивидуальный мотивационный профиль менеджеров высшего и нижнего звеньев, представленные на рисунке 2.4.

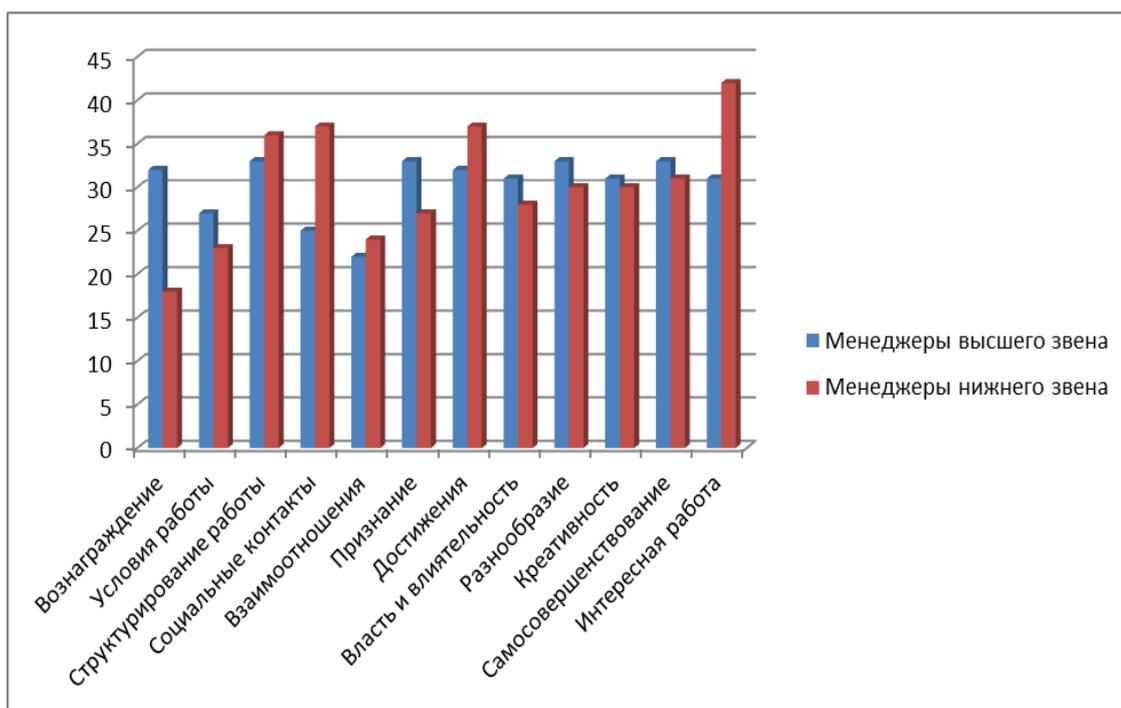


Рис. 2.4. Диаграмма индивидуального мотивационного профиля менеджеров ООО «Лидер Сталь»

У менеджеров высшего звена примерно в равной доле выражены потребности в вознаграждении, структурировании работы, признании, достижении, власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутины, самосовершенствование и потребность в интересной, общественно полезной работе. Незначительно меньше проявляется потребность в хороших условиях труда и комфортной окружающей обстановке, а потребность в социальных контактах и взаимоотношении меньше всего проявляются.

У менеджеров нижнего звена ярко выражены потребность в структурировании работы, социальных контактах, достижении, в интересной и общественно полезной работе, ниже отмечены потребности во власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутины, самосовершенствование, а потребности в вознаграждении, условия труда меньше всего проявляются.

Данные полученные в ходе анкетирования персонала ООО «Лидер Сталь» по модифицированной методике «Методы стимулирования труда персонала в организации» (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.)

свидетельствуют о наличии в организации следующих форм и методов стимулирования: заработная плата (номинальная), обеспечение реальной заработной платы, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов (см. таблицу 2.14).

Таблица 2.14

Система стимулирования ООО «Лидер Сталь»

Нормативные требования к организации	Существующее состояние дел в области стимулирования в	Значимость форм стимулирования для менеджеров (по убыванию)	
		высшего звена	нижнего звена
1. Заработная плата (номинальная)	<i>Заработная плата (номинальная)</i>	1	1
2. Обеспечение реальной заработной платы	<i>Обеспечение реальной заработной платы</i>	1	1
3. Бонусы	<i>Бонусы</i>	2	2
4. Участие в прибылях	<i>Участие в прибылях</i>	3	
5. Стимулирование свободным временем	<i>Стимулирование свободным временем</i>		3
6. Трудовое или организационное стимулирование	<i>Трудовое или организационное стимулирование</i>	4	
7. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	<i>Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания</i>	4	3

8. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	<i>Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом</i>		4
9. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	<i>Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру</i>		5
10. Программы обучения персонала	<i>Программы обучения персонала</i>	6	
11. Программы выплат по временной нетрудоспособности	<i>Программы выплат по временной нетрудоспособности</i>		7
12. Отчисление в пенсионный фонд			8

Результаты исследования значимых форм стимулирования для менеджеров разных уровней ООО «Лидер Сталь» представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

**Значимые формы стимулирования для менеджеров
компании ООО «Лидер Сталь»**

Формы стимулирования ООО «Лидер Сталь»	Менеджеры высшего звена (% чел)	Менеджеры нижнего звена (% чел)
система оплаты труда	90	98
участие в прибылях	78	0
жилищное строительство	92	15
оплата транспортных расходов	24	79
обучения персонала (повышение квалификации)	68	12
отношения в коллективе	9	67
самостоятельность в работе и ответственность каждого	89	65
ассоциации получения кредитов	47	74
продажа товаров компании	12	67

Мы видим, что большинство менеджеров высшего звена выделили такие формы стимулирования, как система оплаты труда, участие в прибылях, обучения персонала, самостоятельность в работе. Большинство

менеджеров нижнего звена выделили такие формы стимулирования как система оплаты труда, оплата транспортных расходов, отношений в коллективе, продажа товаров компании (рис. 2.4).

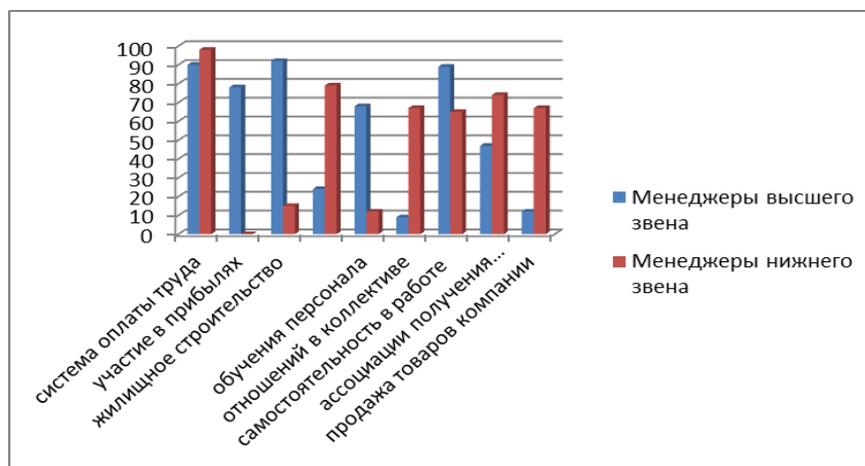


Рис. 2.4. Диаграмма показателей значимых форм стимулирования менеджеров в ООО «Лидер Сталь» (%)

Менеджеры на первое место в рейтинге поставили стимулирование заработной платой, обеспечение реальной заработной платы, на второе – бонусы (см. таблицу 2.15). Третье место у менеджеров высшего звена занимают – участие в прибылях, а у менеджеров нижнего звена стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Четвертое место у менеджеров высшего звена занимают трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, а у менеджеров нижнего звена – оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом. Пятое место у менеджеров высшего звена занимают продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру соответственно. Шестое место у менеджеров высшего звена занимают программы обучения персонала, а для менеджеров высшего звена они не реализуются. Седьмое место для нижнего звена менеджеров занимают программы выплат по временной нетрудоспособности.

Таким образом, учитывая темпы роста экономических и количественных показателей персонала ООО «Лидер Сталь», необходимо приводить систему мотивации труда работников в качественно новое состояние, учитывая неблагоприятные факторы внешней среды. Это возможно лишь при динамичном и эффективном совершенствовании системы управления. Поэтому актуальность развития мотивации персонала в ООО «Лидер Сталь» определяется также его значимостью в решении задач, напрямую связанных с осуществлением основной деятельности предприятия, укрепления трудовой и технологической дисциплины.

Глава III. Разработка предложений по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь»

3.1 Предложения по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь»

Проанализировав состояние системы мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается по всем направлениям деятельности. На анализируемом предприятии уделяется внимание мотивации труда персонала. В договоре закреплено несколько видов социальных льгот и пособий работникам предприятия. Расходы на социальные нужды постепенно растут, что способствует социальной привлекательности предприятия. В ООО «Лидер Сталь» разработан ряд положений, способствующих мотивации труда его работников.

Но в тоже время, проанализировав ситуацию в области мотивации персонала на предприятии, необходимо внести ряд предложений.

Анализ показал, что у предприятия имеются большие возможности в совершенствовании системы мотивации. Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане развития системы мотивации труда – это создание официального документа, который будет включать разработки совершенствования системы мотивации. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты стимулирования сотрудников. Преимущества разработки такого документа для предприятия очевидны.

Во-первых, сами сотрудники смогут четче представлять те стимулы, которые предлагает им предприятие, более полно ощущать связь между своей производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями. Во-вторых, сотрудники отдела кадров смогут более уверенно работать, имея на руках документ, четко регламентирующий все

виды стимулирования. В особенности это важно при денежном стимулировании.

В-третьих, руководители предприятия получают возможность сравнивать существующую на предприятии систему мотивации с системами мотивации на других предприятиях, вводить новые виды стимулов, что позволяет удерживать работников на предприятии.

В-четвертых, этот документ поможет предприятию в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным доказательством заботы о сотрудниках. В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

Управление системой мотивации предполагает, что предприятие должно, с одной стороны, формировать систему привлечения, для того чтобы в организацию пришли лучшие специалисты с рынка труда, с другой – развивать и поддерживать систему удержания, которая поможет сохранить на предприятии квалифицированные кадры.

Ниже представим предложения по совершенствованию системы мотивации труда.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Предложения по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь»

№п/п	Мероприятия	Результаты
1	Представить положение о мотивации труда персонала	- постановка целей системы мотивации труда; - разработка проекта положения о мотивации труда; - утверждение и внедрение положения
2	Представить положение о кадровом резерве	- постановка целей формирования кадрового резерва; - разработка проекта положения о кадровом резерве; - утверждение и внедрение положения
3	Разработать мероприятия по развитию корпоративной	- проведение спортивных мероприятий; - проведение культурно-массовых мероприятий;

	культуры	- организация корпоративных праздников
4	Организация и проведение конкурса профессионального мастерства	- составление календарного плана проведения конкурса; - разработка формы и методов проведения конкурса; - качественный анализ конкурса

Итак, на основании проведенного анализа, с учетом выявленных возможностей и недостатков, относящихся к системе мотивации труда персонала, мы дополнили данную подсистему, а также предложили несколько разработанных нами мероприятий по решению данной проблемы.

Внедрение предложенных нами мероприятий в совокупности способствует развитию и детализации системы мотивации труда персонала организации.

Далее представим календарный план-график работ мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала.

Таблица 3.2

Календарный план-график мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь»

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Разработка и представление проекта положения о мотивации труда персонала	14	01.06.2017 г.	14.06.2017 г.	Отдел по работе с персоналом
2.	Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала	1	15.06.2017 г.	16.06.2017 г.	Отдел по работе с персоналом, директор
3.	Разработка и представление проекта положения о кадровом резерве	14	17.07.2017 г.	31.07.2017 г.	Зам. директора
4.	Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	10	01.08.2017 г.	11.08.2017 г.	Отдел по работе с персоналом
5.	Организация и проведение конкурса профессионального мастерства	7	12.08.2017 г.	19.08.2017 г.	Отдел по работе с персоналом
	Итого:	46			

Из таблицы 3.2 наглядно видно, что полная реализация мероприятий возможна в течение 46 дней. Основные обязанности по организации и

исполнению мероприятий предлагаемых мероприятий будут возлагаться на отдел по работе с персоналом, а также директора.

Для определения взаимосвязи группы во время его выполнения составим матрицу ответственности (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ответственности группы

Работа	Группа				Зам. директора
	Директор	Начальник отдела по УП	Менеджер отдела по УП	ПЭО	
Разработка и представление проекта положения о мотивации труда персонала		О*	И		
Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала	У	О, У			
Утверждение и внедрение положения о кадровом резерве	У			С, У	И, С
Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры		У, С	И		
Организация и проведение конкурса профессионального мастерства		У, С	С, И		

*О – ответственный, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка)

На основе представленного плана действий рассмотрим план расходования ресурсов и бюджета предлагаемых мероприятий. Результатом процесса оценки потребностей в ресурсах стал список ресурсов по каждой работе.

Планирование ресурсов для проведения мероприятий

Мероприятие	Необходимые ресурсы	Оценка ресурса
Разработка и представление проекта положения о мотивации труда персонала	- внутренние нормативные акты; - рабочее время менеджера отдела по работе с персоналом; - рабочее время начальника отдела по работе с персоналом; - помещение (в наличии); - ноутбук (в наличии); - принтер (в наличии); - столы (в наличии); - стулья (в наличии).	- 14чел.-дней по 3,0 чел.-час 1чел.-час 50 м ² 1 шт. 1шт. 5 шт. 5 шт.
Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала	- рабочее время директора; - рабочее время начальника отдела по работе с персоналом	0,5 чел.-час 1чел.-час
Утверждение и внедрение положения о кадровом резерве	- рабочее время директора; - рабочее время начальника отдела по работе с персоналом	0,5 чел.-час 1чел.-час
Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	- рабочее время менеджера отдела по работе с персоналом; - рабочее время начальника отдела по работе с персоналом	10 чел.-дней по 1,0 чел.-час 1 чел.-день
Организация и проведение конкурса профессионального мастерства	- рабочее время менеджера отдела по работе с персоналом; - начальники отделов; - накладные расходы для организации выступления команд; - подарки, сувениры, дипломы	7 чел.-дней по 2 чел.-час 3 чел.-дней по 3 чел.-час. 4 т.р. 7 т.р.

Как видно из таблицы 3.4, для проведения мероприятий необходимы человеческие ресурсы в виде рабочего и личного времени, ресурсы многократного использования в виде технического обеспечения и денежные средства.

Далее определим необходимые финансовые затраты (таблица 3.5). Финансовые затраты проведение мероприятий будут как однократные в виде инвестиций, так и периодические на содержание и развитие мероприятий до момента перевода его на самоокупаемость.

Бюджет для проведения мероприятий

Мероприятие	Необходимые финансовые затраты	Оценка затрат, руб.	Периодичность затрат
Разработка и представление проекта положения о мотивации труда персонала	- заработная плата менеджера отдела по работе с персоналом	21 000	ежемесячно
Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала	- заработная плата менеджера отдела по работе с персоналом;	21 000	Ежемесячно
	- заработная плата начальника отдела по работе с персоналом	29 000	ежемесячно
Утверждение и внедрение положения о кадровом резерве	- заработная плата менеджера отдела по работе с персоналом;	21 000	Ежемесячно
	- заработная плата начальника отдела по работе с персоналом	29 000	Ежемесячно
Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	- заработная плата менеджера отдела по работе с персоналом;	21 000	Ежемесячно
	- заработная плата начальника отдела по работе с персоналом;	29 000	Ежемесячно
	- подарки, инвентарь;	70 000	
	- привлечение организаторов праздников	80 000	
	- продукты для кофе-брейков, фуршетов	50 000	Однократно
Организация и проведение конкурса профессионального мастерства	- заработная плата менеджера отдела по работе с персоналом;	21 000	Ежемесячно
	- накладные расходы для организации выступления команд;	4 000	Однократно
	- подарки, сувениры, дипломы	7 000	Однократно
Итого:		211000	однократно
		50 000	ежемесячно

Полученные данные (табл. 3.5) показывают, что бюджет требует единовременных вложений 210000 руб., ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников ООО «Лидер Сталь» до перевода на самоокупаемость – 50000 руб.

Разработка и внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь» предполагает возможность возникновения рисков. Соответственно в таблице 3.6 рассмотрим детализацию рисков предлагаемых мероприятий. Основной целью детализации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на реализацию мероприятий.

Таблица 3.6

Риски мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь»

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Отсутствие практикоориентированного подхода в разработке проекта положения о мотивации труда персонала	Неполная реализация направлений	Детальная разработка методологии и концепции проекта положения о мотивации труда персонала	Корректировка проекта положения о мотивации труда персонала
2.	Отсутствие практикоориентированного подхода в разработке проекта положения о кадровом резерве	Неполная реализация направлений	Детальная разработка методологии и концепции проекта положения о кадровом резерве	Корректировка проекта положения о кадровом резерве
3.	Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры, не соответствующих специфике деятельности организации	Незаинтересованность персонала в предлагаемых мероприятиях, ограниченность участников	Изучение опыта корпоративных мероприятий других организаций, учет специфики деятельности организации	Корректировка мероприятий по развитию корпоративной культуры
4.	Некомпетентный подход к организации проведения конкурса профессионального	Ограниченность участников конкурса, неудовлетворенность сотрудников	Анализ опыта проведения конкурса профессионального мастерства в других	Привлечение внешних профессионалов для проведения конкурса профессионального мастерства

	мастерства	участием в конкурсе	в организациях, согласованность принимаемых решений при разработке программы конкурса	
--	------------	---------------------	---	--

Итак, в процессе подробного анализа рисков получены следующие результаты: определенно действенное влияние на внедрение мероприятий могут оказать три выявленные нами риска: отсутствие практикоориентированного подхода в разработке проекта положения о кадровом резерве, некомпетентный подход к организации и проведению конкурса профессионального мастерства, отсутствие практикоориентированного подхода в разработке проекта положения о мотивации труда персонала.

Таким образом, мы предложили мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Лидер Сталь», требующие бюджет в сумме 210000 рублей однократно, 50000 рублей ежемесячных затрат. Срок внедрения мероприятий – 46 календарных дней. В ходе реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала, определена вероятность наступления рисков, к которым необходимо быть готовым с целью их корректировки и предупреждения.

Итак, процесс мотивации персонала ООО «Лидер Сталь» состоит из двух составляющих: планирования и внедрения изменений, но более полным этот процесс можно представить из пяти составляющих, а именно: проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности.

По результатам исследования мотивационных факторов труда в ООО «Лидер Сталь» наибольшей силой обладают материальные стимулы. Труд является главным образом инструментальной ценностью. Обнаружена высокая значимость заработной платы, выявлена ценность принципа справедливости вознаграждения и высокая мотивирующая роль различных

видов дополнительного материального стимулирования. Среди нематериальных стимулов значительной мотивирующей силой обладают возможности карьерного роста благоприятные условия труда и режим работы, а также повышение заинтересованности в работе через обучение.

Для повышения мотивации труда могут использоваться параллельно как материальное, так и нематериальное стимулирование. Мотивационная программа предприятия, в своей основе, должна представлять собой компенсационную программу, построенную на основе включения в неё стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие поощрения в негативных случаях.

Итак, основными направлениями совершенствования мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» должны стать следующие (таблица 3.8).

Таблица 3.8

**Основные направления совершенствования мотивации персонала в
ООО «Лидер Сталь»**

№ п/п	Направления
1	Разработка нормативного документа «Положение о мотивации персонала»
2	Разработка Положения о кадровом резерве
3	Повысить базовую ставку тарифного оклада на 20%, что увеличит производительность труда
4	Премирование по результатам проводимых конкурсов в размере 1% от выручки
5	Выделение материальной помощи
6	Обучение в вузах и колледжах по направлению за счет организации по результатам аттестации и планов работы с кадровым резервом
7	Публикация о лучших работниках на корпоративном сайте и информационном стенде
8	Разработка Положения о проведении «Дней качества»

Рассмотрим некоторые предложенные мероприятия по блокам предлагаемой системы мотивации.

Блок материальных денежных стимулов.

Наибольший мотивирующий эффект любой системы стимулирования достигается в случае понимания сотрудниками принципов и правил всех действующих в организации форм материального и нематериального стимулирования.

Мотивирующая роль оплаты труда значительно повышается, когда работники ожидают получить гарантированную занятость, стабильность и уверенность вместо высокого, но негарантированного дохода, зависящего только от собственных усилий. С этой целью предлагается увеличить базовую ставку тарифа/оклада на 20 %, что приведет к повышению средней заработной платы и будет приближена к средней заработной плате на рынке труда по аналогичным предприятиям данного профиля.

Хочется выделить мощную силу нематериальных стимулов, связанных с организацией практики управления, постановкой целей работы, содержанием труда, с оценкой и контролем выполнения трудовых функций работником.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью принимать решения, участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, а также перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным. К моральным стимулам относятся похвала.

Система неденежных форм поощрения в ООО «Лидер Сталь» будет выглядеть следующим образом:

1. Во-первых, ее необходимым элементом станет наглядное информирование коллектива о том, кто является лидером рейтинга.

Средством такой наглядной оценки служила специальная доска объявлений. На Доске объявлений, а также на официальном сайте в ООО «Лидер Сталь» вывешивается информация о лидерах рейтинга. Причем эту информацию необходимо давать в форме их позитивной оценки – поздравления с успехом. Это особенно эффективно как средство для мотивирования новых сотрудников. Новички, таким образом, убедятся в перспективности своей работы в плане профессионального и карьерного роста, понимают, что компания заботится о своих сотрудниках. Кроме того они увидят, каковы возможные ориентиры – «верхние планки» достижений опытных сотрудников по различным значимым показателям.

2. Проведение «Дней качества» с регулярностью 1 раз в месяц. Это является формой соревнования между отделами за повышением качества деятельности. Наградой будет переходящий вымпел и объявление благодарности. По результатам года отдел, показавший наилучшие результаты – премируется.

3. В-третьих, по итогам месяца проводить награждение сотрудников, занявших первые места по ключевым критериям эффективной деятельности. В данном контексте психологически грамотно составленная почетная грамота, вручаемая при соблюдении определенного корпоративного ритуала, прекрасно выполняет требуемую функцию. Особенно важно то, что награждаются сотрудники, которые стали лидерами рейтинга не по всем критериям, а только по наиболее значимым. Благодаря этому работники увидят, что более существенно в оценке их работы. Поэтому процедура награждения выполнит еще и ориентационную функцию, поскольку позволяет расставить приоритеты относительно целей профессионального совершенствования. У сотрудников пробудится дух здоровой конкуренции: просто «вырабатывать» норму – непрестижно.

4. Поощрения инновационного поведения, ведущего к улучшению трудовых показателей и эффективности работы. Т.е. при распределении вознаграждения, по-прежнему, ценится принцип справедливости, однако к

нему добавляется новый – величина трудового вклада в общий успех предприятия.

Благодаря внедрению данных мероприятий снизится текучесть кадров, соответственно увеличится производительность труда и улучшится социально-психологическая обстановка в коллективе.

Таким образом, нами предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников ООО «Лидер Сталь». Данные предложения направлены на улучшение ситуации, связанной с повышением производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению состояния социально-психологического климата в коллективе.

3.2. Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Для совершенствования системы мотивации труда персонала нами разработан ряд мероприятий. Эти мероприятия включают:

1. Разработку и представление проекта положения о мотивации труда персонала;
2. Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала;
3. Утверждение и внедрение положения о кадровом резерве;
4. Разработку мероприятий по развитию корпоративной культуры;
5. Организация и проведение конкурса профессионального мастерства.

Следует отметить, что по итогам деятельности предприятия в конце 2016 г. наблюдается высокий процент текучести кадров (10,55%):

$$K_{\text{тек.}} = 38/360 = 0,1055 \times 100\% = 10,55\%.$$

Отметим, что мотивационная составляющая играет важную роль в кадровых процессах, в том числе может выступать одной из первых причин увольнения работников.

В связи с этим произведем расчет эффективности предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала.

Общие затраты на внедрение данных мероприятий составляют 260 000 руб. На основе данных таблицы 3.9 определим эффективность предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.9

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала

Показатели	Количество, рубли
Годовой ущерб от текучести кадров 1. Недополучение продукта из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением 2. Ущерб от простоя рабочего места в качестве вакантного 3. Недополучение продукта в период обучения новой профессии 4. Недополучение продукта в первые месяцы самостоятельной работы рабочих после обучения. 5. Недополучение продукта в период производственной адаптации новых рабочих 6. Затраты предприятия на найм и увольнения работников 7. Затраты предприятия на обучение	416156,7 руб.
Коэффициент текучести кадров	
- до внедрения мероприятий	10,55%
- после внедрения мероприятий	5,0 %
Затраты на внедрение мероприятий	260 000 руб.

Совершенствование системы мотивации труда в ООО «Лидер Сталь» приведет к снижению коэффициента текучести кадров, что приведет к годовой экономии, которую можно рассчитать по формуле:

$$Э_c = 416156,7 \times (1 - (5,0 \div 10,55)) = 195593,649 \text{ руб.}$$

Эффективность данных мероприятий равна:

$$195593,649 \div 260\ 000 = 0,75.$$

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности равен:

$$260\ 000 / 195593,649 = 1,32 \text{ года}$$

Социальная эффективность системы мероприятий заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий в организации позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей работы, повысить мотивацию персонала к труду и эффективность всей системы управления, позволят снизить текучесть кадров.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала минимизируются затраты, связанные с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала.

Итак, реализация мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» подтверждает их целесообразность, ожидаемая эффективность предлагаемых мероприятий высока.

Из приведенных расчетов необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности предприятия после проведения предлагаемых мероприятий.

Таким образом, расчет эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» показал целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий. Это позволит организации работать более эффективно и рационально управлять человеческими ресурсами, вследствие чего будут постоянно расти ее доходы и прибыльность бизнеса.

Итак, в данной главе нами представлены мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь». За счет внедрения данных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала минимизируются затраты предприятия, связанные с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала.

Расчет эффективности данных мероприятий в ООО «Лидер Сталь» подтверждает их целесообразность, ожидаемая эффективность предлагаемых мероприятий высока.

Заключение

Наше исследование посвящено изучению и анализу проблем мотивации труда персонала.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Объектом данного исследования выступило ООО «Лидер Сталь», осуществляющее деятельность в области торговли металлами и металлическими рудами.

Анализ экономических показателей деятельности предприятия позволил отметить, что существующую положительную динамику основных показателей деятельности предприятия омрачают показатели рентабельности. Они практически все ниже необходимого уровня, а так как при их расчете в основе лежат выручка и прибыль, то можно с уверенностью сказать, что их значения недостаточно велики, чтобы предприятие считалось прибыльным.

В целом, ООО «Лидер Сталь» является достаточно развитым предприятием как на территории Белгородской области, так и за ее пределами.

Анализ состава и структуры персонала ООО «Лидер Сталь» показал, что в ООО «Лидер Сталь» существует нереализованная потребность в кадрах. ООО «Лидер Сталь» характеризуется значительной текучестью кадров, которая имеет положительную динамику, что отрицательно для развития предприятия.

Проанализировав состояние системы мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» мы пришли к выводу, что предприятие динамично развивается по всем направлениям деятельности. На анализируемом предприятии уделяется внимание мотивации труда персонала. В договоре закреплено несколько видов социальных льгот и пособий работникам предприятия. Расходы на социальные нужды постепенно растут, что способствует социальной привлекательности предприятия. В ООО «Лидер Сталь» разработан ряд положений, способствующих мотивации труда его работников.

Но в тоже время, проанализировав ситуацию в области мотивации персонала на предприятии, необходимо внести ряд предложений.

Эти мероприятия включают разработку и представление проекта положения о мотивации труда персонала; утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала; утверждение и внедрение положения о кадровом резерве; разработку мероприятий по развитию корпоративной культуры; организация и проведение конкурса профессионального мастерства.

Эффективность данных мероприятий равна 0,75.

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности равен 1,32 года.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала минимизируются затраты, связанные с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала.

Итак, реализация мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» подтверждает их целесообразность, ожидаемая эффективность предлагаемых мероприятий высока.

Из приведенных расчетов необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности предприятия после проведения предлагаемых мероприятий. Таким образом, расчет

эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Лидер Сталь» показал целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий.

Итак, цель нашей работы достигнута, задачи решены.

Список литературы

1. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М: Финансы и статистика, 2008. – 254 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 248 с.
3. Алфтан Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников / Т.С. Алфтан // Человек и труд. – 2009. – №3. – С. 106–120.
4. Балашенко В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №2. – С. 72-74.
5. Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента. – 2011. – №8. – 24-33 с.
6. Баткаева И.А. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова (под ред. А.Я. Кибанова). – М.: Проспект, 2012. – 256 с.
7. Беляцкий Н.В. Системный подход в обучении / Н.В. Беляцкий, Т.В. Лаврина, А.А. Тютин. – 2008. – №4. – С. 76–81.
8. Бойдейл Т.К. Как улучшить управление организацией / Т.К. Бойдейл. Пособие для руководителей. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2010 – 204 с.
9. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал / Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2009. – № 2. – С. 14–17.
10. Генин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генин. – М.: Норма, 2010. – 416 с.
11. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными социально-экономическими системами / Х.Н. Гизатуллин. – М.: Норма, 2007. – 205 с.

12. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2010. – №1-2. – С. 207-208.
13. Гуртова Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров / Е.С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2009. – 87 с.
14. Дмитриева И. Мотивация в удаленных подразделениях / И. Дмитриева // Консультант. – 2009. – №13. – С. 33.
15. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 464 с.
16. Зырянова, Н.Л, Assessment Centers – центры тестирования персонала / Н.Л. Зырянов. Кадровый менеджмент. 12.01.2010. – 250 с.
17. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы / В.А. Иванов, Ф.П. Шагеева // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С. 103–106.
18. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка?/ С. В. Иванова. – М.: Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
19. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. – 2009. – №12. – С. 66–74.
20. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.
21. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Ин-т психологии РАН, 2010. – 223 с.
22. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – Ин-т психологии РАН, 2008. – 223 с.
23. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 5.

24. Кисурин М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 298-301.
25. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 358 с.
26. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2011. – 520 с.
27. Крум Э.В. Экономика предприятия / Э.В. Крум, Т.В. Елецких. – Минск.: Высшая школа, 2007. – 224 с.
28. Магданов П. В. Исследование систем управления организацией: учебное пособие для студ. экон. ф-та / П. В. Магданов. – Перм. гос. ун-т. – Пермь, 2011. – 176 с.
29. Мазалькова Т.В. Аспекты стимулирования труда в России / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – с. 30 - 39.
30. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // Вестник Московского университета. Сер.7. Философия. – 2011. – № 3. – с. 17-28.
31. Меньшикова, М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / М.А. Меньшикова, Л.А. Афанасьева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №8. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya>
32. Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности / Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М., 1990.
33. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, МарТ, 2013. – 272 с.
34. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Проспект. – 2012. – 534 с.
35. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебник / Ю.Г. Одегов,

Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 640 с.

36. Пухова Л.А. Мотивация персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом в постэкономическом обществе [Текст] // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 172-174.

37. Рахимова Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. – 2013. – №24.

38. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования, практикум / А.А. Реан. – СПб: Прайм-Еврознак, 2006. – 255 с.

39. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала [Электронный ресурс] / М.Ш. Сагитдинов // Деньги и кредит. – 2004. – №6.

40. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2004.

41. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управление персоналом. – 2005.

42. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М. – 2012.

43. Степанова Э.Р. Стимулирование персонала предприятия в условиях экономического и политического кризиса / Э.Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2014. – №6.

44. Ткачев Д.И. Мотивация труда в современной России / Д.И. Ткачев. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2006. – 290 с.

45. Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации / Р.Д. Трегубова // МИР (Модернизация.Инновации.Развитие). – 2012. – №9.

46. Труфанова Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Электронный ресурс] / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. –

№6. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah>

47. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова. – 3-е изд. – Ростов н/Дону, ИЦ «Март», 2010. – 271 с.

48. Усвятцева К.М. Современные подходы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2017. – №17. – С. 394-395.

49. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. Изд-во Института Психотерапии. – 2002.

50. Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – СПб: Питер, 2003. – 651 с.

51. Хакимов И.В. Оплата труда при сменном режиме работы / И.В. Хакомов // Заработная плата. – 2009. – №6. – С. 41–48.

52. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2т. пер. с нем./ ред. Б. М. Величковский. – М.; Педагогика, 2006. – 408 с.

53. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. Д. А. Куликов // общ. ред. Е. А. Борисова. – М.: Вершина, 2006. – 380 с.

54. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ. – 2003.

55. Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 2011. – 267 с.

56. Шамрай С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №4.

57. Шапиро С.А. Мотивация / учебное пособие. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 224 с.

Приложения