

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Бурлакиной Алены Анатольевны

Научный руководитель  
ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1. Определение сущности, основных видов и форм трудовой мотивации персонала.....	6
1.2. Основные теории мотивации трудовой деятельности.....	12
1.3. Основные методы и подходы к трудовой мотивации персонала на предприятии.....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИНПРОФИЛЬ-БЕЛ» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Финпрофиль-БЕЛ» .....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Финпрофиль- БЕЛ» .....	33
2.3. Оценка актуального состояния системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» .....	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИНПРОФИЛЬ-БЕЛ» .....	46
3.1 Разработка путей совершенствования трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» .....	46
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» .....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Управление персоналом является одной из основ современного менеджмента и представляет собой неотъемлемую часть качественных систем управления, состоящую из: поиска и адаптации персонала; стратегической и оперативной работы с персоналом.

Рациональное использование кадров организации осуществляется через выявление мотивов (положительных и отрицательных) индивидуумов и групп, благодаря соответствующему стимулированию положительных мотивов и нейтрализации отрицательных мотивов, при одновременном анализе их воздействия на коллектив [2, с. 11].

Мотивация имеет тесную взаимосвязь с управлением персоналом. Быстро меняющиеся экономические условия функционирования бизнеса диктуют и новые требования к персоналу, к качественному кадровому управлению, к его мотивации. Управление кадрами не ограничивается простым подбором персонала, его обучением и расстановкой. Это формирование нового сознания, менталитета и, в конечном счете, новых методов мотивации [17, с. 34].

Мировая экономика и экономика России выбрали инновационный путь своего развития. Государство оказывает всяческую поддержку тем предприятиям, которые выбирают инновационный путь в своем развитии. Такой путь развития требует и другого подхода к управлению трудовыми ресурсами – инновационного. Важно формирование такого коллектива, который способен разрабатывать и внедрять нововведения. Способность к нововведениям определяет роль мотивации работников в деятельности предприятия. Этим обусловлена актуальность выбранной темы.

**Анализ степени изученности выбранной темы.** Проблемы трудовой мотивации персонала нашли свое отражение в трудах таких отечественных и зарубежных специалистов, как В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, С.А. Шапиро, Э. Шейн. Значительный вклад в решение проблемы мотивации и

стимулирования труда внесли зарубежные исследователи С. Адаме, К. Альдерфер, П. Варр, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучи, JI. Портер, Б. Скиннер, Ф. Тейлор, М. Яхода. Авторами отечественных работ по данной проблематике являются В. Анд-риенко, В.А. Антропов, В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, М.И. Басаков, В.В. Гончаров, А.П. Егоршин, Е.И. Капустин. Однако, следует отметить, что данная тема раскрыта не в полнм объеме и требует дальнейшего изучения.

**Проблема исследования** определяется необходимостью развития системы трудовой мотивации персонала в исследуемом предприятии и отсутствием достаточного количества знаний в области трудовой мотивации персонала, несовершенством всей системы трудовой мотивации персонала.

**Объектом исследования** выступает ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения, определяющие влияние системы трудовой мотивации персонала на эффективность функционирования ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в теоретическом обосновании и разработке мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические основы трудовой мотивации персонала на предприятии;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику, а также характеристику системы управления персоналом в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» и провести анализ системы трудовой мотивации персонала;
- 3) разработать мероприятия в области совершенствования системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» и оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы**: общенаучные – методы системного анализа, формализации и обобщения; специальные – качественный и количественный, структурный. Также были использованы такие методы как наблюдение, сравнение, логическое мышление, анкетирование и др.

**Эмпирическая база исследования** представлена документами текущего делопроизводства ООО «Финпрофиль-БЕЛ», отчетностью структурных подразделений организации и архивными документами объекта управления; в качестве эмпирического материала также были использованы официальные статистические данные, представленные Росстат.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования ее рекомендаций в деятельности организаций.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Определение сущности, основных видов и форм трудовой мотивации персонала

Прежде чем рассматривать, что такое мотивы и мотивация и как они взаимодействуют с индивидом в процессе труда, необходимо дать им четкое определение. Проще говоря, мотивы, это те или иные побуждения, которые двигают человеком и определяют его поведение. Так и сам термин «мотив» (который происходит от латинского *movere* — приводить в движение, толкать) мы применяем для определения всех тех факторов, которые вызвали какое-либо действие. [24, с.222].

А.Н. Леонтьев считал, что «мотив — это опредмеченная потребность. Мотив выступает как соображение, по которому субъект должен действовать. Следовательно, мотив дает потребности конкретное направление. Человек часто плохо осознает мотивы, но хорошо проводит мотивировку своих действий. Мотивировка — это рациональное объяснение субъектом причин своих действий. С помощью мотивировки личность оправдывает свои действия и поступки». [45, с. 32].

Мотив в отличие от мотивации - это то, что принадлежит самому субъекту поведения, (человеку) является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий. [3, с.57].

«Мотивацию прежде всего, составляют побуждения – это осознаваемые или не осознаваемые психологические факторы, заставляющие индивида к совершению конкретных действий и определению их направленности и цели». [41, с.25].

Этот термин используется во всех областях психологии, исследуются причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животного. Существует три мотивированные формы:

1. Проявление потребностей и инстинктов как источник активности.
2. На что направлена активность организма. Проявление мотивов как причины, определяющей выбор поведения.
3. Регуляция динамики поведения, исследования проявления эмоций, личностных переживаний и установок поведения личности. [31, с. 119].

Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация. Мотивация происходит как процесс выбора между различными возможными действиями, это тот процесс, который регулирует и направляет действие на достижение определенных целей и поддерживает эту направленность.

Если связывать мотивацию с трудовой деятельностью, то здесь понятие «мотивация» приобретает конкретное направление и обладает наиболее точным смыслом, который выражается в определенных рамках трудового процесса. Так получается понятие «мотивация труда». Мотивация труда – это побуждение работников к определенным трудовым действиям, которые направлены на общие цели организации, путем удовлетворения потребностей данных работников. Иначе говоря, это те же побуждения организма к деятельности, но вызванные уже с учетом ранее заданных условий.

Трудовая мотивация – это некий термин, который показывает объединение всех факторов, побуждающих индивида действовать тем или иным образом. К таким факторам относятся:

1. Первое понятие, относимое к факторам мотивации - это потребности, они всегда связаны с наличием у человека чувства неудовлетворенности, состоянием нужды в том, что необходимо ему для нормального существования.

2. Второе понятие после потребности по своей мотивационной направленности - это мотивы. Мотивы – это опредмеченная потребность.

3. Цель – это конечный осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие человека, удовлетворяющее его насущную потребность. При трудовой мотивации, целью личности может выступать, осуществление цели всей организации.

4. Направленность – это сочетание устойчивых мотивов, относительно независимых от ситуации, которые активно ориентируют личность на выбор чего - либо. Направленность личности характеризуется её желаниями, интересами, склонностями, ценностями, идеалами, в которых выражается мировоззрение человека.

Желания — это психическое состояние, выражающее осознание потребности, ее объектов и возможных путей удовлетворения.

Интерес — это психическое состояние, которое обеспечивает направленность личности на определение целей деятельности на основе удовлетворения познавательной потребности.

Склонность — психическое состояние, которое выражает избирательную направленность личности на определенную форму деятельности и побуждающую ею заниматься.

Ценностная ориентация — это психическое состояние, которое выражает в сознании человека те ценности, которые признаются в качестве стратегически важных целей.

Идеал — это образ желаемой конечной цели, которым руководствуется личность в настоящее время и который играет решающую роль в течение всей её деятельности и поступков.

Все вышесказанное отражает комплекс мотивирования конкретного работника. Зная и анализируя все факторы мотивационной системы, менеджер сможет выявить не только внешнюю, но и внутреннюю мотивацию человека и замотивировать персонал с помощью различных способов, для более эффективной деятельности организации.



Мотивация труда является ключом к поведению рабочего. Задача руководителя заключается в правильном выборе этого ключа. Ведь не только внешняя среда и ситуация определяет состояние личности, но и ее внутренние причины.

Принято выделять три основных вида трудовой мотивации:

- материальную;
- социальную (моральную);
- организационную (административную).

Мотивация включает стимулирование, которое принято считать положительной мотивацией, и санкции, обычно относимые к отрицательной мотивации. Среди мотивов труда решающее значение принято придавать мотивам, связанным с материальной заинтересованностью. Именно они главным образом влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Материальная мотивация реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, мировая практика (об этом свидетельствует политика фирм в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемые за счет фирмы медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.

Социальные, или моральные, стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой

насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Основными формами мотивации работников предприятия являются:

- Заработная плата как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия.

- Система внутрифирменных льгот работникам: премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д.

- Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника.

- Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

- Моральное поощрение работников.

- Повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Отечественные и зарубежные исследователи, выделяют следующие типы мотивации:

1. Внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация – это явление, которое служит для описания и поведения работника в ситуациях, когда факторы, которые его регулируют, находятся вне его поведения. Например условия труда, в которых трудится работник, безусловно будут влиять на его потребности и ожидания, а следовательно и на поведение. Внутренняя мотивация – это понятие, призванное описать некий тип поведения, который

заключается в регулирующих факторах протекающих внутри личности. Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений, кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели. Отсюда вытекает понятие самомотивации – это весьма важный процесс, проявляющийся в устремлениях, желаниях к чему-либо основанное на внутренних убеждениях человека.

2. Положительная и отрицательная мотивация труда. Трудовая мотивация, которая базируется на положительных стимулах, является - положительной. А мотивация, которая имеет в основе отрицательные стимулы, является – отрицательной. Здесь в качестве примера можно представить внутреннее поведение рабочего: «если я выполню план, то я получу премию» или «если я не буду опаздывать на работу, то меня похвалит начальник» - это является положительной мотивацией. А поведение «если я выполню план, то меня не лишат зарплаты» или «если буду приходить вовремя на работу, то мне не сделают выговор» - является отрицательной мотивацией.

3. Устойчивая и неустойчивая трудовая мотивация. Устойчивая мотивация подразумевает под собой потребности рабочего в том или ином благе. Данный тип мотивации не требует дополнительного подкрепления. Неустойчивая мотивация, понимается как неконкретность и нестабильность выраженная в нуждах и желаниях человека. [48, с. 54].

Все типы мотивации, находятся под влиянием разнообразных факторов. Мотивационные факторы, такие как: ориентированность на достижения успехов, избегания неудачи, тревожность, определенный контроль, самооценка, уровень притязаний, потребность в общении, потребность власти, альтруизм и агрессивность - в процессе становления личности становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности.

## 1.2. Основные теории мотивации трудовой деятельности

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

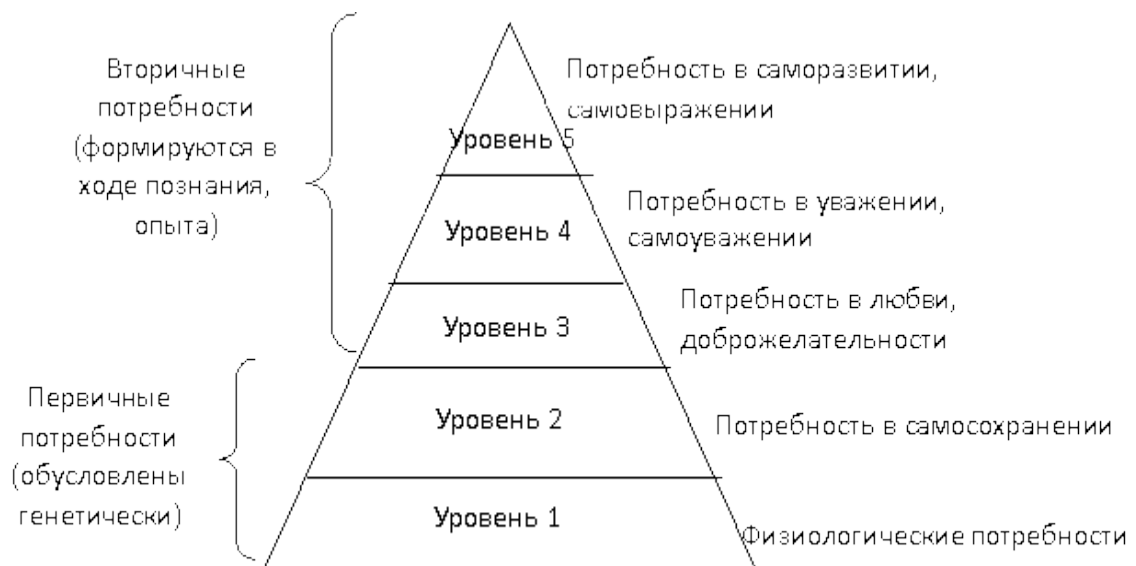


Рис. 1.1 Теория потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не

мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- - уровень 1 - 85%;
- - уровень 2 - 70%;
- - уровень 3 - 50%;
- - уровень 4 - 40%
- - уровень 5 - 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.



Рис. 1.2 Теория МакКлелланда

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.



Рис. 1.3 Теория Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации. Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 19. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

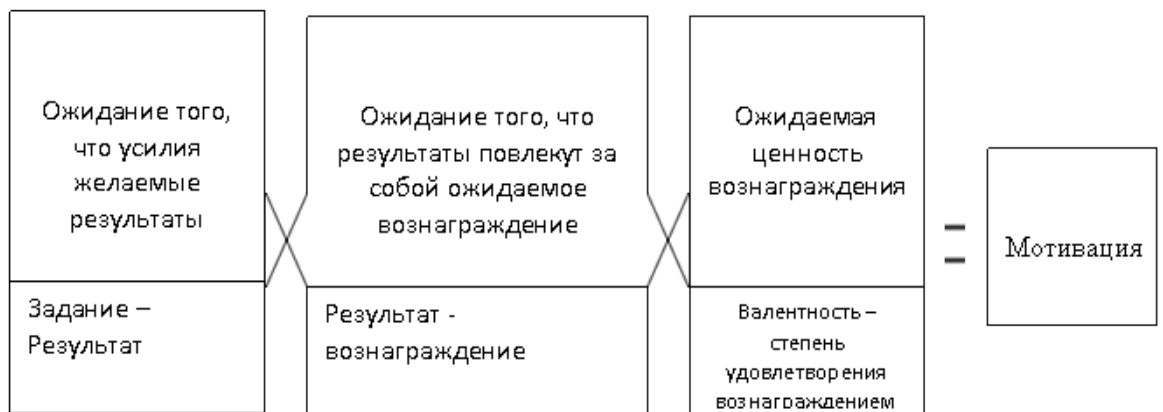


Рис. 1.4 Теория ожидания

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

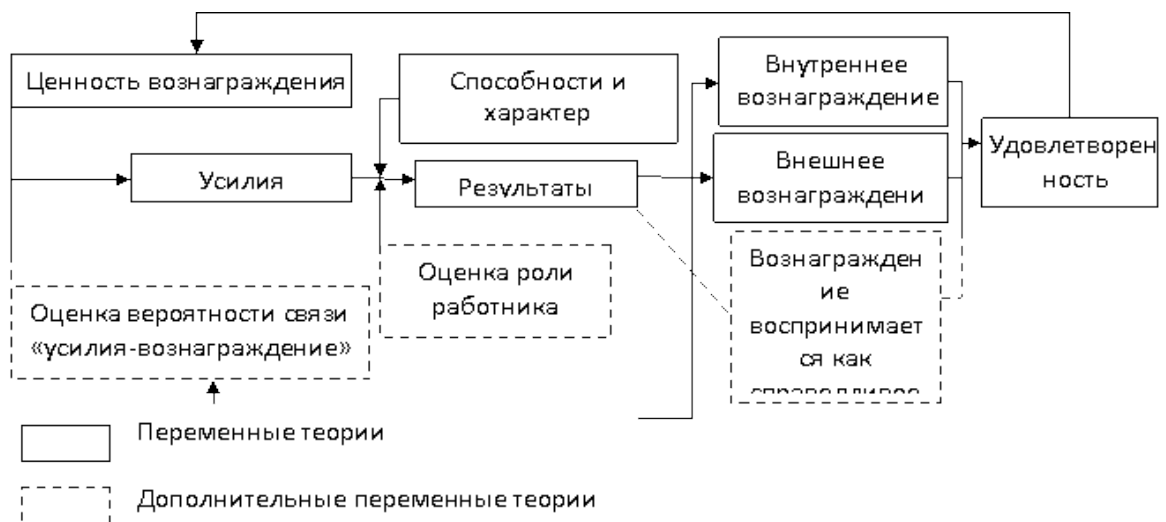


Рис. 1.5 Теория модели Портера-Лоулери

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.



Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

Теория трудовых установок А. Гастева. Данная теория была разработана в 20-е годы XX века. Она является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.

Концепция кружков качества. Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 году в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;

- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Система мотивации

Система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации:

- выявление актуальных потребностей;
- установление иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
- планирование стратегии и целей мотивации;
- выбор конкретного способа мотивации.

2. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;
- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов.

Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

### **1.3. Основные методы и подходы к трудовой мотивации персонала на предприятии**

Активное изучение проблем мотивации персонала ведется психологами во всём мире. К настоящему времени сформировались подходы по решению

этих проблем, которые можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные подходы основываются на существующих внутренних побуждениях, заставляющих человека действовать. Процессуальные теории мотивации основываются на том, что поведение человека определяется не одними его потребностями. Оно представляет собой также функции его восприятия и ожидания, которые связаны с конкретной ситуацией, и предполагаемых результатов выбранного им типа поведения.

Примером содержательного подхода выступает концепция иерархии потребностей, выдвинутая А. Маслоу. В соответствии с этой концепцией выделяют пять уровней потребностей индивидуума: физиологические; потребности в безопасности и уверенности в будущем; потребности в поддержке со стороны окружающих; потребности в самоутверждении; потребности в свободном самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей.

Практические выводы из концепции А. Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности (первых двух уровней);
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;
- неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребности более высокого уровня [31, с. 41].

Исследования показали, что близко с концепцией А. Маслоу на различных этапах карьеры меняется значение отдельных мотивирующих факторов, причем, во многом в зависимости от срока пребывания работника в должности. Во время первого года работы главными факторами мотивации

являются: вознаграждение и значимость решаемой задачи, а самостоятельность в этот период интересует работника мало. Между вторым и пятым годами она, наоборот, становится главным фактором мотивации. После пяти лет работы ни один из основных факторов не является по-настоящему действенным, в том числе, обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

Концепция приобретенных потребностей, выдвинутая Д. Мак-Клелландом в качестве стимулирующих факторов, выделяет:

1. Потребность в успехе, выраженная в стремлении достижения поставленных целей более эффективно, чем ранее.

2. Потребность в причастности, реализуемая через поиск и установление благожелательных отношений с окружающими людьми, получение от них эмоционального положительного подкрепления. Для ее удовлетворения обладателям важны постоянные обширные контакты, обеспеченность информацией и т.д.

3. Потребность во власти (административной, авторитета, таланта и т.п.), которая состоит из стремления оказывать воздействие на поведение людей, принимать на себя ответственность за их действия.

Д. Мак-Клелланд утверждал, что в результате удовлетворения этих трех потребностей проявляется четвертая - стремление избегать неприятностей.

Концепция ERG К.Альдерфера выделяет в качестве стимуляторов:

1. Потребности существования, примерно соотносящиеся к двум нижним уровням потребностей по А. Маслоу.

2. Потребности связи, которые нацелены на поддержку контактов, признание, самоутверждение, завоевание поддержки, групповой безопасности, охватывающие третий, а также частично второй и четвертый уровни.

3. Потребности роста, которые выражены в стремлении человека к признанию и самоутверждению. Они в целом соответствуют, двум верхним

потребностям по концепции А. Маслоу. При невозможности удовлетворения потребностей высшего уровня человек возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает некоторые дополнительные возможности для мотивации [6, с. 223].

Исследователь Ф. Герцберг выдвинул гипотезу двухфакторной модели, которая утверждает, что мотивом может служить не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Он распределил потребности по двум большим группам: мотивационные (признание успеха, творческого роста, продвижения по карьере) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработная плата, вознаграждение и т.п.).

Таким образом, в роли мотивов выступают не только потребности, но также ожидания относительно возможности их удовлетворения, вероятности исполнения работы и ее справедливой оценки.

Исследователь В. Врум в своей теории ожидания показал, что, кроме осознанных потребностей человеком, им еще движет ожидание справедливого вознаграждения. Дж. Адамс в теории справедливости доказывает, что мотивацию человека в значительной степени определяют справедливость оценки и вознаграждения его текущей деятельности и ее результатов по отношению к затратам в предыдущих периодах и к вознаграждением других работников, которые выполняют подобную деятельность.

В случаях, когда в результате всех сопоставлений человек ощущает, что его усердие оценивается не менее, чем остальных работников, а вознаграждение справедливо, он чувствует удовлетворение и будет качественно работать. В противном случае, работник стремится «восстановить справедливость» путем требований повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе, а также, использовать различные противоправные способы увеличения дохода и т.д.

В случаях, когда работникам явно переплачивают, то свое поведение они менять не склонны.

Э. Лока в теории постановки целей рассматривает ситуацию, когда работники в некоторой степени воспринимают цель предприятия как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы [14, с. 48].

В концепции трудовой мотивации автор утверждает, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств его личности, ситуации и ее восприятия.

Концепция А. Портера и Э. Лоулера выявляет пять переменных: усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности. Работник оценивает возможность исполнения поставленной задачи и получения за ее решение вознаграждения, формирует ее притягательность для себя. Этим определяется его готовность качественно выполнять работу. Достижение требуемого уровня результативности определяют вознаграждение: внутреннее (например, самоуважение) и внешнее (например, премия).

В концепции комплексной мотивации труда автор утверждает, что человек старательно работает в случаях, когда безопасность, участие, справедливость, личное развитие, сбалансированы между собой.

К. Синклер в концепции подкрепления определяет, что поведение работника формируется последствиями действий в схожей ситуации в прошлом. Его исследования показывают, что одинаковые меры могут оказывать различное влияние на работников. Так, поощрение улучшает работу в 89% случаев, а наказание – в 11%, и в 11%- ухудшает; угрозы игнорируются в 99%. К. Синклер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание. Их предназначение он видит для стабилизации или корректировки в необходимую сторону деятельности работника. Поощряются действия, которые имеют позитивную направленность. Это благоприятствует

привлечению и закреплению персонала и снижает издержки на оплату труда. Отрицательное подкрепление поощряет отсутствие действий имеющих негативную направленность. При гашении, предполагается игнорирование негативных действий, которые в результате, сами по себе затухают. Наказание является прямым пресечением негативных действий и недопущение их в будущем. Наказание действует, когда оно своевременно [25, с. 64].

Глубинную роль мотивации в поведении показал академик П.К. Анохин в своей теории функциональных систем. Согласно этой теории, мотивация является важным фактором, посредством которого формируется модель предполагаемого результата (акцептор результата действия), создается программа действий и осуществляется само действие. Если полученный результат не совпадает с предполагаемым, то система формируется заново, начиная с новой модели предполагаемого результата. Если полученный результат совпадает с предполагаемым, то система распадается. Эта теория лежит в основе большинства теорий мотивации. На трудовую мотивацию оказывают влияние разнообразные стимулы: система экономических нормативов и льгот, размер заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в семье и в коллективе, признание окружающими, возможности карьерного роста, интересная работа, желание самоутвердиться, жесткие внешние распоряжения, уровень внутренней культуры и т.д.

Важную форму стимулирования составляет заработная плата. Для усиления стимулирующей роли заработной платы на повышение уровня квалификации и продуктивности труда значимым является обоснованное соотношение между минимальной и средней заработной платой. В зарубежной практике минимальная заработная плата составляет порядка 40% от средней. У нас этот показатель - около 20%, что конечно же недостаточно. Для большинства населения, источником приобретения материальных благ является заработная плата. При развитии социально-

экономическом обществе заработная плата служит основным денежным эквивалентом стоимости рабочей силы. В последнее десятилетие у нас в стране все большую популярность набирает бонусная система оплаты труда. Считается, что она в большей степени мотивирует работника на качественный труд [15, с. 60].

Бонусы представляют собой систему фиксированного премирования сотрудников предприятия, систему доплат. Достоинствами бонусных программ являются их гибкость, небюрократичность, скорость их внедрения. Смысл бонусных программ заключен в стимулировании желаемой руководством предприятия модели производственного поведения сотрудника. Бонусы выплачиваются по решению руководства, при успешной работе предприятия. Существуют следующие системы бонусов:

- премирование руководящего состава компании (годовой, полугодовой, и т.д., по сути, лишь за принадлежность к руководству предприятия);
- программы признания или специального премирования (спот-бонусы – немедленное вознаграждение), обычно, руководителей среднего звена, например, за исполнение особо важных поручений;
- премирование уникальных сотрудников, разовые персональные премии;
- премирование за полезные предложения (в том числе, инновации, направленные, например, на снижение себестоимости продукции и повышение ее качества и т.п.);
- премирование за коллективные предложения работников;
- выплата дополнительных фиксированных надбавок-бонусов к должностному окладу, в целях закрепления наиболее квалифицированной части персонала [7, с. 278].

Таким образом, различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и



предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

В заключение главы 1 сделаем следующие выводы:

1) мотивация представляет собой совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих персонал осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и старания;

2) методы мотивации направляются на максимальное вовлечение людей, обладающих определенными знаниями и навыками, на процесс принятия решений по общим задачам, стоящих перед предприятием. При мотивировании работников следует учитывать два важных момента в работе предприятия:

- определяющую роль образованного и квалифицированного персонала, который обладает необходимыми знаниями и свободой выбора. По мере увеличения взаимозависимости и сложности среды, в которой функционирует предприятия, увеличивается роль формирования и оптимального использования потенциала каждого работника предприятия и прежде всего, его опыта и знаний, а также, развития способностей и постоянного обучение персонала;

- мотивированность самих работников в процессе деятельности предприятия;

3) мотивация и квалификация являются основой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает определяющее значение для жизнеспособности современных предприятий.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИНПРОФИЛЬ-БЕЛ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Финпрофиль-БЕЛ»**

Финпрофиль-БЕЛ, ООО зарегистрирована по адресу г.Белгород, пер.Новый 1-й, д.1, оф.3, 308010. Директор организации ООО "Финпрофиль-БЕЛ" Белозерова Нина Валерьевна. Основным видом деятельности компании является торговля оптовая станками. Также Финпрофиль-БЕЛ, ООО работает еще по 8 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 руб.

ООО «Финпрофиль-БЕЛ» - современное и высокотехнологичное предприятие, оснащенное постоянно обновляемым и модернизируемым оборудованием, функционирующим в сочетании с широким применением компьютерной техники.

Среди дополнительных направлений работы ООО «Финпрофиль-БЕЛ» можно выделить: деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием; торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах; деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам; транспортная обработка грузов.

Компания «Финпрофиль - БЕЛ» является частью финского концерна Macring Group.

Цели и задачи компании – это производство высокотехнологичного качественного оборудования с применением европейских разработок и проектов в сфере производства профилегибочного оборудования и металлообрабатывающих прокатных станков для профиля.

Изготовление профилегибочного оборудования и прокатных станков на заводе «Финпрофиль» позволяет предоставить клиенту лучшее предложение в соотношении высокое качество – цена.

Компания «Финпрофиль-БЕЛ» сегодня это:

- Профессиональные технологии обработки листового металла и целая гамма оборудования серийного производства;
- Осуществление нестандартных, индивидуальных проектов в сфере обработки металлов методом холодного профилирования;
- Новейшие комплексы оборудования, рассчитанные на высокую производительность и длительный срок эксплуатации;
- Полномасштабная научно-исследовательская работа направлена на развитие и обновление ассортимента производимого оборудования;
- Квалифицированные консультации, шефмонтаж, гарантийное и послегарантийное сервисное обслуживание.

Концепция работы ООО «Финпрофиль-БЕЛ» основана на тесном взаимодействии с заказчиком, индивидуальном подходе, высококачественном обслуживании и сопровождении заказа. Приобретённое профилегибочное оборудование и станки для прокатки профиля имеют не только гарантийный срок эксплуатации, но и дальнейшее послегарантийное курирование сотрудниками компании.

Гарантией качества работ является текущий контроль со стороны ОТК, центральной заводской лаборатории.

Устойчивое экономическое положение предприятия обусловлено необходимым производственным потенциалом, высококвалифицированными специалистами, стабильной сырьевой базой, высокой надежностью и долговечностью профилированной продукцией.

Географическая близость Белгородского завода к различным регионам Центрально-Черноземного округа, а также близлежащих округов страны обусловила многочисленные поставки продукции ООО «Финпрофиль-БЕЛ» на объекты в Ростовской области, Воронежской, Липецкой, Тамбовской, Курской и многие другие.

В программе поставок:

1. Трубогибочные станки от бездорновых и экономичных дорновых полуавтоматических до полностью автоматических ЧПУ-управляемых сервоприводных станков;
2. Профилегибочные станки от простых ручных до автоматических ЧПУ-управляемых и крупногабаритных станков;
3. Полуавтоматические гидравлические станки для формовки концов труб;
4. Одноколонные, двухколонные и четырехколонные штамповочные гидравлические прессы;
5. Профилировочные линии для автоматической формовки различных типов профилей;
6. Специализированные индивидуальные решения для обработки труб, профилей и листового металла.

Основная продукция завода представлена следующими группами товаров

- Универсальная линия для производства штукатурного маяка (шпаклевочного уголка)
  - Полуавтоматическая линия по производству "сэндвич-панелей"
  - Линия по производству комплектующих гипсокартонных систем
  - Автоматическая линия по производству балки дорожного ограждения
  - Линия по производству стеллажных профилей
  - Линия поперечной резки рулонной стали толщиной 1,5 - 6,0 мм
  - Линия для производства армирующих профилей для ПВХ-систем
  - Линия продольно-поперечной резки рулонной стали
  - Линия для производства квадратной водосточной трубы
  - Линия для производства фигурного водосточного желоба
  - Линия для производства круглой водосточной трубы
  - Линия для производства полукруглого водосточного желоба
-

- Линия для производства профилей для монтажа гипсокартонных плит (система KNAUF)
- Оборудование для производства подвеса и соединителя профилей KNAUF
- Линия для производства металлочерепицы
- Линия для производства профнастила
- Автоматизированная линия для производства С-, U-, Z-профиля
- Оборудование для производства металлического сайдинга
- Линия для производства металлического штакетника
- Линия для производства вентиляционного профиля
- Линия для производства круглого конька
- Комбинированная линия для производства доборных элементов
- Станки для малого бизнеса

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ» на основе бухгалтерской отчетности формы № 2. Данные анализа отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ» за 2015-2017 годы

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, (%)		Динамика, (+,-)	
					2017г к 2016г	2016г к 2015г	2017г к 2016г	2016г к 2015г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка от реализации продукции в действ. ценах, руб.	18874620	21623130	26010770	120,29	114,56	4387640	2748510
2	Выручка от реализации продукции в сопост. ценах, руб.	16852340	18802720	21320300	113,39	111,57	2517580	1950380

3	Себестоимость реализованной продукции, руб.	16383420	18613810	22549120	121,14	113,61	3935310	2230390
4	Уровень себестоимости реализованной продукции, %	86,80	86,08	86,69	-	-	0,61	-0,72
5	Коммерческие расходы, руб.	967620	1116210	1156250	103,59	115,36	40040	148590
9	Уровень коммерческих расходов, %	5,13	5,16	4,45	-	-	-0,72	0,04
7	Прибыль до налогообложения, руб.	1483690	1719990	2223080	129,24	115,92	503090	236300
8	Рентабельность продаж, руб.	8,07	8,76	8,86	-	-	0,11	0,68
9	Чистая прибыль, руб.	1186950	1459190	1868180	128,02	122,93	408990	272240
10	Индекс цен	1,12	1,15	1,22	106,09	102,68	0,07	0,03

Из данных таблицы 2.1 видно, что все основные показатели в анализируемом периоде имеют тенденцию к увеличению. Выручка в отчетном году по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 4387640 руб. или на 20,29%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 2748510 руб. или на 14,56%.

Себестоимость реализованной продукции увеличилась в отчетном году до 3935310 руб. или на 21,14%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличение составило 2230390 руб. или на 13,61%. Уровень себестоимости повысился в отчетном году по сравнению с предыдущим годом на 0,61 пп., хотя в 2016 году относительно 2015 года снизился на 0,72 пп.

Темпы роста себестоимости в отчетном году опережают темпы роста выручки от реализации, что является негативным моментом в деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

Коммерческие расходы увеличились в отчетном году по сравнению с предыдущим годом на 40040 руб. или на 3,59%, в 2016 году по сравнению с

2015 годом на 148590 руб. или на 15,36%, темпы роста коммерческих расходов снижаются, что является положительным моментом в деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ». Уровень коммерческих расходов снизился на 0,72 пп. в отчетном году относительно предыдущего года.

Прибыль до налогообложения увеличивается в отчетном году по сравнению с предыдущим годом на 503090 руб. или на 29,24%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличение составило 263300 руб. или 15,92%.

Темпы роста чистой прибыли в отчетном году относительно темпов роста предыдущего года вырос незначительно со 122,93% до 128,02%. Чистая прибыль в отчетном году составила 1868180 руб., что на 408990 руб. больше предыдущего года.

Так, анализ основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ» за 2015-2017 годы показал, что в организации отмечается положительная динамика экономического развития.

Такая динамика во много обусловлена сложившейся организационной структурой предприятия.

ООО «Финпрофиль-БЕЛ» имеет организационную структуру управления линейно-функционального типа, для которой характерно разделение труда по конкретным функциям (приложение 1).

Основой этой структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в компании основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

Преимущества такой организационной структуры заключаются в следующем:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
3. Улучшает координацию в функциональных областях.

К недостаткам данного типа организационной структуры следует отнести следующее:

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

3. Замедленная реакция на внешние изменения.

4. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

К компетенции директора исследуемой компании относятся:

- без доверенности представлять от имени компании;
- представлять интересы компании во всех организациях;
- заключать сделки от имени компании, в пределах своей компетенции;
- заключать трудовые договоры (контракты) с работниками компании;
- выдавать доверенности;
- издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками компании.

Во главе ООО «Финпрофиль-БЕЛ» стоит директор, назначаемый советом директоров завода. Он осуществляет руководство ООО «Финпрофиль-БЕЛ» на принципе единоначалия и несет ответственность за состояние и все виды деятельности компании.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.



В компании разработаны должностные инструкции работников и положения о структурных подразделениях, которые регламентируют права, обязанности, правила взаимодействия структурных подразделений.

Таким образом, анализ финансового состояния организации и организационной структуры показывает, что ООО «Финпрофиль-БЕЛ» - эффективно функционирующее предприятие с развитой организационной структурой управления. Для дальнейшего исследования актуального состояния системы управления персоналом, а также использования человеческих ресурсов предприятия проведем анализ данной системы в ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Финпрофиль-БЕЛ»**

Структура управления в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» линейно-функциональная, что обуславливается спецификой деятельности предприятия и средней списочной численностью его персонала, а так же особенностью устройства работ сервисных отделов.

Управленческий аппарат включает директора, руководителей отделов а также сотрудников, совмещающих должности менеджера по персоналу и делопроизводителя. Данное совмещение обусловлено небольшой текучестью кадров, а так же тем, что некоторые функции менеджера по персоналу возложены на начальника отдела кадров и руководителей отделов.

На менеджера по персоналу возложен ряд обязанностей:

- 1) разработка нормативных документов, в том числе положений и должностных инструкций;
- 2) формирование корпоративной культуры;
- 3) подбор, отбор и наем;
- 4) мотивация персонала;

- 5) аттестация и оценка персонала;
- 6) обучение и развитие персонала;
- 7) составление и ведение адаптационных планов по новым сотрудникам, контроль прохождения ими испытательного;
- 8) проведение процедур оформления, перевода, увольнения сотрудников компании;
- 9) ведение кадровой документации (приказы и распоряжения по личному составу, штатные расписания, трудовые соглашения, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и проч. в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства);
- 10) ведение учета фактического рабочего времени и отпусков сотрудников.

В ходе ознакомления с документацией и штатным составом учреждения, был проведён анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), и выявлен удельный вес отдельных категорий, определён качественный состав работников по образованию и стажу работы.

Данные анализ численности работников по категориям: рабочие, специалисты, руководители приведён в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

## Структура персонала

Категории персонала	Численность							2017 г. к 2015 г., в %
	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 г. в %	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%		
Персонал, всего в том числе:	90	100	100	100	94	100	4,44 %	104,44%
1.Руководители	2	2	2	2	2	2	0 %	100%
2. Специалисты	73	81	82	82	77	82	5,48 %	105,48%
3. Рабочие	16	17	16	16	15	16	-6,25 %	93,75%

На основе данных можно прийти к выводу, что наибольший удельный вес принадлежит специалистам, которая составляет на 2017 год 82% от

численности всех работников учреждения. Далее следует категория рабочих, удельный вес которых составил 16% от общей численности персонала, и наименьший удельный вес – 2% работников организации имеет категория «Руководители». Также общая численность персонала за три года увеличилась на 4,44%, специалистов – на 5,48%, при этом численность руководителей не изменилась и рабочих уменьшилась на 6,25%.

Данные распределения персонала по возрасту представлены в таблице 2.3. Из таблицы видно, что руководители учреждения представлены двумя работниками в возрасте от 40-50 и 50-55 лет по 50% от общей численности руководителей соответственно. Среди специалистов наибольшее количество работников представлено людьми в возрасте от 40 до 50 лет – 36,36%. Далее следуют специалисты от 30 до 40 лет – 27,27%. Специалисты 50-55 лет составляют 15,59% от всей численности специалистов, а до 30 лет и свыше 60 по 10,39%. Рабочие 40-50 лет имеют наибольший удельный вес в своей нише – 53,33%. Численность работников от 50 до 55 лет и свыше 55 составляет по 20% от общей численности, оставшиеся 6,67% представлено людьми в возрасте 30-40 лет.

Таблица 2.3.

#### Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в группе	Кол-во	% в группе	Кол-во	% в группе
До 30	0	0,00	8	10,39	0	0,00
30 – 40	0	0,00	21	27,27	1	6,67
40 – 50	1	50,00	28	36,36	8	53,33
50 – 55	1	50,00	12	15,59	3	20,00
Свыше 55	0	0,00	8	10,39	3	20,00
Итого:	2	100,00	77	100,00	15	100

Анализируя таблицу 2.4, можно сделать вывод о том, что численность женщин превышает численность мужчин. Наибольший удельный вес в категории «женщины» имеют специалисты – 91,36%. Среди мужчин 76,92% работников представлено рабочими, что является самой большой группой по численности среди категории «мужчины».

Таблица 2.4.

## Распределение персонала по полу

Категория	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	2	2,47	0	0
Специалисты	74	91,36	3	23,08
Рабочие	5	6,17	10	76,92
Всего по полу:	81	100	13	100

В таблице 2.5 представлены данные, отражающие распределение персонала по трудовому стажу. Так, руководители организации имеют трудовой стаж от 5- до 15 лет. По категории «Специалисты» наибольший удельный вес имеют работники со стажем до 5 лет – 44,16%. В категории «Рабочие» доминируют работники, имеющие стаж в пределах 5-10 лет – 40%.

Таблица 2.5.

## Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0,00	34	44,16	3	20,00
От 5 до 10	1	50,00	6	7,79	6	40,00
От 10 до 15	1	50,00	8	10,39	4	26,67
От 15 до 20	0	0,00	13	16,88	2	13,33
Свыше 20	0	0,00	11	14,29	-	0
Свыше 30	0	0,00	5	6,49	-	0

Были рассмотрены и проанализированы основные показатели кадровых процессов. Основными кадровыми процессными коэффициентами

являются: коэффициенты приёма и увольнения, текучести и постоянства кадров, а так же коэффициент абсентеизма.

Рассчитаем их:

1. Коэффициент оборота по приёму (формула 2.1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочную численность персонала}}; \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}(2014)} = 12/90 = 0,13$$

$$K_{\text{пр}(2015)} = 15/100 = 0,15$$

$$K_{\text{пр}(2016)} = 13/94 = 0,14$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (формула 2.2):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}(2014)} = 10/90 = 0,11$$

$$K_{\text{в}(2015)} = 5/100 = 0,05$$

$$K_{\text{в}(2016)} = 11/94 = 0,12$$

3. Коэффициент текучести кадров (формула 2.3):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Кол} - \text{во увол} - \text{ся работников(собст. желание/нарушение тр. дисциплины)}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тк}(2014)} = 11/90 = 0,12$$

$$K_{\text{тк}(2015)} = 15/100 = 0,15$$

$$K_{\text{тк}(2016)} = 12/94 = 0,13$$

4. Коэффициент абсентеизма (формула 2.4):

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Количество дней неявки}}{\text{Общее число рабочих дней}}; \quad (2.4)$$

$$K_{\text{абс}(2014)} = 22 / 247 = 0,09$$

$$K_{\text{абс}(2015)} = 23 / 247 = 0,09$$

$$K_{\text{абс}(2016)} = 27 / 247 = 0,11$$

Были проанализированных потери рабочего времени за последние три года (Таблица 2.6.). За исследуемый период наблюдается увеличение потерь рабочего времени, которое составляет 23%. Общее повышение коэффициента

абсентеизма составляет 22%. Это негативная тенденция, говорящая о нерациональном использовании фонда рабочего времени.

Таблица 2.6

## Потери рабочего времени

Название показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015г.,%	Прирост, %
Общий фонд рабочего времени, дни	247	247	247	–	–
Потери рабочего времени, дни	22	23	27	123	23
Коэффициент абсентеизма, %	0,09	0,09	0,11	122	22

Результаты анализа кадровых процессов ООО «Финпрофиль-БЕЛ» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Основные показатели кадровых процессов организации

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Средняя численность персонала	90	100	94	104 %
Принятие всего (человек)	12	15	13	108 %
Выбыло всего (человек)	11	5	12	109 %
В т.ч:	0	0	0	0 %
- по сокращению штатов				
- по собственному желанию	10	4	11	110 %
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	1	-50 %
Количество рабочих дней	247	247	247	100 %
Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	22	23	27	123 %
Коэффициент оборота по приёму (К пр)	13	15	14	107 %
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	11	5	12	11 %
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	12	5	13	108 %
Коэффициент абсентеизма (Кабс)	9	9	11	122 %

Из полученных данных следует, что коэффициент оборота по приёму персонала за три года увеличился на 8%, коэффициент оборота по выбытию остался – на 10%, текучесть кадров и коэффициент абсентеизма увеличились

на 8% и 22% соответственно, что является негативной тенденцией и может быть следствием неудовлетворённости работников социальной политикой учреждения.

В заключение, следует сказать несколько слов о том, что деятельность специалиста по кадрам, как и работников всего учреждения в целом, подчинена требованиям должностных инструкций, которые представляют собой документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника, и разрабатывается руководителем для своих непосредственных подчинённых. Структуру и штатную численность персонала утверждает директор учреждения. Для эффективного выполнения своих функции специалист по кадрам находится в постоянном взаимодействии с бухгалтерией и аппаратом управления.

### **2.3. Оценка актуального состояния системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ»**

Эмпирическое исследование для выявления актуального уровня трудовой мотивации проводилось на базе ООО «Финпрофиль-БЕЛ». Начиная с первого этапа, мы предложили работникам пройти анонимную анкету. Количество работников участвующих в опросе составило 30 человек, в возрасте от 25 до 49 лет, гендерных различий в представленной группе нет: все респонденты - мужчины.

Анкета разработана и неоднократно опробирована Ариадной Денисовой – доктором экономических наук Московского Государственного Университета Экономики и Управления. Анкета состоит из 15 утверждений по поводу которых возможны пять вариантов ответа – «совершенно согласен»; «скорее согласен»; «не согласен»; «скорее не согласен»;

«совершенно не согласен». Для лучшей наглядности анкета представлена в приложении 2.

К данной анкете Денисова А. представила специальный ключ, в виде шкалы баллов, сумма которых выявляет удовлетворенность у работников их заработной платой. Баллы, которыми оценили респонденты каждое утверждение суммируются и итоговое соотношение баллов определяется по шкале.

В результате опроса баллы были распределены следующим образом: из 30 человек участвующих в исследовании, 19 человек то есть 63,3% оценили свою удовлетворенность на низкий уровень; 11 человек, это 36,7% оценили удовлетворенность заработной платой на средний уровень (рис. 2.1.).

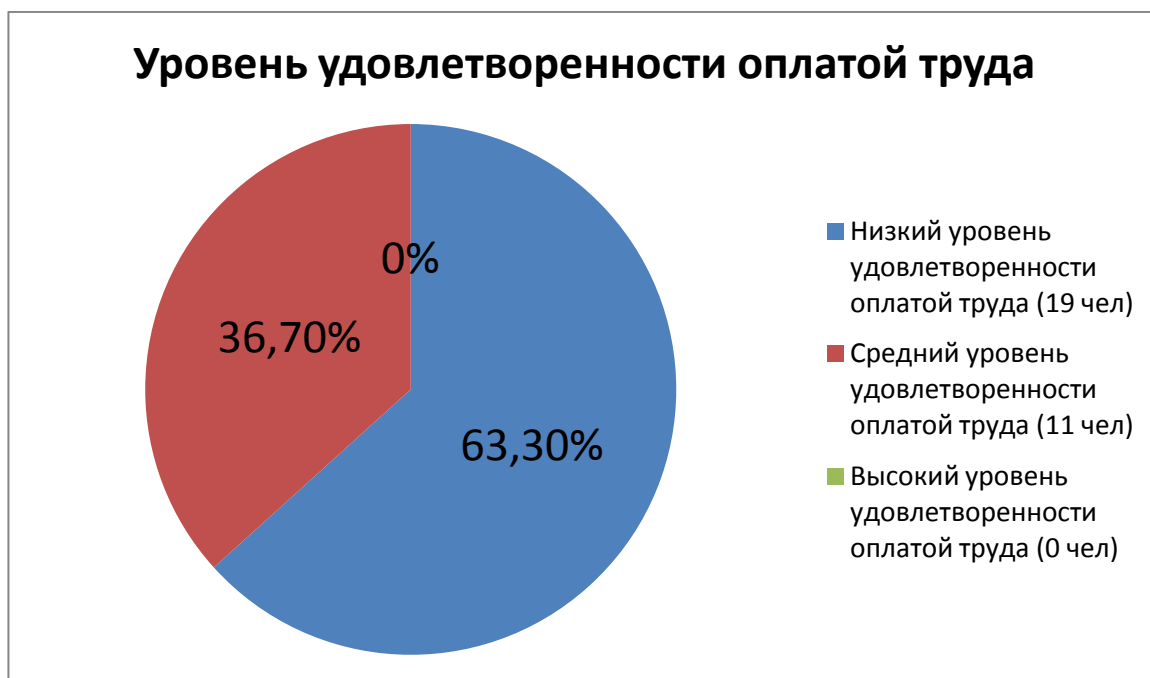


Рис. 2.1. Уровень удовлетворенности оплатой труда

Так было выявлено, что работники не понимают методы начисления заработной платы, недовольны отсутствием обратной связи по результатам работы, систему премирования и депремирования считают несправедливой.

Для оценки удовлетворенности персоналом трудовой деятельности был выбран метод анкетного опроса, как наиболее простой и эффективный метод. Для этого было опрошено две группы персонала.



Анкетный опрос проводился конфиденциально с небольшими группами людей (административно-управленческая группа - 5 чел., рабочих и вспомогательного персонала - 30 человек). (см. Приложение 3)

Для проведения нашего исследования были выбраны 35 человек, из них были выбраны рабочие и вспомогательный персонал, всего 30 человек в возрасте от 25 до 45 лет. И 5 человек административно-управленческой группы в возрасте от 45 до 50 лет. Тестирование проводилось анонимно, поэтому каждый участник смог дать достоверную информацию для исследования.

По результатам опроса мы видим следующие результаты:

Удовлетворенность размером заработной платы в основном отмечают руководство организации, это 4 человека из 5-ти опрошенных, а рабочие не вполне удовлетворены, недовольстве высказали 18 человек из 30-ти опрошенных, а это больше половины респондентов этой группы.

Обе группы отметили, что их работа не требует больших напряжений и стрессов в работе. В управленческой группе 4 человека ответили, что их работа не является стрессовой и напряженной. Вспомогательный персонал в большей степени подвержена напряжениям и стрессам на рабочем месте так считают 16 человек, остальные так не думают.

Опрос показал, что в основном видят какие-либо перспективы роста сотрудники высшего звена - 4 человека из 5-ти. 15 человек вспомогательного персонала тоже считают, что у них есть перспективы роста, однако вторая половина так не думают.

Взаимоотношения с непосредственным руководителем удовлетворяет большинство опрошиваемых. Вся управленческая группа ответила, что их взаимоотношения с высшим руководством хорошие, и большинство респондентов вспомогательной группы, 20 человек тоже считают также. Однако 10 человек их группы вспомогательного персонала все же не довольны взаимоотношением с руководителем.

Что касается доступности информации о целях и задачах предприятия, то можно сказать, что персонал вполне информирован, об этом говорит 100% управленческого персонала и 19 из 30 респондентов вспомогательного персонала.

Половина опрошенных работников считают свою работу необходимой и важной для общества это 18 человек, 12 человек так не думают. Весь управленческий персонал на 100% считает свою работу важной и ответственной.

В основном персонал доволен условиями труда. Следствием этого и стал такой высокий результат опроса - большинство респондентов, 4 человека руководства и 19 рабочих.

Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне скорее связан с нестабильностью российского рынка, нежели конкретно с рассматриваемой организацией. Руководство предприятия на 100% уверены, а вспомогательный персонал 50% в надежности своей работы.

Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей отметили подавляющее большинство опрошенных, 21 человек из вспомогательного персонала и все респонденты управленческой группы.

Следующий вопрос о взаимоотношениях с коллегами, показал, что 24 человека рабочих довольны взаимоотношениями в коллективе, а 6 человек высказали недовольство. В управленческой группе все довольны отношениями с коллегами.

После обработки данных анкет административно-управленческой группы, были сделаны следующие выводы: мы видим, что административно-управленческий персонал ООО «Финпрофль-БЕЛ» показывает высокую степень удовлетворенности трудовой деятельностью. Особенно хотелось бы обратить внимание на 100% удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным руководителем, важностью и ответственностью выполняемой работы, ее надежностью, престижностью. Также хочется отметить, что 100% управленцев организации считает, что выполняемая

работа соответствует их способностям. Большинство считают свою работу средством достижения успеха в жизни.

Недовольства лишь в том, что некоторые члены управленческой группы испытывают стрессы и напряжение в работе. Не все предоставляется возможность для проявления самостоятельности. Вспомогательный персонал предприятия выявил меньшую степень удовлетворенности трудовой деятельностью.

Самыми высокими показателями степени удовлетворенности явились лишь показатели престижности и взаимоотношений с коллегами по работе. Также хотелось бы обратить внимание на показатели перспектив профессионального и служебного роста и надежности работы, где мнения опрошенных разделились и составили по 50%.

Таким образом, мы можем отметить в основном удовлетворенность персонала предприятия системой материального и морального стимулирования.

Многочисленные исследования показали тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в жизнедеятельности. И это неслучайно, ибо доказано, что люди, обладающие высоким уровнем этой самой мотивации, ищут ситуации достижения, уверены в успешном исходе, ищут информацию для суждения о своих успехах, готовы принять на себя ответственность, решительны в неопределенных ситуациях, проявляют настойчивость в стремлении к цели, получают удовольствие от решения интересных задач, не теряются в ситуации соревнования, показывают большое упорство при столкновении в препятствиями.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы - небольшого теста - опросника (приложение 4). Шкала состоит из 23 суждений, по поводу которых возможны 2 варианта ответов - "да" или "нет". Ответы, совпадающие в ключевыми (по коду) суммируются (по баллу за каждый ответ).

На основе проведения данной методики было выявлено, что 45% сотрудников организации имеют средний уровень мотивации достижения, 15% высокий уровень, а 40% низкий. Можно сделать вывод, что практически половина сотрудников не мотивированна на развитие.

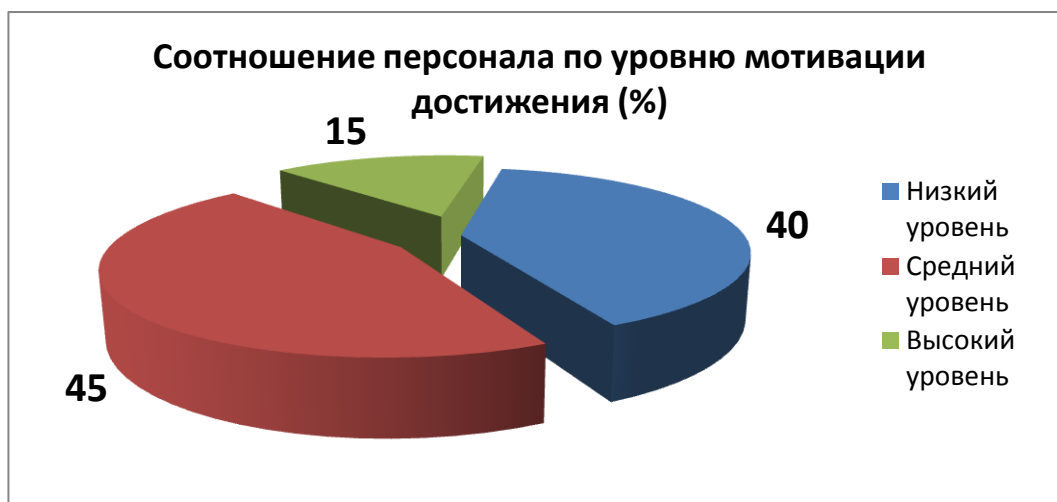


Рис. 2.3 Соотношение персонала по уровню мотивации достижения

Так же нами было изучено текущее состояние развития персонала в организации. На основе чего было выявлено, что компания, имея разветвленную структуру, предполагает большие возможности для развития каждого сотрудника. Для реализации данной возможности два года назад был создан отдел обучения и развития.

Таким образом, сделаем следующие выводы:

ООО «Финпрофиль-БЕЛ» имеет организационную структуру управления линейно-функционального типа, для которой характерно разделение труда по конкретным функциям. Во главе ООО «Финпрофиль-БЕЛ» стоит генеральный директор. Он осуществляет руководство компанией на принципе единоначалия и несет ответственность за состояние и все виды деятельности организации.

Анализ основных показателей ООО «Финпрофиль-БЕЛ» свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия, так как в анализируемом периоде наблюдается их повышение.

На основании проведенного анализа системы мотивации видно, что ООО «Финпрофиль-БЕЛ» имеет ряд проблемных зон. Основными проблемами является неудовлетворенность материальным вознаграждением, неудовлетворенность оплатой труда, недостаточно развитое рабочее место, неудовлетворенность психологической обстановкой в коллективе.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИНПРОФИЛЬ-БЕЛ»

#### 3.1. Разработка путей совершенствования трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ»

Как показал проведенный в главе 2 анализ, ведущими факторами текучести кадров для работников ООО «Финпрофиль-БЕЛ» являются – неудовлетворенность материальным вознаграждением, неудовлетворенность оплатой труда, недостаточно развитая инфраструктура и рабочее место, неудовлетворенность психологической обстановкой в коллективе.

На основании полученных результатов нами разработаны новые мероприятия по мотивированию рабочих с целью обеспечения стабильности персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» (табл. 3.1).

Таблица 3.1

#### Мероприятия в области повышения трудовой мотивации персонала ООО «Финпрофиль-БЕЛ»

Проблемы	Мероприятия	Возможные результаты
Неудовлетворенность материальным вознаграждением	Внедрение системы надбавок за стаж работы на предприятии	1. Повышение заинтересованности в труде 2. Рост производительности труда
Неудовлетворенность психологической обстановкой в коллективе	Проведение тимбилдинг-мероприятий	1. Улучшение психологического климата в организации
Неудовлетворенность системой оплаты труда	Разработка и внедрение системы грейдирования	1. Рост производительности труда. 2. Улучшение психологического комфорта

Неудовлетворенность условиями труда	Оптимизация условий труда вследствие создания комнаты отдыха для рабочих	1. Рост удовлетворенности трудом 2. Снижение текучести кадров 3. Сокращение потерь от нетрудоспособности
-------------------------------------	--	--

Разработаем программу повышения трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ», куда войдут направления работы, ответственные и стоимость мероприятий. Данные представлены в табл. 3.2. Срок реализации программы составляет один год.

Таблица 3.2

Бюджет мероприятий в рамках программы повышения трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ»

№ п/п	Направление работы	Ответственные	Источники финансирования	Стоимость
1.	Внедрение системы надбавок за стаж работы на предприятии	Отдел кадров, главный бухгалтер	Собственные средства организации	180 000 руб.
2.	Разработка и внедрение системы грейдирования	Отдел кадров, главный бухгалтер	Собственные средства организации	В рамках заработной платы
3.	Оптимизация комнаты отдыха для рабочих	Отдел кадров, главный бухгалтер	Собственные средства организации	100 000 руб.
4.	Проведение тимбилдинг-мероприятий	Отдел кадров, главный бухгалтер	Собственные средства организации	80 000 руб.
Итого:				360 000 руб.

Дадим подробное описание предложенных мероприятий.

Внедрение системы надбавок за стаж работы на предприятии. Размер тарифной ставки рабочего ООО «Финпрофиль-БЕЛ» определяется по его разряду. При формировании размера тарифной ставки учитываются индивидуальные качества рабочего, которые выражаются через индивидуальные коэффициенты, отражающие отношение к труду, значимость и опыт работы, результативность труда. На наш взгляд, было бы разумно ввести надбавки за стаж работы на данном предприятии. Это стимулирует квалифицированных рабочих к работе в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» и будет способствовать уменьшению текучести кадров и стабилизации кадрового состава.

Разработка и внедрение системы грейдирования. Результаты опросов рабочих демонстрируют, что такие материальные стимулы как заработная плата и вознаграждение, являются ключевыми факторами неудовлетворенности. При более детальном исследовании этого вопроса, было выяснено, что работников ООО «Финпрофиль-БЕЛ» волнует не сам размер заработной платы, а факт оценивания их труда. Многие рабочие отмечали, что им непонятно, каким образом при одинаковом размере затраченного труда, размер заработной платы оказывался разным, или наоборот, при одинаковой заработной плате, рабочим приходилось выполнять разные по трудоемкости задачи. Это, безусловно, снижало мотивацию к работе. То есть, на поверку, для рабочих ООО «Финпрофиль-БЕЛ» оказался факт непрозрачности заработной платы, что, однозначно, снижает интерес к работе и мотивацию на повышение производительности труда.

Должности в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» оценивать предлагается по следующим критериям:

- количество подчиненных в управлении;
- степень в принятии решений;
- влияние на финансовое положение предприятия;



- компетентность;
- квалификация и обучаемость;
- производительность труда;
- цена ошибки;
- степень сложности;
- уровень ответственности;
- уровень интенсивности внутреннего и внешнего взаимодействия;
- творческий подход.

Каждому из критериев устанавливается определенное количество баллов. Общая сумма полученных баллов определяет ценность конкретной должности для ООО «Финпрофиль-БЕЛ» и ее место в системе грейдов.

Программа разработки и внедрения системы грейдирования включает в себя несколько этапов.

- Создание рабочей группы, состоящей из всех заместителей директора и приглашенных внешних консультантов. Руководство предлагается возложить на заместителя директора по персоналу.

- Анализ и определение ключевых факторов деятельности персонала, при подробном описании факторов деятельности конкретного вида персонала, определении оценки факторов их деятельности, формировании балльной таблицы ранга должностей.

- Функциональное описание должностей, при согласовании со всеми руководителями подразделений (с заместителем директора по финансам, с заместителем директора по коммерции, с заместителем директора по производству, с главным инженером, с заместителем директора по персоналу).

- Определение уровня значений по каждому фактору для каждой должности с целью присвоения определенного количества баллов, которые заносятся затем в таблицы.

- Суммирование баллов по шкале и определение общего их числа для конкретной должности.
- Выполнение расчета уровня оплаты (грейда) должности [4, с. 259].

Зарплатная «вилка» – это установленная величина базовой компенсации нижних и верхних границ для каждого грейда. Она позволяет определить справедливую зарплату для опытных сотрудников, уйти от неправомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного увеличения окладов [3, с. 123].

Таким образом, зарплатные «вилки» усиливают мотивацию сотрудников, вознаграждая их материально только по реальному вкладу в общую цель ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

По системе грейдинга зарплатная вилка гарантирует сотрудникам, выполнявшим, аналогичную работу получать не менее достойную плату, чем коллеги, имеющих сопоставимый опыт и образование.

Предлагаемый диапазон зарплатной «вилки» выглядит следующим образом:

- «Новичок» – работник, который находится в процессе «вхождения» в должность - минимум «вилки»;
- «Профессионал» – опытные работники, показывающие постоянный удовлетворительный уровень деятельности;
- «Передовик» – незаурядные работники, показывающие очень высокий уровень деятельности - максимум «вилки».

Таким образом, переменная часть заработной платы позволит устанавливать справедливую систему оплаты труда. Сотрудники ООО «Финпрофиль-БЕЛ» смогут, благодаря своим знаниям, усилиям и умениям увеличить размер поощрений, премий и бонусов.

Результатом от внедрения системы грейдирования являются показатели эффективности выполненной работы. При положительных показателях

эффективности, определяются ключевые должности с большим числом функций, т.к. именно в выявлении ключевых должностей состоит суть грейдинга персонала

На рисунке 3.1 показаны структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдинга в ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

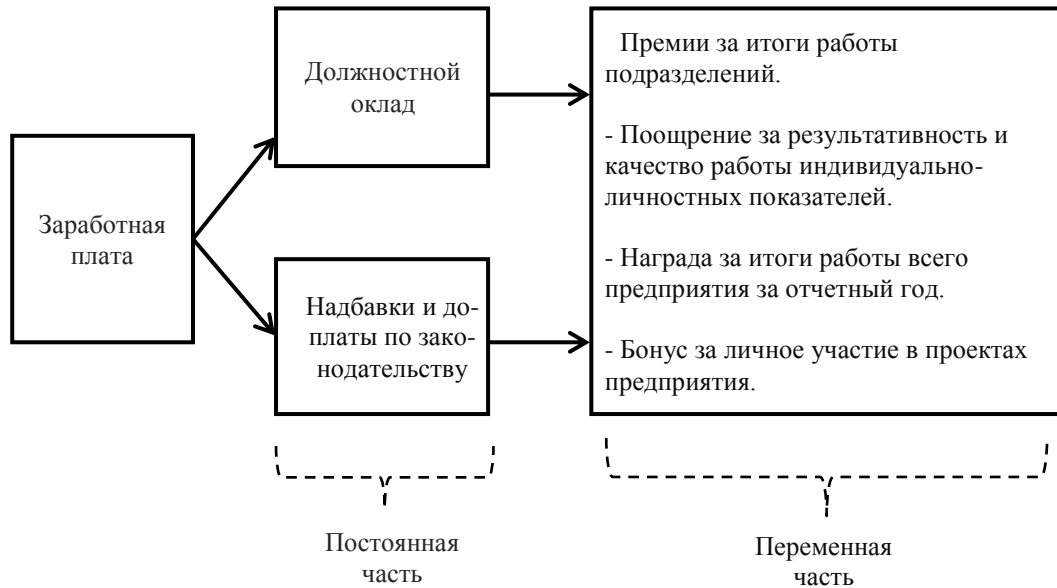


Рис. 3.1. Структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдинга ООО «Финпрофиль-БЕЛ»

Построение системы грейдинга, предлагаемое для ООО «Финпрофиль-БЕЛ» показано на рисунке 3.2.

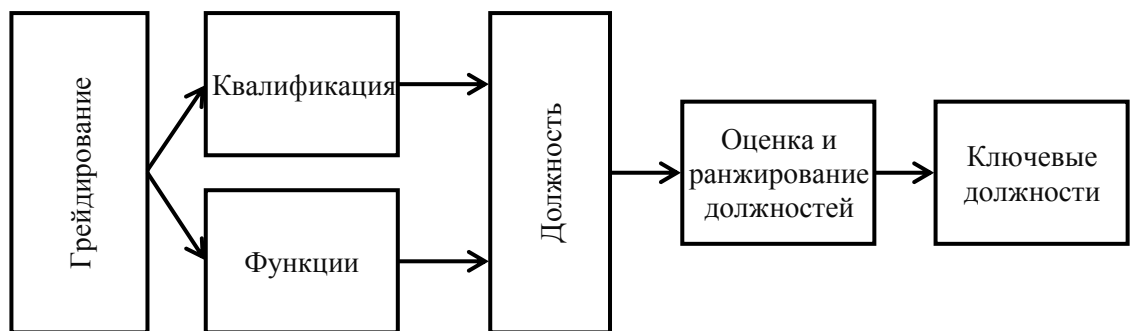


Рис. 3.2. Строение системы грейдинга, предлагаемое для ООО «Финпрофиль-БЕЛ»

Оптимизация комнаты отдыха для рабочих. Плохое оборудование рабочего места не просто негативно сказывается на рабочем процессе и на качестве труда, но и может угрожать здоровью и жизни рабочего. Соответственно, важной задачей предприятия на данный момент является модернизация комнаты отдыха для рабочих, что должно благотворительно сказаться на производительности труда.

Проведение тимбилдинг-мероприятий. Возможность работать в дружном и сплоченном коллективе, по мнению респондентов ООО «Финпрофиль-БЕЛ», имеет такое же важное значение как прозрачность и размер заработной платы. И следующей нашей рекомендацией по обеспечению стабильности рабочих ООО «Финпрофиль-БЕЛ», является создание психологического комфорта, формирование сплоченности в коллективе, что будет способствовать достижению тактических целей предприятия.

Благоприятному климату в коллективе способствуют мероприятия, направленные на возможность общения работников, независимо от продолжительности их совместной производственной деятельности. Данное общение позволит работникам ООО «Финпрофиль-БЕЛ» лучше узнать друг друга, снять напряжение в отношениях, решать вопросы, которые из-за отсутствия свободного времени на работе, невозможно обсудить. Психологами установлено, что чем лучше в коллективе люди знают друг друга, понимают особенности каждого, тем выше становится групповая сплоченность. Таким образом, будет целесообразным активизировать личностные качества работников ООО «Финпрофиль-БЕЛ» на подготовку и организацию корпоративных мероприятий, направленных на установление сплоченных дружеских связей и формирование корпоративного духа в коллективе.

Каждый работник ООО «Финпрофиль-БЕЛ» должен активно вовлекаться в дела коллектива и принять корпоративную культуру.

Общенациональные и корпоративные праздники, отмечаемые в коллективе, тренинги, экскурсионные поездки, выезды на природу, проводимые предприятием, - все это направлено на улучшение взаимоотношений с коллегами по работе, на удовлетворение социальных потребностей работников ООО «Финпрофиль-БЕЛ», что безусловно повышает их мотивацию на работу в данном предприятии. Можно вспомнить также, существующие в советские годы замечательные традиции организации регулярных тренировок и занятия командными видами спорта, направленные на поддержание здоровой физической и психологической формы работников.

На основе плана мероприятий нами был разработан календарный график реализации программы мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль – БЕЛ».

Таблица 3.3

## Календарный план-график работ по предложенным мероприятиям

№	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1	2	3	4	5	6
1	Внедрение системы надбавок за стаж работы на предприятии	14	14.01.2019	28.01.2019	Главный бухгалтер, специалист по управлению персоналом
2	Разработка и внедрение системы грейдинга	122	01.02.2019	03.06.2019	Менеджер по персоналу, экономист, юрист

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
3	Оптимизация комнаты отдыха	30	14.01.2019	13.02.2019	Менеджер по персоналу, экономист

	для рабочих				
4	Проведение тимбилдинг-мероприятий	Ежемесячно	14.01.2019	27.12.2019	Менеджер по персоналу, бухгалтер

На реализацию мероприятий так же могут повлиять различные факторы. Для предупреждения возможных угроз, необходимо оценить риски, воздействующие на мероприятия.

Таблица 3.3

## Реестр рисков мероприятий

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для мероприятий)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятие по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1	Недостаточность финансирования мероприятий;	Невозможность полного осуществления комплекса мероприятий	Предварительный расчет мероприятий, составление резерва денежных средств	Поиск наиболее бюджетного варианта
2	Соппротивление нововведением;	Несогласие и невыполнение новых норм и правил	Информирование всех сотрудников, которых касаются нововведения и поиск метода для решения проблемы	Моральное и материальное стимулирование
3	Превышение сроков выполнения мероприятий.	Увеличение времени выполнения мероприятий	Составление календарного плана выполнения мероприятий, с учетом резервных дней	Стимулирование

Итак, в таблице 3.3 отражены возможные риски для реализации мероприятий, а также пути их решения.

Исследуемая организация вполне может реализовать данный комплекс мероприятий. Таким образом, препятствий для реализации комплекса мероприятий нет.

Целью идентификации рисков является выявление и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на внедрение мероприятий.

В современных условиях отдельные рекомендации по улучшению трудовой мотивации персонала не будут являться эффективными. Все мероприятия, связанные с мотивацией труда рабочих в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» должны решаться комплексно в рамках системы управления персоналом, которая включает в себя организационно-технические, социально-экономические, санитарно-бытовые и лечебно-профилактические мероприятия.

Для обеспечения мотивации с целью стабилизации рабочих на производстве, не достаточно будет ограничиваться предложенными в данной работе рекомендациями, но при систематическом анализе и контроле за соблюдением разработанных мероприятий и в тесной связи с другими направлениями работы с персоналом, можно гарантировать укрепление корпоративной культуры в ООО «Финпрофиль-БЕЛ», оптимизацию текучести кадров, повышение эффективности использования человеческих ресурсов.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ»**

Эффективность мотивации зависит от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивации персонала. В свою очередь мотивация работников будет определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей.

Следовательно, основное значение мотивации – соединить интересы работника со стратегическими задачами организации.

Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

1. экономическая эффективность мотивации;
2. социальная эффективность мотивации;

Определим экономическую эффективность мероприятий по повышению трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

Внедрение мероприятий повысят основные финансовые показатели, такие как выручка не менее, чем на 4%. Для этого прогнозируем показатели выручки после введения мероприятий и выявим экономическую эффективность.

$$P_v = (B_{rp} + (B_{rp} \times (P_{pv} / 100))) , \quad (3.1)$$

где  $P_v$  – планируемый показатель выручки от реализации мероприятий, руб.;

$B_{rp}$  – выручка от реализации за последний период, руб.;

$P_{pv}$  – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

$$P_v = (26010770 + (26010770 \times (4,0 / 100))) = 27051200 \text{ рублей}$$

Можем сделать вывод о том, что прибыль компании в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации увеличится на 1040430 рублей.

Теперь мы можем определить срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий. Для этого мы будем использовать следующую формулу:

$$T_o = K / \Pi, \quad (3.2)$$

где  $T_o$  – срок окупаемости вложений, лет;

$K$  – сумма вложений, тыс. руб.;



П – прибыль, полученная в результате реализации мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, подставив в формулу свои данные, мы получим следующий срок окупаемости:

$$T_0 = 360\,000 \text{ руб.} / 1040430 \text{ руб.} = 0,35.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» окупятся уже через 4 месяца после начала их реализации. Данный показатель говорит о целесообразности применения комплекса мероприятий и внедрении его в практику управления персоналом в исследуемой организации.

Далее целесообразно представить гипотетические результаты после внедрения данных мероприятий.

Уровень текучести кадров снизится на 4% и составит 9 % в 2019 г.

Таким образом, снижение текучести кадров, увеличение деловой активности и улучшение социально-психологического климата в компании будет способствовать увеличению производительности труда и результатов деятельности как отдельного работника, так и организации в целом.

Социальная эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации. Мотивация может решать следующие задачи организации:

- а) привлечение персонала в организацию;
- б) сохранение сотрудников в ней;
- в) стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т.п.)
- г) уменьшение затратных показателей.

Эти и другие показатели работы организации будут зависеть от эффективной мотивации.

При оценке социальной эффективности проводимых организационных мероприятий необходимо определить, как их действие отразится на жизненном уровне и какие при этом возникнут тенденции. Среди них - отношение к труду, трудовые установки, трудовая активность и оценка работниками своего труда. Отношение к труду - важный социальный фактор, включающий три элемента: мотивационный элемент, связанный с мотивом трудового поведения, трудовых действий и поступков; элемент трудовой активности, который проявляется в количестве и качестве выполняемой работы, дисциплинированности и инициативности во всех передовых начинаниях (рационализация, совмещение профессий, многостаночное обслуживание, экономия материальных ресурсов и т.п.), и оценочный элемент, связанный с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности.

Показателями оценки являются определенные психологические состояния работника: «нравится» или «не нравится» работа; «удовлетворен» или «не удовлетворен» ее содержанием; «доволен» или «не доволен» производственной обстановкой и т.д.

Рассматривая то или иное организационное мероприятие по изменению организации труда, необходимо дать оценку его социальной эффективности с позиции отношения работников к труду в новых организационных условиях. Так, при переходе от индивидуальной организации и оплаты труда к коллективной (бригадной) далеко не все рабочие, труд которых длительное время оплачивался по индивидуальной сдельно-премиальной системе, положительно воспринимают коллективную оплату труда с распределением общего заработка по отработанному времени с применением коэффициентов трудового участия; или при расширении трудовых функций за счет их совмещения отдельные рабочие, не вполне владеющие смежными функциями, могут не согласиться с мероприятием и дать ему субъективную

отрицательную оценку, даже, несмотря на возможность повышения заработка.

Стабильность трудовых коллективов и движение кадров. Отношение работников к труду оказывает решающее влияние на сплоченность трудовых коллективов, под которой в социологии понимается единство поведения членов коллектива, основанное на общности интересов, ценностей и норм поведения. В трудовой деятельности сплоченность проявляется, в сработанности, согласованности действий, взаимопомощи при выполнении трудовых обязанностей и в постоянстве или относительной стабильности коллективов. В сплоченных коллективах, как правило, наблюдается незначительная текучесть кадров, редки или отсутствуют сколько-нибудь значительные внутригрупповые конфликты, и формируется так называемое «ценностно-ориентационное единство», которое характеризуется сочетанием коллективных и индивидуальных ценностей и норм поведения.

Таким образом, социальный эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала на предприятии заключается в следующем:

- снижение уровня текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий по повышению трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» заключается в том, что позволит повысить удовлетворенность персонала работой, снизить уровень текучести персонала, уменьшить число

конфликтных ситуаций на предприятии за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности.

Основной ожидаемый социальный эффект от данных мероприятий – повышение культуры работы с персоналом; повышение значимости персонала; повышение качества работы.

Создание эффективной системы мотивации очень сложный и специфический процесс. Как уже отмечалось, мотивация может иметь двойное воздействие на сотрудников: мотивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины.

С другой стороны, социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для организации русло. Значит, люди, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности.

Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность. С одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой – работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Подводя итог сказанному выше отметим, что в результате исследования проблем в системе мотивации ООО «Финпрофиль-БЕЛ» были разработаны мероприятия по повышению трудовой мотивации персонала. Стоимость предложенных мероприятий составляет 360 000 рублей.

Данная программа была рассчитана на предмет его экономической эффективности. В соответствии с полученными результатами, можно сделать вывод, что программа по всем показателям экономически эффективна и ее следует рекомендовать для внедрения в структуру системы управления персоналом в ООО «Финпрофиль-БЕЛ».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для любого предприятия мотивация персонала представляет собой, действенный метод по улучшению качества труда и получению лучших конкурентных позиций. Любые методы мотивации персонала дают гораздо больший эффект, когда кадровые службы при управлении персоналом систематически проводят мониторинг, используя при этом нововведения.

Методы мотивации направляются на максимальное вовлечение людей, обладающих определенными знаниями и навыками, на процесс принятия решений по общим задачам, стоящих перед предприятием. При мотивировании работников следует учитывать два важных момента в работе предприятия:

- определяющую роль образованного и квалифицированного персонала, который обладает необходимыми знаниями и свободой выбора;
- мотивированность самих работников в процессе деятельности предприятия.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «Финпрофиль-БЕЛ» - одно из ведущих предприятий по производству стальных автодорожных мостов, путепроводов и эстакад на дорогах России.

Исходными данными для исследования и разработки поставленных задач явились отчетные материалы и документация ООО «Финпрофиль-БЕЛ» за 2015-2017 годы, которые были собраны и обобщены для получения необходимых выводов и рекомендаций.

Исследование трудовых ресурсов ООО «Финпрофиль-БЕЛ» позволяет сделать следующие выводы, о том, что в анализируемом периоде среднесписочная численность работников в целом по ООО «Финпрофиль-БЕЛ» увеличилась. Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие, в возрасте от 40 до 50 лет, и имеющие высшее образование. Коэффициент текучести кадров имеет высокое значение, хотя

уровень его и снижается в отчетном году по сравнению с предыдущим годом, что является негативным моментом в деятельности ООО «Финпрофиль-БЕЛ», так как высокая текучесть ведет к снижению прибыли.

Расчитанные коэффициенты движения персонала показали, что в ООО «Финпрофиль-БЕЛ» на протяжении всего анализируемого периода наблюдается увеличение численности работников, потому что количество принятых работников превышает количество выбывших работников. Выбытие работников происходило по причинам увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины. Причинами увольнения по собственному желанию являются в основном неудовлетворённость работников заработной платы и условиями труда.

В организации сложилась эффективная система мотивации персонала. Однако как показал проведенный анализ, ведущими факторами текучести кадров для работников ООО «Финпрофиль-БЕЛ» являются – неудовлетворенность материальным вознаграждением, неудовлетворенность оплатой труда, недостаточно развитая инфраструктура и рабочее место, неудовлетворенность психологической обстановкой в коллективе.

Нами была предложена программа по повышению трудовой мотивации персонала в ООО «Финпрофиль-БЕЛ», которая включает такие мероприятия как внедрение системы надбавок за стаж работы на предприятии; внедрение системы грейдирования; оптимизация комнаты отдыха для рабочих и проведение тимбилдинг-мероприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.06.2003).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2013. – 346 с.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Даввыдова. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Изд-е 2ое, доп. [Текст] / Базаров Т.Ю. — М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2013. – 316 с.
5. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи [Текст] / А.В. Батаршев. - М.: Академия - 2014. - 192 с.
6. Белорусов А.С. Международный менеджмент [Текст] / А.С. Белорусов. - М., Юристь, 2012. – 228 – 430 с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И.Бовыкин. – М.: ИЦ МарТ, 2013 – 433 с.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Юристь, 2014 – 496 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С.Виханский. – М.: Спектр, 2013. – 502 с.
10. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия [Текст] / В.П. Галенко. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014 – 229 с.
11. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст] / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. Краснодар: КубГУ, 2013. – 224 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 282 с.

13. Губенко Е. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / Е. Губенко // Человек и труд [Текст] / Е. К. Губенко. – 2013. – № 1. – С. 159-166.
14. Дмитриев, Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях [Текст] / Ю. Дмитриев, А. Краев. – Владимир: Собор, 2014. – 272 с.
15. Друкер П. Труд и управление в современном мире [Текст] / П. Друкер. М.: Юристъ, 2013 – 234с.
16. Дятлов В.А. Управление персоналом. Учеб. пособие. [Текст] / В.А. Дятлов. - М.: «Издательство ПРИОР», 2014 – 329с.
17. Евстихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / О.В. Евстихов. – СПб.: Речь, 2014. – 319 с.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
19. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.В. Карташев. – М.: Экзамен, 2009. – 576 с.
20. Зайцев Г.А. Работа с персоналом в современных условиях хозяйствования: Методические рекомендации [Текст] / Г. А. Зайцев. СПб.: СПбУЭФ, 2014 – 290 с.
21. Кацай, М. Разрабатываем систему управления мотивацией персоналом [Текст] / М. Кацай // Управление персоналом. – 2013. – №21. – С.40-43.
22. Кафидов В.В. Исследование систем управления: Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.В. Кафидов. – М.: Академический проект, 2012 – 450 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
24. Коул, Э. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Э. Коул. – М.: Вершина, 2014. – 352 с.
25. Кузнецов, К. Мотивация персонала и стратегии фирмы [Текст] / К. Кузнецов. – СПб.: Питер, 2008. – 482 с.



26. Куракина, Н.Ю. Кадровая политика организации на основе маркетинга персонала [Текст] / Ю.Н. Куракина // Мир науки и инноваций. – 2015. – Т. 12. – С. 58-65.

27. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. [Текст] / А.Н. Леонтьев. - М.: Смысл, Академия, - 2005. – 352 с.

28. Логинова, А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом [Текст] / А.Ю. Логинова // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 19-22.

29. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Текст] / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2013. – 424 с.

30. Макхэм К. Управленческий консалтинг [Текст] / К. Макхэм: Пер. с англ. — М.: Дело и сервис, 2014 – 350 с.

31. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. - СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.

32. Махина, Е.Р. Исследование сущностных характеристик управленческого анализа [Текст] / Е.Р. Махина, Л.Н. Депутатова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №7 (60). – С.4.

33. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество [Текст] / Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. - С. 61-64.

34. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова. - Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.

35. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2016. – 264 с.

36. Никонова Т. В. Управленческий и кадровый аудит [Текст] / Т.В. Никонова. – М.: Издательство «Экзамен», 2014 -180с.

37. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. -2014. - № 1. - С. 53-60.

38. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Издат.–ИНФРА-М. – 2016. – 258 с.

39. Россия в цифрах, 2012 : крат. стат. сб. [Текст] / Федер. служба гос. статистики (Росстат). - Москва : [б. и.], 2012. - 573 с.

40. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Издательство «Питер», 2012. – 416 с.

41. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский.– М.: АО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2013. – 324 с.

42. Ташкинов А. Г. Совершенствование системы мотивации труда с использованием процессного подхода к управлению на промышленном предприятии [Текст] / А. Г. Ташкинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. - № 1. - С. 36-40.

43. Титов И. Анализ рынка труда и построение модели компетенций на основе текущих и перспективных бизнес-целей [Текст] / И. Титов // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 1. - С. 106-116.

44. Уткин, Э.А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Под ред. Э.А. Уткина – М.: 2012. – 442 с.

45. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / Под ред. В.М. Цветаева – СПб.: «Питер», 2013. – 192 с.

46. Чекан А.А. Кадровый аудит: основы теории и деловой практик [Текст]: учебное пособие /А.А. Чекан. - М.: Издательство МГОУ, 2013. - 125 с.

47. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / Под ред. С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

48. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст] / Н.И. Шаталова.- М.: ИНФРА – М, 2014 – 221 с.

49. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб, 2012. – 352 с.

50. Шилова А. Кадровый резерв - золотой запас предприятия [Текст] / А. Шилова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 79-84.

51. Шинкаренко О. Н. Управление персоналом в России. Взгляд со стороны [Текст] / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. - 2014. - № 2. - С. 39-51. - Продолж. Начало: № 12, 2013.