

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Метиз-Поставка»)»

Студент

В.Л. Наёк

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_\_»

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.Л. Наёк.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии на примере ООО «Метиз-Поставка».

Научный руководитель: к.э.н. доцент А.Л. Никишина.

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Объект исследования – персонал ООО «Метиз-Поставка».

Предмет исследования – управление мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка».

Методы исследования – теоретические и эмпирические: анализ, обобщение, классификация, системный анализ, анкетирование, сравнение, наблюдение, описание.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление мотивацией персонала одна из главных задач для достижения целей организации и повышения её эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, чтобы усовершенствовать действующую систему мотивации персонала ООО «Метиз-Поставка» - её использование в практической деятельности данной организации повысит эффективность работы сотрудников, что приведет, в конечном счете, к увеличению прибыли и конкурентоспособности организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического описания из 23 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 6.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивации персонала.....	7
1.1 Понятие, сущность и теории мотивации .....	7
1.2 Система мотивации персонала и методы управления мотивацией .....	18
2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метиз-Поставка» .....	24
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала .....	35
3. Направления совершенствования управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка» .....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка» .....	42
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	49
Заключение .....	52
Список используемой литературы.....	54
Приложения.....	57

## Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что эффективное управление деятельностью сотрудников организации лежит через изучение мотивации. Если руководство организаций знает что движет сотрудником, что побуждает его к деятельности, какими способами это можно реализовать, то тогда появится возможность разработать эффективную систему мотивации и с помощью нее управлять мотивацией всего персонала.

Как бы ни была успешна фирма, какими бы высокими не были финансовые показатели, рано или поздно все эти успехи могут сойти на нет, если руководство организаций не создаст необходимые условия работы и развития для своего персонала, ведь в первую очередь, организация добивается любых успехов благодаря персоналу, его эффективной работе. Соответственно, если не прислушиваться к сотрудникам и не учитывать потребности каждого из них, то сотрудники не будут заинтересованы в работе на данную организацию, не захотят затрачивать свои интеллектуальные и физические ресурсы там, где это не оценят.

Для успешной работы предприятия необходимо, чтобы каждый сотрудник был заинтересован качественно выполнять свою работу, а для этого у сотрудников должна быть мотивация. Организация это своего рода механизм, где конечный результат зависит от согласованности действий в каждом подразделении, в каждом отделе. Нельзя против воли заставить человека качественно и с энтузиазмом делать то, что ему не нравится. Для качественной работы человека нужно заинтересовать, дать ему почувствовать себя важной частью предприятия, на котором он работает. Эффективностью работы сотрудников можно управлять - для этого руководство организации должно понимать, к чему именно стремятся сотрудники, что может побудить их к эффективной деятельности.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо:

- 1) Рассмотреть и проанализировать теоретические основы управления мотивацией персонала;
- 2) Провести анализ управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка».

Предметом исследования является управление мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка».

Объектом исследования выступает персонал ООО «Метиз-Поставка».

При написании данной работы использовались теоретические и эмпирические методы исследования: анализ, обобщение, классификация, системный анализ, анкетирование, сравнение, наблюдение, описание.

Теоретической основой исследования являются труды Н.В. Самоукиной, Э. Мерманн, Ю. Апелло, Е.М. Листик, И. Богин, которые в своих работах рассматривают вопросы повышения эффективности персонала;

А.М. Руденко, С.А. Шапиро, Н.А. Жданкина, Т.О. Соломанидиной, А.Я. Кибанова, И.А. Чиликиной, Т.Г. Озерниковой, А.А. Данилюк, которые в своих работах рассматривают теоретические основы управления мотивацией персонала;

Р.М. Камалтдинова, С.В. Ивановой, Т.Ю. Кожевниковой, Е. Ветлужских, Н.С. Зоткиной, Д. Хейден, которые в своих работах исследовали вопросы эффективного управления мотивацией персонала.

Практическая значимость данной работы состоит в том, чтобы усовершенствовать действующую систему мотивации персонала ООО «Метиз-Поставка» - её использование в практической деятельности данной организации повысит эффективность работы сотрудников, что приведет, в конечном счете, к увеличению прибыли и конкурентоспособности организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического описания из 23 источников и 1 приложения.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цели и задачи, предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления мотивацией.

Во второй главе проанализирована существующая система мотивации персонала на предприятии ООО «Метиз-Поставка».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка» и дана оценка их экономической эффективности.

В заключении сформулированы выводы на основании проведенного исследования.

## 1 Теоретические основы мотивации персонала

### 1.1 Понятие, сущность и теории мотивации

В нынешних экономических условиях, на современных предприятиях управление персоналом является основой для успешной деятельности организации. Эффективность труда персонала зависит не только от того, насколько современным является оборудование и технологии организации, но также и от отношения сотрудников к своей работе. Если сотрудники понимают важность своей деятельности и разделяют цели организации, считая их своими, то они будут всецело отдаваться своей работе. В связи с этим, способность руководства мотивировать сотрудников работать добросовестно и качественно является решающим фактором успеха деятельности предприятия.

Руководители многих известных и успешных организаций часто делятся своим опытом управления персоналом. Например, Марк Цукерберг, один из разработчиков и основателей социальной сети Facebook, говорил следующее: «Люди могут быть очень умными или иметь необходимые навыки, но если они не верят в ваше дело, то в действительности они не будут работать». [1] Энн Малкахи, бывший главный исполнительный директор компании Хегох говорила: «Сотрудники, которые ощущают, что руководство заботится о них не только как о подчиненных, а и как о личности, более продуктивны, довольны и лучше реализуют себя. Довольный сотрудник — довольный клиент и большая прибыль». [2] Их слова и практическое применение принципов управления мотивацией персонала в их организациях, а в следствии известность компаний во всем мире и большие ежегодные прибыли, подтверждают, что сотрудники – это неотъемлемая часть успеха организаций.

Существует множество теорий мотивации, с помощью которых можно управлять мотивацией персонала, но для их понимания нужно сначала изучить, что именно несет в себе понятие мотивация.

Поведение человека всегда имеет под собой определенную основу. Это могут быть потребности в чем-либо, либо стремления достичь чего-то большего, испытать новые эмоции, чувства. Для управления поведением человека в рабочей среде используется мотивация. В современной научной и учебной литературе мотивация рассматривается в нескольких значениях. С одной стороны, мотивация - это «сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций)». [3, с. 6] В данном значении, процесс мотивации формируется в сознании человека. В другом значении, мотивация – это «процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей». [3, с. 6] Исходя из этого определения, мотивация – одна из самых важных функций управления, так как с помощью нее руководство организаций может воздействовать на поведение сотрудников.

«Процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию». [4, с. 96]. Потребности - это нужда человека в чем-либо, ощущение нехватки чего-либо, которое приводит к дискомфорту. Потребности классифицируются на первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные).

Первичные потребности связаны с физиологией человека, они общие для всех. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексуальном удовлетворении. Вторичные потребности связаны с психологическими особенностями и вырабатываются в процессе развития личности. Они могут зависеть от социальных норм, принятых в обществе, в котором находится человек, от условий жизни. Это могут быть, например, потребность в успехе, в уважении, в знаниях, умениях, любви. Большинство удовлетворенных потребностей через некоторое время возобновляются, то есть потребности развиваются циклически. При этом форма их проявления изменяется, потребности переходят на другой уровень важности.

«Система условий, построенная с учетом удовлетворения индивидуальных приоритетов потребностей сотрудника, составляет его мотивационный профиль». [5, с. 232]. Мотивационный профиль представляет собой три уровня потребностей, к удовлетворению которых будет стремиться сотрудник:

- 1) На первом месте находятся ядерные потребности – это потребности являются самыми важными для него в настоящий момент;
- 2) На втором месте находятся компенсирующие потребности – эти потребности тоже являются важными, но их значимость ниже, чем значение ядерных потребностей;
- 3) На третьем месте находятся потребности фонового уровня – эти потребности важны для человека, но в его сознании занимают третье место.

Приоритеты любого уровня для каждого человека являются индивидуальными. Мотивационный профиль сотрудника может меняться, если руководство компании создаст условия, при которых будут удовлетворены ядерные потребности сотрудника. В этом случае, через некоторое время на первое место по значимости перейдут компенсирующие потребности, на второе – фоновые, а на третьем месте будут возникать новые потребности. Работа с мотивационным профилем помогает удерживать сотрудников на высоком уровне эффективности, так как на основании его оценки руководство может найти индивидуальный подход и разработать персональную мотивацию для каждого сотрудника и управлять ею.

Потребности побуждают человека действовать, чтобы в конечном результате удовлетворить их. Мотив – это то, что вызывает эти действия. «Мотив - это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием)». [6, с. 142] Мотивы могут возникнуть под воздействием внутренних факторов (внутренняя мотивация), то есть мотивы порождает сам человек, когда сталкивается с проблемой или задачей. Так же мотивы могут

возникать под воздействием внешних факторов (стимулов) – это внешняя мотивация. Стимулы можно рассматривать как раздражители, которые воздействуют извне на человека, они побуждают к деятельности. В качестве стимулов могут выступать предметы, обещания, возможности и многое другое, что человек хотел бы получить по результатам своих действий. Внешняя мотивация - одна из важнейших функций управления персоналом.

Современная наука управления выделяет две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории акцентируют внимание на изучении самих потребностей, их классификации и влиянии на поведение людей. Наиболее известные содержательные теории: А. Маслоу, Ф. Герцберга, П. Мак-Клелланда, К. Альдерфера.

Одна из наиболее известных и часто применяемых на практике содержательных теорий является иерархическая теория А. Маслоу, в которой мотивацию связывают с потребностями. Согласно данной теории, человеком движут не сами потребности, а степень их удовлетворения. Так же А. Маслоу установил условие построения потребностей в определенную иерархию – принцип преобладания неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными. В теории А. Маслоу потребности расположены в виде пирамиды (рисунок 1).

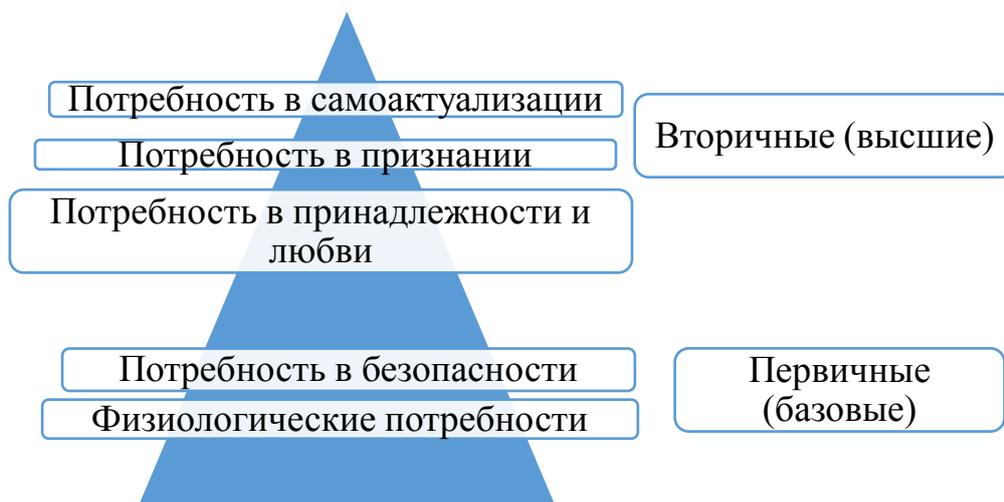


Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Согласно данной теории, человеком движут не сами потребности, а степень их удовлетворения. На рисунке 1 видно, что А. Маслоу выделил 5 групп потребностей, которые выстраиваются в иерархическую структуру, от самых низких до самых высоких.

Первая группа потребностей – физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, воде, поддержании здоровья, отдыхе. Главными средствами удовлетворения этих потребностей являются высокий заработок, материальные стимулы, социальные блага.

Вторая группа – потребность в безопасности. К ним относятся сохранение жизни, здоровья, жилья, отсутствие войн. Главными средствами удовлетворения этих потребностей могут быть гарантии достойной и своевременной оплаты труда, пенсионное обеспечение, четкие правила и инструкции, условия охраны труда и техники безопасности.

Третья группа – потребность в принадлежности и любви. К ним относятся потребности быть признанным в коллективе, обрести друзей, потребности любить и быть любимым, комфортный психологический климат в коллективе. Средствами удовлетворения этих потребностей могут быть построение семьи, быть в социуме, в коллективе, условия общения на работе, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы.

Четвертая группа – потребности в признании. К ним относятся потребность почувствовать собственную значимость и важность, уважение окружающих, потребность иметь высокий социальный статус. Эти потребности могут быть удовлетворены продвижением по службе, надбавками к окладу, присвоением почетных званий, дополнительными обязанностями.

Пятая группа – потребности в самоактуализации. К ним относятся потребности раскрыть свои способности, самосовершенствоваться, развиваться. Данные потребности могут быть удовлетворены с помощью предоставления возможности обучения, свободного рабочего расписания, возможности самостоятельной организации трудового процесса.

Согласно теории А. Маслоу, более высокие группы потребностей (вторичные) становятся актуальными для человека, если более низкие потребности (первичные) удовлетворены в достаточной степени. Теория А. Маслоу подвергается критике, так как потребности индивидуальны у каждого человека, а так же они могут зависеть от культурных особенностей среды, в которой находится человек. Несмотря на критику, теория А. Маслоу используется в практике и в настоящее время, а автора считают одним из классиков теории мотивации.

В 1959 году Ф. Герцберг в научной работе «Трудовая мотивация» изложил свою теорию мотивации, которую назвал мотивационно-гигиенической. Согласно теории Ф. Герцберга, существуют две группы факторов: гигиенические и факторы мотивации.

Гигиенические факторы - внешние по отношению к работе. К ним относятся организация труда, заработная плата, политика компании, премии, методы удовлетворения, безопасность труда, межличностные отношения, физические условия труда. Согласно теории Ф. Герцберга, когда хотя бы один из этих факторов опускается до неприемлемого для сотрудника уровня, то он начнет чувствовать неудовлетворение от работы. Гигиенические факторы снимают неудовлетворенность работой, но не являются факторами-мотиваторами, а так же не приносят сотрудникам, в конечном результате, удовлетворенность работой. Для успешного управления мотивацией необходимо обеспечить влияние на сотрудника факторов мотивации - это вторая группа, согласно теории Ф. Герцберга. К ним относятся ощущение успеха, признание со стороны окружающих, самореализация, личные достижения, рост возможностей.

Ф. Герцберг в своей работе разделил людей на два типа. Для людей первого типа важно жить спокойно, оставаться незаметными для руководителей организации. Для людей второго типа важно развиваться, достигать поставленных целей. Эти два типа людей согласовываются с самой теорией Ф. Герцберга: первый тип – с гигиеническими факторами, второй – с

мотивационными. Для управления персоналом на практике, такие представления полезны тем, что позволяют определить методы управления мотивацией и эффективно их использовать в зависимости от типа человека.

Еще одна содержательная теория – теория потребностей Д. Мак-Клелланда. В своей теории Д. Мак-Клелланд сделал акцент на приобретенных потребностях, настаивая на том, что базовые потребности в современном обществе в достаточной степени являются удовлетворенными. В связи с этим, основными потребностями, которые влияют на эффективность работы человека, являются потребность во власти, в успехе и потребность в причастности.

Потребности во власти проявляются в желании контролировать других людей и оказывать влияние на их действия. Люди с преобладающей потребностью во власти, это лидеры, которые используют управление как возможность проявить себя. Такие сотрудники будут эффективно работать, если будут иметь четкие карьерные перспективы и правильно организованную систему вознаграждения по результатам труда.

Потребности в успехе - это желание довести работу до успешного завершения, достичь максимального результата. Работники с потребностями в успехе рискуют умеренно, стремятся к личной ответственности, проявляют инициативу. Таким работникам требуется предоставление важных полномочий и регулярные поощрения по результатам труда.

Потребности в причастности – это потребности в активном взаимодействии в коллективе, налаживании дружеских отношений. Для таких сотрудников необходимо не ограничивать межличностные отношения, организовывать корпоративные мероприятия, тренинги, так как данные сотрудники проявляют максимальную преданность организации, в которой они работают.

Применение на практике теории Д. Мак-Клелланда требует тщательного изучения личных качеств человека, а уже потом подбор мотивационных методов. Это связано с тем, что в теории не учитываются

индивидуальные особенности человека, а группы потребностей имеют узкий характер и не отражают полностью всю систему потребностей человека.

На основе изучения теории А. Маслоу, в 1972 году К. Альдерфер разработал свою теорию - ERG. Название теории составлено из первых букв трех выделенных К. Альдерфером групп потребностей: Е – потребности существования - existence, R - потребности связи – relatedness, G – потребности роста – growth. Выделенные К. Альдерфером группы потребностей соответствуют группам потребностей в теории А. Маслоу:

- 1) Потребности существования соответствуют первым двум группам потребностей по теории А. Маслоу – это физиологические потребности и потребности в безопасности;
- 2) Потребности связи – это потребности в принадлежности и любви;
- 3) Потребности роста – это потребности в признании и самоактуализации.

Отличием от теории А. Маслоу является то, что движение от одной потребности до другой происходит не только снизу вверх (процесс удовлетворения потребностей), но и сверху вниз (процесс фрустрации, т.е. отрицательный результат в удовлетворении потребностей). Наличие двух возможных направлений движения в процессе удовлетворения потребностей дают дополнительные возможности в организации процесса управления мотивацией персонала в организации.

Процессуальные теории рассматривают процесс выбора человеком определенного поведения, которое способствует достижению желаемого результата. С помощью изучения данных теорий можно понять, как человек выбирает конкретный вид своего поведения. Процессуальные теории не отрицают влияния потребностей на человека, но выделяют так же, что на поведение человека могут оказать воздействие его восприятие и ожидания, связанные с конкретной ситуацией, а так же возможные последствия выбранного стиля поведения. Наиболее известные процессуальные теории – теория справедливости Д.С. Адамса, теория ожидания В. Врума, модель Л.

Портера и Э. Лоулера, теории «Х» и «У» Д. Мак-Грегора и теория «Z» В. Оучи.

Теория справедливости Д.С. Адамса предполагает, что интенсивность и эффективность работы сотрудников будет снижаться, если они считают, что полученное вознаграждение по сравнению с другими сотрудниками, которые выполняют аналогичную работу, меньше. Сотрудники будут стремиться к равенству, справедливости. Но стоит учитывать, что у каждого человека свое понятие измерения справедливости. Для поддержания нужного уровня мотивации, руководству необходимо разъяснять сотрудникам, почему существует разница в вознаграждении между ними.

Теория ожиданий В. Врума основана на том, что на мотивацию поведения человека влияют три фактора:

- 1) насколько сильно человек уверен в том, что его действия приведут к ожидаемому результату;
- 2) насколько сильно человек уверен в том, что конкретный результат приведет к ожидаемому вознаграждению;
- 3) насколько сильно человек удовлетворен полученным вознаграждением.

Согласно теории В. Врума, если хоть один из факторов отсутствует, то мотивация будет минимальной, соответственно, чем выше факторы, тем выше будет мотивация. При применении данной теории на практике требуется четко формулировать цели, задачи и условия оценки результатов. Необходимо обеспечить сотрудников всеми необходимыми средствами для успешного выполнения поставленных задач, а так же постоянно получать от них обратную связь, чтобы отслеживать ожидания, отслеживать как сотрудники оценивают затраты сил, которые они прилагают для достижения целей и какое именно вознаграждение они хотели бы получить.

На основе элементов теории ожиданий и теории справедливости, в 1968 году Л. Портер и Э. Лоулер предложили свою теорию мотивации. В данной теории выделяются пять составляющих: «усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.» [6, с.

157] Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и личных особенностей, а так же от осознания сотрудниками своей роли. Сотрудники будут прилагать больше усилий, если будут уверены, что их ждет ценное для них вознаграждение, и что именно это ценное для них вознаграждение они получают, если приложат определенные усилия. Вознаграждение может быть внутренним (удовлетворение от выполненной работы) и внешним (оплата труда, повышение в должности, похвала, дополнительные выплаты и бонусы). Один из самых важных выводов анализа теории Л. Портера и Э. Лоулера – результативный труд ведет к удовлетворению. Применение теории Л. Портера и Э. Лоулера на практике даст возможность оценить существующую систему вознаграждения для увеличения результативности работы персонала, а, следовательно, для удовлетворения потребностей сотрудников.

В теориях «Х» и «Y» Д. Мак-Грегор рассматривает мотивацию с двух разных сторон. Теория «Х» основана на том, что большинство людей не хотят нести ответственность, избегают работы, хотят, чтобы ими руководили, безразличны к потребностям организаций. Эта теория предусматривает властное руководство сотрудниками, а так же постоянный контроль. Согласно данной теории, главными стимулами для сотрудников являются принуждение и материальное вознаграждение.

Теория «Y» Д. Мак-Грегора предусматривает демократичный стиль руководства – отсутствие принуждения, сотрудники вовлечены в принятие решений. Данная теория предусматривает, что человек стремится к труду, и если условия являются благоприятными, то сотрудники будут стремиться к ответственности и выражению своих амбиций. Главным вознаграждением для таких сотрудников - достижение целей организации, с помощью этого сотрудники будут удовлетворять свои потребности в самовыражении. Именно такие сотрудники и такой стиль руководства являются наиболее приемлемыми для достижения эффективности в управлении мотивацией в организации.

В 1981 году У. Оучи предложил свою теорию «Z», основанную на особенностях японского стиля управления – это групповой метод принятия решений, коллективная ответственность, забота руководства о сотрудниках, гарантия занятости. Основа данной теории в том, что персонал – самый ценный ресурс компании, и именно от него зависит успех организации. В своей теории У. Оучи отмечает важность введения найма на всю жизнь – благодаря этому сотрудники будут чувствовать себя социально защищенными, будут уверены в карьерном росте и своем будущем. Это полезно не только для сотрудников, но и для работодателей – текучесть кадров будет низкой. Так же У. Оучи отмечал, что люди стремятся работать в коллективе, что должна присутствовать индивидуальная ответственность за результаты труда. При этом контроль должен осуществляться в неформальной виде на основе четких критериев. Преимущества применения теории «Z» на практике в том, что она предусматривает управление мотивацией всего коллектива, общение руководства с подчиненными носит дружеский характер, карьерное продвижение происходит медленно, благодаря этому руководители могут точнее оценить способности каждого сотрудника, постоянное повышение квалификации и обучение без отрыва от работы. Основным недостатком данной теории при применении на практике в том, что не всех сотрудников будет устраивать медленное развитие карьеры.

На основе анализа теоретических основ управления мотивацией можно сделать следующие выводы: во-первых, множество существующих теорий мотивации имеют различия, но всё же не взаимоисключают друг друга, а дополняют. Это дает руководителям организаций неограниченные варианты как управлять мотивацией сотрудников, как побудить их выполнять работу качественно, направлять энергию подчиненных на достижение целей организации, при этом повышая заинтересованность сотрудников развиваться вместе с организацией. Во-вторых, несмотря на разнообразие теоретического материала, не существует одной обобщающей теории, которая была бы применима в любой ситуации, ко всем сотрудникам.

Поэтому для успешного управления мотивацией персонала, руководителям необходимо тщательно изучать личные качества, систему ценностей и потребностей каждого сотрудника отдельно, чтобы комбинировать подходы в управлении мотивацией персонала. При этом важно помнить, что системы ценностей и потребностей находятся в постоянном обновлении и изменении, поэтому изучение сотрудников должно носить систематический характер.

## 1.2 Система мотивации персонала и методы управления мотивацией

Система мотивации является важнейшим инструментом управления персоналом, с помощью которого руководство организаций может формировать поведение сотрудников, увеличивать эффективность их работы, заинтересованность в работе, приводя в итоге к увеличению прибыльности деятельности организации. Главная задача системы мотивации организации в том, чтобы направлять поведение персонала в нужную сторону для организации, побуждать сотрудников проявлять деловую активность, ответственность за результаты своей деятельности, развитию способностей и профессионализма.

Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса является одним из понятных и эффективных инструментов для формирования системы мотивации персонала организации. Различия во взглядах и ценностях людей разного возраста, а так же различные ценности разных поколений, способствуют в разработке понятной и эффективной системы мотивации персонала организации.

Возврат 18-25 лет – представители поколения Сети. Такие сотрудники отлично владеют компьютером, знают иностранные языки, имеют возможность отдыхать и учиться за границей, могут совмещать работу и учебу и имеют творческие интересы и хобби. При создании системы мотивации для этой группы желательно учитывать, что их мотивируют возможности обучения, получения практического опыта, корпоративные традиции, эффективное наставничество.

Возраст 26-38 лет – поколение перестройки. Ценностями людей данной группы являются опора и надежда на собственные силы и возможности, мотивация на достижения, трудоголизм, деловая агрессия, индивидуализм, материальная мотивация, экономность, прагматизм. При создании системы мотивации для этой группы людей желательно учитывать, что им необходимы условия для развития карьеры и получение достойной оплаты труда, возможность самостоятельно принимать решения, возможность обучения в компании.

Возраст 39-45 лет - данное поколение воспитано в советское время. Ценности людей данной группы – стремление к успешной работе, желание иметь больше свободного времени, работа в сплоченном коллективе, возможность непрерывного обучения и повышения квалификации, стабильный заработок, семейное благополучие. При создании системы мотивации для этой группы людей желательно учитывать, что им необходимы стабильный заработок, возможности карьерного роста, стабильность компании, возможность стать наставником, уважение руководства.

Возраст 46-60 лет – дети и внуки участников Великой Отечественной Войны. Ценности людей данной группы – оптимизм, вера в успех, патриотизм, уважение к порядку, закону, статусу, стремление к стабильности в работе и в жизни, стремление к поддержанию здоровья, принятие семейных и общественных ценностей. При создании системы мотивации для этой группы людей желательно учитывать, что им необходим регламентированный рабочий день, чередование режима труда и отдыха, предоставляемые регулярные отпуска, уважение руководства, стабильность, медицинская страховка, возможность перехода в другую профессию для преодоления однообразия и рутины.

Методы, используемые для управления мотивацией персонала, зависят от того насколько четко разработана система стимулирования персонала.

Широкое разнообразие стимулов – важнейший принцип продуктивного управления мотивацией персонала.

Методы управления мотивацией персонала можно классифицировать на организационные, морально-психологические и экономические (рисунок 2).

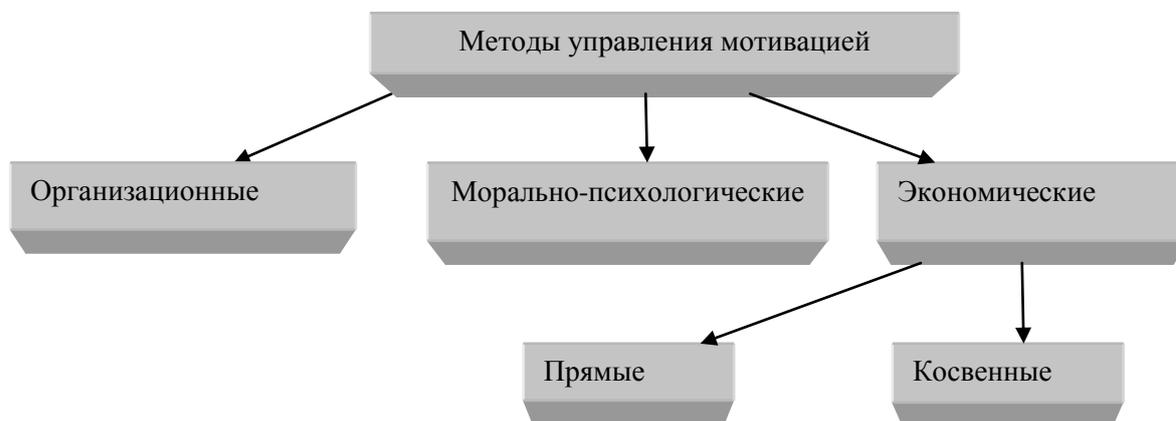


Рисунок 2– Методы управления мотивацией персонала

Организационные методы могут быть реализованы с помощью предоставления сотрудникам новой цели для достижения, возможности развить свои навыки и знания, расширить функционал деятельности, повышение в должности, предоставления права голоса при решении каких-либо проблем, предоставление части прав или обязанностей руководителей.

Морально-психологические методы могут быть реализованы с помощью создания необходимых условий, при которых сотрудники будут испытывать гордость от проделанной ими работы, предоставление возможности проявить свои способности, ощутить свою значимость и ценность для организации. Так же морально-психологические методы это личная или публичная оценка достигнутых результатов отличившихся сотрудников, благодарность руководителя. Публичные награждения и похвала производят положительный эффект – сотрудник будет стремиться поддерживать уровень своего труда, достигать новых успехов. Публичная негативная оценка – наоборот демотивирует сотрудников, может породить

ответную агрессию, а так же привести к увольнению сотрудника. Для корректировки результатов работы сотрудников с целью не допустить повторения такой ситуации в будущем, лучше избегать публичной негативной оценки или не упоминать конкретного сотрудника. Морально-психологические методы – это составляющая нематериальной мотивации персонала организации.

Экономические методы – это вознаграждение сотрудников за проделанную работу, то есть эти методы являются составляющими материальной мотивации организации. Каждая организация разрабатывает экономические методы по своему усмотрению, на основе собственных возможностей и целей. Экономические методы подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые формы экономической мотивации – это денежные доходы в виде заработной платы, дополнительных надбавок и доплат, премии по результатам работы, за выслугу лет, участие в распределении прибыли. Возможно так же предоставление компенсации оплаты проезда до места работы. Применение прямых форм экономической мотивации дает краткосрочный результат на улучшение эффективности труда. Длительное использование прямых форм экономической мотивации приведет к привыканию сотрудников, а, следовательно, и к снижению эффективности и результативности. Нерегулярные, непредсказуемые премии эффективнее мотивируют сотрудников.

При формировании общей системы мотивации персонала организации необходима четко разработанная система оплаты труда. Она включает в себя:

- 1) Базовый оклад – это фиксированная часть заработной платы. Размер оклада зависит от квалификации сотрудников, сложности выполняемой работы, рыночного уровня базовых оплат труда и скорости роста квалификации сотрудников. Базовый оклад помогает поддерживать активность сотрудников для выполнения ими своих обязанностей;

2) Переменная часть – прибавки к базовому окладу, которые должны зависеть от реальных показателей эффективности труда сотрудников. Для этого необходимо чтобы зависимость от результатов была четкой и понятной, а показатели эффективности были реально достижимыми и обеспечены необходимыми ресурсами. Переменная часть заработной платы может включать в себя различные премии, доплаты за сверхурочную работу, доплату за квалификацию, доплату за выслугу лет, доплату за наставничество.

Основные подходы к построению системы материальной мотивации – окладная система является малоэффективной, сотрудникам нужно дать возможность зарабатывать. При этом заработок должен быть прямо связан с результатами работы сотрудников.

Косвенные формы экономической мотивации основаны на управлении мотивацией свободным временем. Они могут быть выражены в предоставлении сокращенного рабочего дня или скользящего графика, дополнительном или увеличенном отпуске, предоставлении служебного автомобиля в пользование. Данные методы призваны компенсировать физические, нервные и эмоциональные затраты сотрудников. Помимо вышеперечисленных факторов, руководство организаций может включить в систему мотивации совместные корпоративные мероприятия, а также предоставлять сотрудникам различные льготы – соцпакет. В стандартный соцпакет, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, входят оплата отпуска и больничного, оборудование рабочего места и оптимальные условия работы. Помимо этого, по решению руководства, в соцпакет могут быть включены бесплатное питание, медицинская страховка, оплата транспортных расходов, мобильной связи.

На основе изучения системы мотивации персонала и методов управления мотивацией можно сделать следующие выводы. Во-первых, при создании системы мотивации персонала необходимо изучать особенности сотрудников и их потребности. Во-вторых, важно понимать, что ни один из

методов управления мотивацией не принесет положительного результата, если его применять в качестве самостоятельной единицы. Эффективное управление мотивацией персонала возможно с помощью методов, применяемых комплексно. В зависимости от конкретной ситуации, один из методов может носить доминирующий характер, но наибольшее воздействие возможно только в сочетании с другими методами. В-третьих, материальное вознаграждение ценно для сотрудников, но оказывает влияние на сотрудников лишь на некоторое время. При этом важно понимать, что дополнительные выплаты и премии должны носить непредсказуемый характер, так как иначе будут восприниматься как норма. Заинтересованность сотрудников в работе будет выше в том случае, если организация дополнительно предложит различные льготы и поощрения.

На основе рассмотренных в 1 главе вопросов следует сделать выводы, что управление мотивацией сотрудников - одна из стратегически важных задач руководителей организаций. Она является сложной и многогранной. Основательное изучение своих сотрудников, их потребностей, ожиданий и целей, а так же изучение теоретических аспектов управления мотивацией, даст возможность руководителям создать действенную и эффективную систему мотивации. Эта система должна основываться на том, что сотрудники хотят получить по результатам своей деятельности не только денежное вознаграждение, но и чувство морального удовлетворения. Денежное вознаграждение является лишь одним из методов воздействия. Для эффективного управления мотивацией сотрудников необходимо учитывать стремления, желания и потребности сотрудников, а так же индивидуальные особенности каждого из них, и на основании этих наблюдений предложить сотрудникам те условия работы, при которых сотрудники будут разделять цели организации, считая их своими, понимать важность своей деятельности и развиваться вместе с организацией.

## 2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Метиз-Поставка»

ООО «Метиз-Поставка» зарегистрировано 23 ноября 2016 года в городе Ростове-на-Дону. У ООО «Метиз-Поставка» 1 учредитель, уставной капитал составляет 10000 рублей. Организация использует общую систему налогообложения.

Свою деятельность в 2016 г. ООО «Метиз-Поставка» начинало с закупки оцинкованной стали с лакокрасочным покрытием с целью дальнейшей перепродажи. Данный вид материала широко применяется в строительстве, сварных конструкциях, вагоно- и автомобилестроении. С целью дальнейшего развития организации, руководство ООО «Метиз-Поставка» поставило задачу расширения сферы деятельности. Для реализации этой задачи было решено заняться производством метизов - это обобщённое название широкого спектра различных товаров из металла.

В настоящее время ООО «Метиз-Поставка» является производителем промышленных метизов - высокоточных крепежных и сложных (сборочных) изделий из стали, а так же резины. При изготовлении используется различная техническая документация, такая как ГОСТ, ОСТ, DIN, а так же чертежи заказчиков. Производимая организацией продукция используется в строительстве дорог, машин, зданий, военной техники, авиатехнике и многом другом. Ассортимент продукции постоянно расширяется. На данный момент основными направлениями является производство болтов класса точности В ГОСТ 7798-70 (в среднем в год производится 114701 шт.), винтов класса точности А ГОСТ 11738-84 (в среднем в год производится 174841 шт.), шайб ГОСТ 11371-78 (в среднем в год производится 115551 шт.), шпилек класса точности В ГОСТ 22042-76 (в среднем в год производится 2167 шт.), заклепок с полукруглой головкой класса точности В и С ГОСТ 10299-80 (в среднем в год производится 115403 шт.), гаек шестигранных класса точности

В ГОСТ 5915-70 (в среднем в год производится 126121 шт.), шплинтов ГОСТ 397-79 (в среднем в год производится 34902 шт.). Кроме этого, ООО «Метиз-Поставка» занимается производством нестандартных крепежных изделий по чертежам заказчиков, которые характерны узкой областью применения (в среднем в год производится 28395 шт.).

У ООО «Метиз-Поставка» имеется различное оборудование для изготовления продукции. Доставка до покупателей осуществляется собственным автомобильным транспортом, а так же привлекаются сторонние фирмы-грузоперевозчики.

На данный момент основной целью деятельности организации является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей в производимой организацией продукции. Задачи организации – изготавливать ту продукцию, которая имеет высокий спрос, но в то же время на рынке присутствует ограниченное количество организаций, которые могут этот спрос удовлетворить. Изготовленная продукция должна быть высокого качества, по конкурентоспособным ценам.

Конкуренты организации занимаются реализацией продукции той же продуктовой линейки. Покупателями являются крупные заводы, специализирующиеся в авиационной, военной промышленности, судостроении и машиностроении.

Важным моментом в развитии организации является выход в 2018 году на площадки для участия в электронных торгах. Благодаря этому появились новые заказчики, в том числе крупные авиационные ремонтные заводы, а также расширился ассортимент производимой продукции.

Высшим органом управления ООО «Метиз-Поставка» является учредитель, его доля в уставном капитале ООО «Метиз-Поставка» составляет 100%. Размер уставного капитала составляет 10 000 рублей. Единоличным исполнительным органом ООО «Метиз-Поставка» является директор. В связи с отсутствием в штате главного бухгалтера, обязанности по ведению

бухгалтерского учета возлагается на директора. Организацию работы и структуру управления ООО «Метиз-Поставка», можно представить в следующем виде (рисунок 3):

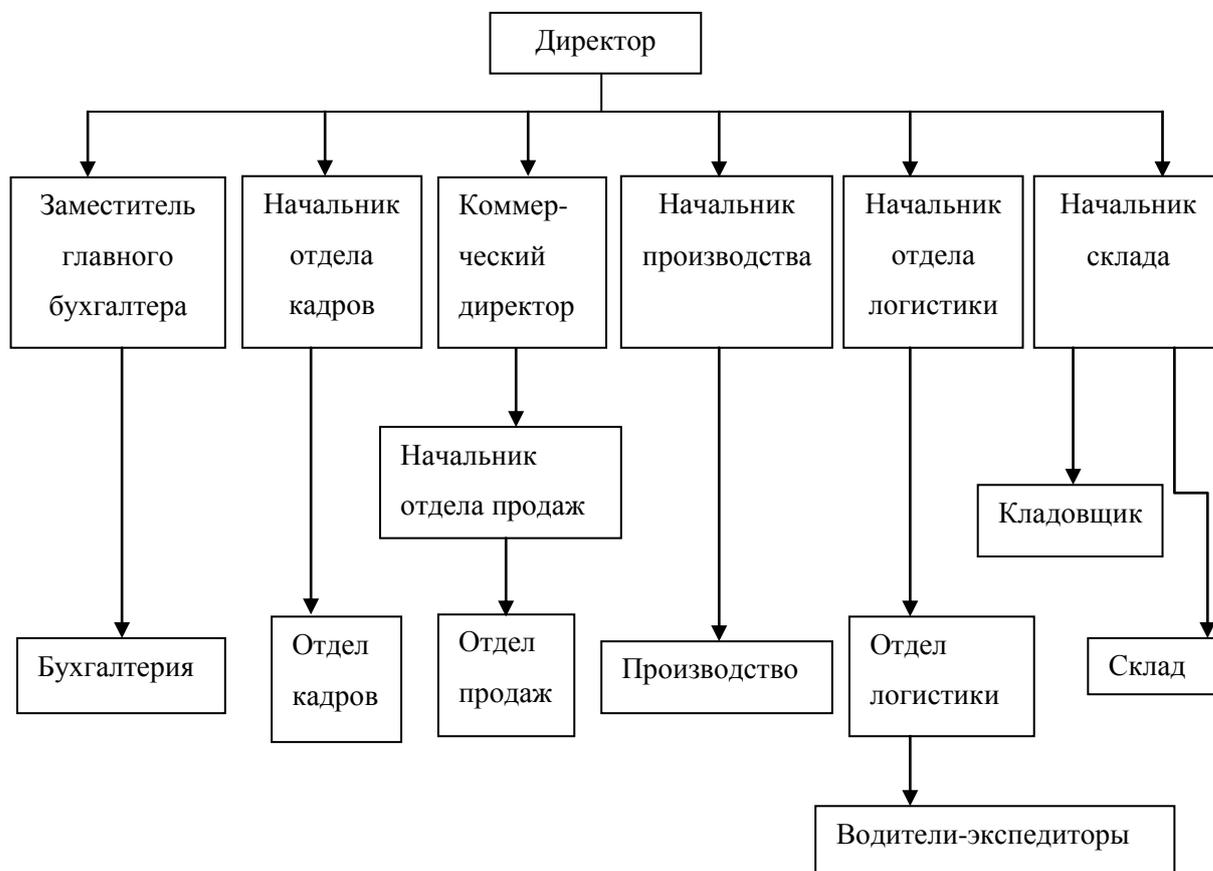


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Метиз-Поставка»

Организационная структура ООО «Метиз-Поставка» построена по линейно-функциональному типу. Преимущества данной организационной структуры в том, что все обязанности четко распределены, каждый сотрудник подчинен одному из руководителей. Недостатками данной организационной структуры являются проблемы во взаимосвязи между отделами, каждый начальник среднего звена ограничен в принятии самостоятельных решений, так как каждое из них необходимо согласовывать с главным руководителем, то есть с директором.

Для анализа деятельности организации и оценки её финансовой устойчивости, необходимо рассмотреть показатели деятельности ООО

«Метиз-Поставка». В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Метиз-Поставка» за 2016-2018 г.г.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс. руб.	10317	52122	161936	41805	405,2	109814	210,7
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс. руб.	10300	50551	158574	40251	390,8	108023	213,7
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс. руб.	17	1571	3362	1554	9141,1	1791	114
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	-	891	2365	891	100	1474	165,4
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17	680	997	663	3900	317	46,6
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	11	497	720	486	4418,1	223	44,9
8. Основные средства, тыс. руб.	10	85	85	75	750	0	0
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	12699	25816	100980	13117	1103,3	75164	291,1
10. Численность ППП, чел.	5	16	28	11	220	12	75
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	1526	5071,3	9659,2	3545,3	232,3	4587,9	90,5
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	2063,4	3257,6	5783,4	1194,2	57,9	2525,8	77,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	305,2	317	345	11,8	3,9	28	8,8
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1031,7	613,2	1905,1	-418,5	-40,6	1291,9	210,7

Продолжение таблицы 1 – Основные организационно-экономические показатели

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,8	2	1,6	1,2	150	-0,4	-20
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,1	1,3	0,6	1,2	1200	-0,7	-53,8
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,2	1,3	0,6	1,1	550	-0,7	-53,8
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,8	98,7	99,4	-1,1	-1,1	0,7	0,7

Анализ показателей из таблицы 1 позволяет говорить о том, что у предприятия значительно увеличились абсолютные показатели финансовых результатов. Чистая прибыль в 2018 году составила 720 тыс. руб., что на 223 тыс. руб. больше, чем в 2017 году. Выручка в 2017г. по сравнению с 2016г. увеличилась на 41805 тыс. руб., а за 2018 г. по сравнению с 2017 г. – увеличилась на 109814 тыс. руб. При этом рост себестоимости ниже темпа роста выручки (рисунок 4). Эта динамика говорит о том, что руководство организации эффективно управляет своими финансовыми ресурсами, персоналом и имуществом, ведет контроль себестоимости и осуществляет грамотную ценовую политику. Также стоит отметить значительный рост прибыли организации - валовая прибыль и прибыль от финансово-хозяйственной деятельности в течение анализируемого периода имеют тенденции к росту.

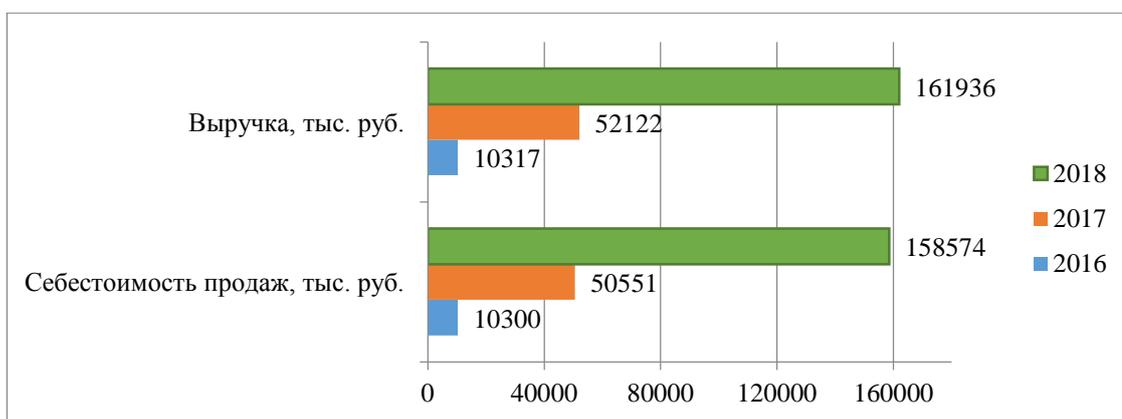


Рисунок 4— Динамика показателей выручки и себестоимости

Сравнительные данные динамики роста показателей прибыли изображены в таблице 5. Увеличение прибыли произошло за счет значительного увеличения реализованной продукции.

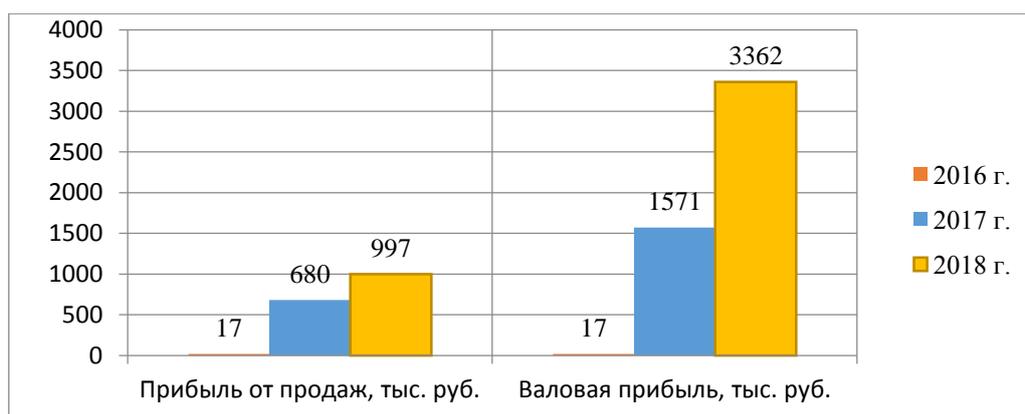


Рисунок 5— Динамика показателей валовой прибыли и прибыли от продаж

Показатель фондоотдачи характеризует интенсивность использования основных средств. Данные из таблицы 2 показывают, что доход от использования основных средств имеет тенденцию к росту. В 2018 году на 1 руб. основных фондов было получено 1905,1 руб. выручки. В 2017 году показатель был меньше чем в 2016 году на 40,6%, но к 2018 году показатель вновь увеличился. Рост коммерческих расходов в 2017 и 2018 годах связано с тем, что возросли затраты на доставку продукции заказчикам (услуги транспортных компаний), расходы на рекламу и представительские расходы.

С помощью показателя затрат на рубль выручки можно проанализировать себестоимость выпускаемой продукции организации. Из таблицы 2 видно, что данный показатель не превышает 1, это означает что производство продукции рентабельно.

С помощью показателя оборачиваемости активов можно проанализировать эффективность использования ресурсов организации. В 2016 году данный показатель составлял 0,8 – то есть в течение года организация получила выручку в 0,8 раз больше стоимости активов. В 2017 году этот показатель увеличился до 2 раз, в 2018 году снизился до 1,6. Снижение показателя может быть связано с увеличением суммы используемых активов или с уменьшением объема продаж. Для корректировки данного показателя руководству организации следует рассмотреть возможности увеличить продажи, улучшить систему продаж продукции, а так же сократить производственный цикл.

Рентабельность продаж в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выросла с 0,1% до 1,3%, в 2018 г. по сравнению с 2017 г. данный показатель уменьшился на 0,7% и составил 0,6%. Значит, чистая прибыль, приходящаяся на рубль выручки от продажи, увеличилась в 2017 году, а в 2018 году уменьшилась. Рентабельность производства характеризует экономическую эффективность деятельности организации. В 2017 году данный показатель вырос до 1,3%, в 2018 году снизился до 0,6%. Снижение показателей рентабельности продаж и производства может быть связано с тем, что в 2018 году организация запустила производство нового вида продукции, который требует больших инвестиций на начальных этапах производства, а, следовательно, и увеличения себестоимости продукции. В связи с этим, понижение данных показателей не означает понижения эффективности работы организации.

В анализируемом периоде наблюдается увеличение численности сотрудников – в 2017 г. по сравнению с 2016 г. прирост составил 220% (численность сотрудников увеличилась на 11 человек), в 2018 г. по сравнению с 2017 г.– 75% (численность сотрудников увеличилась на 12

человек). В связи с увеличением численности работников, фонд оплаты труда и среднегодовая заработная плата так же имеют тенденцию к увеличению. В 2016 году фонд оплаты труда составлял 1526 тыс. руб., а среднегодовая заработная плата 305,2 тыс. руб. В 2017 году показатели увеличились – фонд оплаты труда на 3545,3 тыс. руб. (прирост 232,3%), а среднегодовая заработная плата на 11,8 тыс. руб. (прирост 3,9%). В 2018 году так же наблюдается увеличение данных показателей. Фонд оплаты труда составил 9659,2 тыс. руб., то есть увеличился на 4587,9 тыс. руб. (прирост 90,5%), а размер среднегодовой заработной платы составил 345 тыс. руб., то есть увеличился на 28 тыс. руб. (прирост 8,8%).

В течение анализируемого периода наблюдается увеличение показателя производительности труда. В 2016 году данный показатель составлял 2063,4 тыс. руб. В 2017 году показатель увеличился на 1194,2 тыс. руб. (прирост 57,9%). В 2018 году так же сохраняется увеличение показателя производительности труда – он увеличился на 2525,8 тыс. руб. (прирост составил 77,5%). Увеличение производительности труда показывает, что результативность труда сотрудников увеличивается, то есть на 1 единицу времени производится большее количество продукции. При этом темпы роста производительности труда превышают темпы роста среднегодовой заработной платы, что является экономически эффективным для организации.

Производительность труда зависит от того, какой персонал работает в организации. В связи с этим, далее следует проанализировать состав и структуру персонала ООО «Метиз-Поставка». В таблице 2 приведены данные анализа сотрудников по возрасту, уровню образования, и стажу работы.

Таблица 2 – Анализ персонала по возрасту, образованию и стажу работы

Показатель	Численность сотрудников, чел	Категории сотрудников
Возраст 18-25 лет	1	Специалисты
	2	Рабочие

Продолжение таблицы 2 – Анализ персонала по возрасту, образованию и стажу работы

Показатель	Численность сотрудников, чел	Категории сотрудников
Возраст 26-38 лет	2	Руководство
	7	Специалисты
	1	Служащие
	5	Рабочие
Возраст 39-45 лет	4	Руководство
	1	Специалисты
Возраст 46-60 лет	2	Руководство
	1	Специалисты
	2	Рабочие
Высшее образование	8	Руководство
	9	Специалисты
	1	Служащие
	4	Рабочие
Среднее специальное образование	1	Специалисты
	5	Рабочие
Стаж более 2 лет	1	Руководство
	2	Специалисты
	1	Служащие
	1	Рабочие
Стаж 2 года	5	Руководство
	4	Специалисты
	2	Рабочие
Стаж 1 год	2	Руководство
	3	Специалисты
	4	Рабочие
Стаж менее 1 года	2	Специалисты
	1	Рабочие

Из полученных данных таблицы 2 можно сделать вывод, что основную долю в структуре персонала ООО «Метиз-Поставка» занимают сотрудники возрастной категории 26-38 лет (13 человек). Большая часть сотрудников имеет высшее образование (22 человека), это означает, что профессиональный уровень сотрудников достаточно высок.

Основной состав сотрудников (16 человек) имеет стаж работы 2 года и более. С учетом того, что организация начала свою деятельность в конце 2016 года, следует, что эти сотрудники работают практически с момента начала её существования. Так же состав персонала постоянно увеличивается за счет приема новых сотрудников.

Для выявления потенциальных проблем, связанных с управлением персонала и организацией труда, следует так же проанализировать текучесть кадров организации. Данные для анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ движения и текучести рабочей силы

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Численность персонала на начало года, чел	0	5	16
2	Уволено всего, чел	-	1	1
3	В том числе, по собственному желанию	-	1	1
4	В том числе, за нарушения трудовой дисциплины	-	-	-
5	Принято, чел.	5	12	13
6	Численность персонала на конец года, чел.	5	16	28
7	Коэффициент оборота по приему (стр5/стр6)*100%,%	100	75	46,4
8	Коэффициент оборота по увольнению (стр2/стр6)*100%,%	-	6,3	3,6
9	Коэффициент текучести кадров (стр3+стр4)/стр6*100%),%	-	6,3	3,6
10	Коэффициент замещения рабочей силы стр7/стр8, ед.	-	11,9	12,9

Анализ таблицы 3 показал, что коэффициент текучести в 2017 году составлял 6,3%, а в 2018 году снизился до 3,6%. Можно сделать вывод, что текучесть кадров ООО «Метиз-Поставка» низкая. Коэффициент оборота по увольнению так же имеет тенденцию к снижению – в 2017 году этот показатель, составляя 6,3%, а в 2018 году снизился до 3,6%. В 2017 и 2018 году уволились по собственному желанию 2 человека. При увольнении сотрудников, им предлагалось заполнить небольшую анкету, где необходимо

было указать причины увольнения. Сотрудники указали, что причина увольнения – семейные обстоятельства.

Коэффициент оборота по приему в анализируемом периоде имеет тенденцию к снижению. В 2017 году значение этого коэффициента составляло 75%, а в 2018 году произошло снижение до 46,4%. При этом коэффициент замещения рабочей силы в этот же период больше 1. Это означает, что происходило не только возмещение снижения рабочей силы в связи с увольнением сотрудников, но и были созданы новые рабочие места.

Исходя из рассмотренных показателей деятельности, можно сделать выводы, что ООО «Метиз-Поставка» характеризуется устойчивым финансовым положением, стабильным, ростом объемов производства. Организация является прибыльной и платежеспособной, серьезных проблем в деятельности организации на данный момент нет. В дальнейшем перед руководством организации в первую очередь должна стоять задача не только удерживать текущие темпы роста своей деятельности, но и задача развивать их. Для совершенствования деятельности, ООО «Метиз-Поставка» необходимо осуществить поиск резервов для снижения себестоимости продукции. Необходимо так же поддерживать стабильное качество продукции, улучшить технические характеристики существующей продукции, постоянно анализировать рынки сбыта и наращивать темп привлечения новых покупателей.

Организационная структура ООО «Метиз-Поставка» построена по линейно-функциональному типу, что соответствует целям и задачам организации, что говорит об эффективности управления фирмой. Анализ состава и структуры персонала показал, что сотрудники имеют достаточно высокий профессиональный уровень и стремятся работать в организации и дальше, так как текучесть кадров низкая.

## 2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала

Одним из главных средств управления мотивацией персонала организации является оплата труда, то есть заработной платы. Заработная плата устанавливается согласно Трудовому договору, который заключается с сотрудником при приеме на работу. Размер заработной платы зависит от должности сотрудника. При определении размера заработной платы, так же руководствуются положениями статьи 133 Трудового кодекса Российской Федерации, согласно которым размер заработной платы должен быть не ниже минимального размера оплаты труда, который устанавливается в Российской Федерации. Должностные оклады определены в штатном расписании организации, а так же в Положении об оплате труда.

При формировании заработной платы сотрудников, в ООО «Метиз-Поставка» используется повременно-премиальная система оплаты труда - заработная плата состоит из оклада за фактически отработанное время и премии по результатам работы. В Положении о премировании указаны условия начисления, порядок расчета премии и определены показатели премирования.

Премиальная часть заработной платы руководящего состава выплачивается по результатам работы подконтрольных им отделов за каждый квартал текущего года.

Премиальная часть работников бухгалтерии, отдела кадров, отдела логистики, складским работникам и водителям-экспедиторам выплачивается в конце каждого месяца за высокие результаты деятельности, качественное и своевременное выполнение должностных обязанностей. Премиальная часть заработной платы работников отдела продаж рассчитывается по результатам работы за месяц, и зависит от суммы контрактов, которые заключили работники отдела и которые были успешно выполнены. Премиальная часть заработной платы работников производства и ОТК зависит от качества изготовленной продукции – отсутствие брака, а так же по результатам

выполнения и перевыполнения плана за месяц. Таким образом, вознаграждение сотрудников напрямую зависит от результатов их работы. Достоинствами повременно-премиальной системы оплаты является то, что сотрудники получают стабильный регулярный оклад, а так же стремятся работать лучше, чтобы зарабатывать больше (получать премии). Недостатками данной системы оплаты труда могут быть необъективная оценка результатов работы.

Согласно официальной статистики [7, с. 11], среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по Ростовской области составляет 27354,20 рублей в организациях, работающих в области оптовой торговли. Согласно ранее полученным данным из таблицы 1, среднегодовая зарплата сотрудников ООО «Метиз-Поставка составляет 345000 рублей, соответственно среднемесячная зарплата сотрудника составляет 28750 рублей, то есть превышает данные официальной статистики. Это позволяет сделать вывод, что предлагаемый уровень зарплаты позволяет не только удерживать заинтересованность работой действующих сотрудников, но и привлекать новую рабочую силу.

Дополнительно руководство организации предлагает своим сотрудникам следующие льготы: сотрудникам, имеющим детей, учащихся в начальной школе, предоставляется сокращенный рабочий день (на 1 час) без потери в размере оклада. Сотрудникам, использующим собственный транспорт, предоставляется предоплаченная топливная карта, с помощью которой они могут заправлять автомобили на автозаправках в пределах установленного лимита в месяц. Такая практика мало применяется в организациях региона деятельности ООО «Метиз-Поставка», в связи с этим данный фактор повышает лояльность сотрудников к организации.

Система мотивации так же включает в себя публичную похвалу сотрудников со стороны руководства, поздравления с различными праздниками, памятные подарки.

Согласно Трудовому договору, заключенному со всеми сотрудниками, режим рабочего дня персонала с 9 до 18 часов, с понедельника по пятницу. Но в процессе наблюдения за работой сотрудников было выявлено, что это правило не соблюдается. При этом контроль не ведется, а начисление оклада производится в полном размере. В связи с этим, организация несет необоснованные затраты на оплату труда за фактически не отработанное сотрудниками время.

Несмотря на широкое разнообразие поощрений сотрудников, в Положении о премировании не содержатся правила и причины применения к сотрудникам депремирования. Это отрицательно характеризует систему мотивации сотрудников, так как в случае каких-либо нарушений, всю ответственность несет на себе только руководство организации. А у сотрудников отсутствует необходимость в корректировке своего трудового поведения.

Для анализа удовлетворенности сотрудников своей работой, было предложено провести анонимное тестирование сотрудников. Анкета была составлена отделом кадров совместно с директором организации. Бланк анкеты представлен в Приложении 1.

В опросе участвовали все действующие сотрудники в количестве 28 человек.

Анализ ответов сотрудников показал, что они обеспечены всем необходимым для выполнения своих рабочих обязанностей, а так же удовлетворены графиком работы (вопросы 5,6). При этом 26 человек (92,86% сотрудников) отмечают, что условия труда являются удовлетворительными, но 2 человека (7,14% сотрудников) этим фактором не удовлетворены (вопрос 4).

Анализ ответов на вопрос 7 показал, что 25 человек (89,29% сотрудников) удовлетворены уровнем своего оклада. Но 3 человека (10,71% сотрудников) ответили, что не удовлетворены этим фактором. При этом системой премирования удовлетворены все сотрудники (вопрос 8).

Так же анализ ответов сотрудников показал, что взаимоотношения в коллективе являются удовлетворительными для всех. Сотрудники ценят отношение руководства к коллективу, а так же отмечают профессиональную компетенцию руководства (вопрос 9,10,11). Это дает понять, что сотрудники работают в комфортных психологических условиях. При этом 5 человек (17,86% сотрудников) отмечают, что не удовлетворены возможностями самостоятельно принимать решения в своей работе (вопрос 13).

Так же анкетирование показало, что все сотрудники видят возможности для дальнейшего должностного продвижения и удовлетворены ими (вопрос 12).

Анализ ответов сотрудников на вопрос 14 («Отметьте, пожалуйста, какие способы поощрения наиболее значимы для Вас?») показал следующее:

- 1) для большей части сотрудников (64,29%, то есть 18 человек) наибольшее значение имеет получение дополнительных льгот и привилегий;
- 2) Для 14,29% сотрудников (4 человека) наибольшее значение имеет получение материального вознаграждения;
- 3) Для 10,71% сотрудников (3 человека) имеет значение возможность повышения в должности;
- 4) Для 7,14% сотрудников (2 человека) имеет значение похвала со стороны руководства;
- 5) Для 3,57% сотрудников (1 человек) имеет значение одобрение со стороны руководства.

Анализ ответов сотрудников на вопрос 15 («Какие формы морального стимулирования наиболее значимы для Вас?») показал следующее:

- 1) для большей части сотрудников (46,43%, то есть 13 человек) в качестве формы морального поощрения наибольшее значение имеет получение памятных подарков;
- 2) для 28,57% (8 человек) наибольшее значение имеет возможность улучшить условия работы;

3) для 14,29% (4 человека) наибольшее значение имеет благодарность с записью в трудовой книжке;

4) для 7,14 сотрудников (2 человека) наибольшее значение имеет получение публичной похвалы руководства;

5) для 3,57% сотрудников (1 человек) наибольшее значение имеет получение почетной грамоты.

Вышеперечисленные данные изображены на рисунке 6.

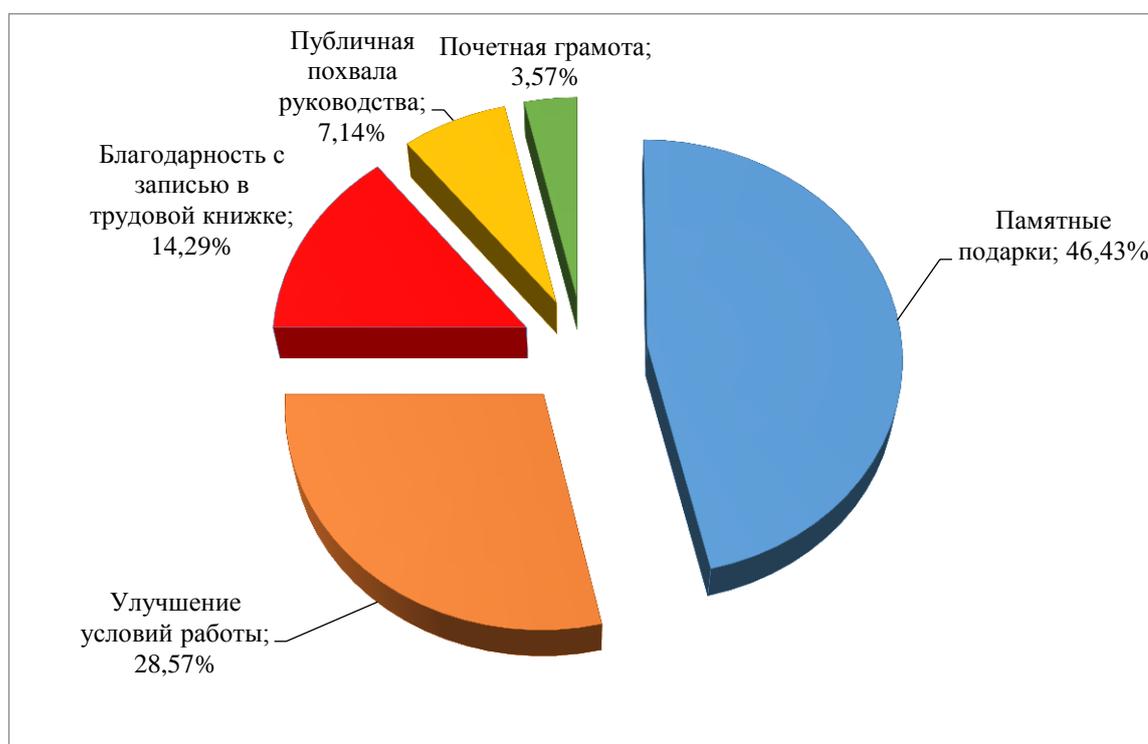


Рисунок 6 – Показатели значимости форм морального поощрения

Анализ ответов сотрудников на вопрос 16 показал, что 19 человек (67,86% сотрудников) хотели бы, чтобы организация дополнительно оплачивала расходы на мобильную связь. А так же 9 человек (32,14% сотрудников) хотели бы, чтобы предприятие организовало питание сотрудников.

Основные выводы анализа действующей системы мотивации: действующая система мотивации персонала обладает обширными стимулами для мотивации сотрудников, но не является полностью эффективной. В

частности, анализ анкет сотрудников показал, что у 7,14% сотрудников (2 человека) существует неудовлетворенность условиями труда. Так же стоит обратить внимание, что 17,86% сотрудников (5 человек) не удовлетворены возможностью самостоятельно принимать решения в своей работе, а 3 человека (10,71% сотрудников) не удовлетворены уровнем своего оклада. Так же в ходе наблюдения за работой сотрудников выявлены нарушения трудового распорядка, что в дальнейшем может оказать влияние и на эффективность их работы и выполнение должностных обязанностей. При этом в организации не существует системы депремирования, с помощью которой можно было бы корректировать эффективность работы сотрудников и их поведение.

На основе рассмотренных во 2 главе вопросов можно сделать следующие выводы: во-первых, ООО «Метиз-Поставка» является небольшим, но успешно развивающимся предприятием и характеризуется устойчивым финансовым положением. Для совершенствования деятельности предприятия необходимо осуществить поиск резервов для снижения себестоимости продукции, поддерживать стабильное качество продукции, улучшать ее технические характеристики, анализировать рынки сбыта и наращивать темп привлечения новых покупателей. Во-вторых, анализ системы мотивации показал, что она предусматривает не только достойную оплату труда сотрудников, но и проявление заботы о них. Но при этом, в процессе наблюдения за трудовой деятельностью сотрудников было выявлено, что не осуществляется контроль за соблюдением трудового распорядка, в связи с чем организация фактически несет расходы, не обоснованные качественным выполнением сотрудниками своих обязанностей. Так же Положение о премировании не включает в себя условия депремирования, с помощью которых можно корректировать работу и поведение сотрудников.

Выделенные проблемы и пути их решения указаны в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы и предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

Проблема	Мероприятие	Обоснование
Отсутствие необходимой информации в локальных нормативных документах по управлению мотивацией персонала	Внесение в Положения о премировании правил депремирования	Так как Положение о премировании не включает в себя правила применения к сотрудникам депремирования, то сотрудники не стремятся к исправлению своих ошибок ни в работе, ни в поведении.
Отсутствие контроля над соблюдением трудового распорядка и над выполнением должностных обязанностей	Разработать документ - Правила внутреннего трудового распорядка и включить в него условия о видеонаблюдении	Отсутствие контроля над соблюдением трудового распорядка приносит организации необоснованные затраты на оплату труда сотрудников. А не выполнение ими должностных обязанностей или не выполнение их в срок, может привести к дополнительным убыткам и снижению эффективности деятельности всей организации.
Неудовлетворенность сотрудников условиями труда и размерами оклада	Включить в систему мотивации питание сотрудников за счет предприятия	Организация питания поможет улучшить условия труда персонала, а так же поможет избежать нарушений трудовой дисциплины (опоздания с обеденных перерывов), если сотрудники вынуждены организовывать своё питание вне организации. Данное мероприятие позволит сотрудникам избежать дополнительных расходов на питание, то есть приведет к экономии их денежных средств (следовательно, к повышению дохода), что повысит моральный комфорт сотрудников и лояльность к организации.
Неудовлетворенность сотрудников возможностью самостоятельно принимать решения в своей работе	Проведение регулярных совещаний всего коллектива каждую неделю с целью обсуждения текущих задач, путей их решения, а так же для рассмотрения вопросов, идей и предложений сотрудников.	Самостоятельность в принятии решений дает сотрудникам возможность развивать свои способности, знания, навыки, а так же способствует проявлению инициативы. Это является предпосылками к активной деятельности, так как сотрудник будет чувствовать свою важность. Проведение регулярных совещаний позволит вовлечь сотрудников в процесс планирования деятельности организации, будет способствовать выражению сотрудниками своей позиции.

### 3. Направления совершенствования управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка»

Анализ управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка» показал, что необходимо внести изменения в действующую систему мотивации. Для решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Необходимо внести в Положение о премировании правила депремирования;
- 2) Необходимо разработать документ - Правила внутреннего трудового распорядка и включить в него условия о видеонаблюдении;
- 3) Включить в систему мотивации питание сотрудников за счет предприятия;
- 4) Проведение регулярных совещаний всего коллектива каждую неделю с целью обсуждения текущих задач, путей их решения, а так же для рассмотрения вопросов, идей и предложений сотрудников.

Далее необходимо подробнее рассмотреть предложенные мероприятия.

В рамках первого мероприятия необходимо разработать систему депремирования сотрудников и внести соответствующие изменения в Положении о премировании сотрудников.

Материальное вознаграждение сотрудников предоставляет им высокий размер заработной платы, который зависит от результатов труда. Но сотрудники могут ошибаться, в том числе непреднамеренно. И если им не указать на эти ошибки, то в дальнейшем эти ошибки будут повторяться. Для повышения ответственности сотрудников, а так же улучшения трудовой дисциплины, Положение о премировании необходимо дополнить критериями применения к сотрудникам депремирования. Таким образом, организация

будет защищена от необоснованных затрат на оплату труда, который не является эффективным. Так же, депремирование поможет сократить производственный цикл, в связи с повышением качества выполнения сотрудниками своих обязанностей.

Предлагается выделить следующие критерии, которые будут являться основанием для взысканий (табл. 5):

Таблица 5 – Система депремирования

Критерии взыскания	Размер взыскания
Выпуск бракованной продукции в связи с нарушения технологического процесса	уменьшение премии на 10%
Нарушение трудовой дисциплины	уменьшение премии на 5%
Не выполненная в срок задача от руководства	уменьшение премии на 5%
Неисполнение или ненадлежащее исполнения обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями	уменьшение премии на 15%
Несвоевременное представление и некачественное оформление отчетности и документации	уменьшение премии на 10%
Несвоевременное представление и некачественное оформление отчетности и документации	уменьшение премии на 10%
Несвоевременное проведение расчетов по договорам	уменьшение премии на 10%
Причинения материального ущерба организации	уменьшение премии на 20%
Рекламация	уменьшение премии на 10%;

Ответственные за это мероприятие - директор, начальник отдела кадров.

Внедрение системы депремирования необходимо осуществлять постепенно.

На первом этапе необходимо внести в Положение о премировании критерии, на основании которых к сотрудникам будет применяться депремирование.

На втором этапе необходимо подробно изложить сотрудникам суть и цель данной системы, а так же предоставить для ознакомления сам документ. Попросить сотрудников подготовить список вопросов для обсуждения. Важно дать понять сотрудникам, что система депремирования вводится не для наказания, а чтобы сотрудники могли понять свои ошибки, и в дальнейшем не повторять их.

На третьем этапе необходимо дать сотрудникам время адаптироваться к нововведениям. Целесообразно будет в течение некоторого времени (около 1-2 месяцев) использовать депремирование условно, то есть обозначать ошибки сотрудников, но не уменьшать размер премии. Это поможет сотрудникам не только понять суть новой системы, но и скорректировать результаты своей деятельности.

На четвертом этапе полностью вводится в действие система депремирования. При выявленных нарушениях с сотрудниками важно сразу обсуждать сложившуюся ситуацию и объяснять причину применения депремирования. В этом случае сотрудник сможет сделать для себя выводы и в дальнейшем скорректировать свою деятельность.

На пятом этапе необходим регулярный анализ эффективности системы депремирования, а так же корректировать её в случае необходимости.

В рамках второго мероприятия, предлагается разработать Правила внутреннего трудового распорядка и включить в него условия о видеонаблюдении.

Для успешной деятельности организации важно, чтобы все сотрудники соблюдали Правила внутреннего трудового распорядка. В обратном случае, это приведет к халатности, что нанесет организации вред. В Правила так же необходимо включить условия о видеонаблюдении. Это поможет контролировать соблюдение трудового распорядка, в связи с чем будут

снижены необоснованные затраты на оплату труда, за фактически не отработанное сотрудниками время. Применение Правил и осуществление видеонаблюдения, будет способствовать ответственному выполнению сотрудникам своих должностных обязанностей в необходимый срок. Это повысит эффективность деятельности всей организации.

Ответственные за это мероприятие – директор и начальник отдела кадров.

На первом этапе необходимо разработать документ – Правила внутреннего трудового распорядка. Он должен содержать порядок приема и увольнения сотрудников, режим работы, время для обеденного перерыва, а так же информацию о введении в действие системы видеонаблюдения и целей её использования. Необходимо указать все помещения, в которых будут находиться камеры видеонаблюдения. Предлагается, разместить камеры видеонаблюдения во всех кабинетах и помещениях, где фактически осуществляют свою деятельность сотрудники.

Второй этап - утверждение Правил приказом руководителя организации с указанием сроков начала работы.

Третий этап – уведомление сотрудников о введении новых Правил внутреннего трудового распорядка, а так же о введении системы видеонаблюдения. Согласно статьи 74 Трудового кодекса Российской Федерации, уведомить сотрудников необходимо в письменной форме, не менее чем за два месяца. [8] В случае согласия сотрудников – необходимо под роспись ознакомить их с документом, а так же подписать дополнительные соглашения к Трудовым договорам. В случае несогласия, сотрудник имеет право уволиться из организации. Увольнение оформляется согласно пункта 7 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации.

На четвертом этапе устанавливается необходимое оборудование для осуществления видеонаблюдения, а так же размещаются предупреждающие таблички.

На пятом этапе – осуществляется контроль над соблюдением трудовой дисциплины и выполнением сотрудниками своих должностных обязанностей. При выявлении нарушений, применяются дисциплинарные взыскания. А так у сотрудника следует затребовать письменное объяснение в течение 2 рабочих дней. Если объяснение не представлено, то составляется акт о нарушении трудовой дисциплины.

В рамках третьего мероприятия, предлагается организовать питание сотрудников за счет организации. Актуальность данного способа выражена в том, что помимо дополнительной мотивации сотрудников, это поможет улучшить условия труда персонала, а так же поможет избежать нарушений трудовой дисциплины (опоздания с обеденных перерывов), если сотрудники вынуждены организовывать своё питание вне организации. Данное мероприятие позволит сотрудникам избежать дополнительных расходов, то есть приведет к экономии их денежных средств (следовательно, к повышению дохода), что повысит моральный комфорт сотрудников и лояльность к организации.

Предлагается организовать питание сотрудников посредством компаний, которые занимаются доставкой горячих обедов. Данные компании предлагают разнообразное меню, благодаря чему сотрудники смогут подобрать именно то, что им подходит.

Ответственные за это мероприятие – директор, начальник отдела продаж и начальник отдела кадров.

На первом этапе необходимо поручить поиск компаний-поставщиков начальнику отдела продаж и запрос от этих компания прайс-листов (коммерческих предложений) с ценами.

На втором этапе необходимо сравнить полученные предложения, выбрать поставщика и подписать с ним договор.

На третьем этапе необходимо уведомить сотрудников о введении в организации питания.

Четвертый этап – осуществление питания сотрудников.

Пятый этап – контроль качества питания и удовлетворенности сотрудников. Необходимо проводить опросы сотрудников, чтобы удостовериться, что предоставляемое питание удовлетворяет предпочтения сотрудников. В случае выявленных претензий, необходимо осуществить поиск другого поставщика.

В рамках четвертого мероприятия, предлагается проведение регулярных совещаний всего коллектива каждую неделю. На данных совещаниях сотрудники смогут высказать свое мнение о волнующих вопросах, внести предложения и идеи на рассмотрение, высказать опасения и пожелания. Таким образом, сотрудники будут вовлечены в процесс планирования деятельности организации. Данное мероприятие позволит сотрудникам удовлетворить потребности в принятии самостоятельных решений посредством выражения своей позиции, а руководство организации сможет делегировать дополнительные поручения сотрудникам, предложившим новые идеи.

Ответственными за это мероприятие должны быть директор, отдел кадров и начальники отделов организации.

На первом этапе необходимо проинформировать всех сотрудников о введении регулярных совещаний для всех сотрудников, на которых они смогут высказать свою точку зрения по существующим вопросам, а так же высказать какие-либо идеи.

Второй этап - подготовка к совещанию. На данном этапе необходимо разработать повестку дня. Для этого можно поручить начальникам отделов сбор предложений, идей и вопросов от сотрудников. Либо можно создать ящик для сбора писем и предложений от сотрудников. Все поступившие предложения необходимо обработать, и на их основании составить повестку дня в печатном виде, и представить этот документ для ознакомления всем сотрудникам.

На третьем этапе - необходимо выделить конкретный день, конкретное время, продолжительность, а так же место проведения (кабинет или другое помещение), где будет проходить совещание.

Четвертый этап – проведение совещания. Важно выслушать точки зрения всех выступающих. Таким образом, можно дать понять, что мнение сотрудников имеет важное значение для руководства. Так же важно дать возможность высказать свои точки зрения всем желающим, поощрять развитие критики и проявление инициативы.

Пятый этап – подведение итогов совещания. Руководитель готовит решения обсуждаемых проблем на основании обобщения мнений всех сотрудников. На данном этапе руководитель может делегировать дополнительные полномочия сотрудникам, предложившим новые идеи. Таким образом, можно повысить их ответственность к своей трудовой деятельности и дать возможность развивать свои навыки и умения.

Шестой этап – подписание протокола всеми участниками совещания. Протокол должен содержать информацию обо всех рассмотренных вопросах и выбранных путях их решения.

Седьмой этап – контроль исполнения принятых решений.

По итогам рассмотрения предлагаемых мероприятий можно сделать вывод, что они будут способствовать росту удовлетворенности и заинтересованности сотрудников своей работой, лояльность к организации будет повышаться. Так же организация сможет оптимизировать свои расходы. Это связано с тем, что факторы, ведущие к необоснованным затратам, будут исключены. Это в дальнейшем отразится на финансовых показателях деятельности организации.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия по управлению мотивацией организации должны показать свою эффективность не только для сотрудников, но и для всей организации в целом. На данный момент, перед организацией остро стоит проблема трудовой дисциплины, неудовлетворенность сотрудниками условиями труда и размерами зарплаты (оклада). Одно из предложенных мероприятий способно устранить данные проблемы эффективно и в достаточно короткий срок, дополнительно повысив лояльность сотрудников к организации. Это мероприятие - питания сотрудников за счет организации. В связи с этим, предлагается провести оценку предложенного мероприятия.

В начале, необходимо провести анализ цен поставщиков питания. Полученные результаты указаны в таблице

Таблица 6 – Затраты на организацию питания сотрудников

Варианты питания на выбор сотрудника	Стоимость на 1 человека в день, руб.	Стоимость для всего персонала, в день, руб.	Итого в год (в среднем, 248 рабочих дней), руб.
1. Горячее блюдо+гарнир+салат	100	$100*28=2800$	$2800*248=694400$
2. Суп+горячее блюдо+гарнир	120	$120*28=3360$	$3360*248=833280$
3. Суп+горячее блюдо+гарнир+салат	140	$140*28=3920$	$3920*248=972160$

Таким образом, из расчета среднего количества рабочих дней в году (248 дней) и с учетом предположения, что сотрудники будут выбирать третий вариант питания (суп+горячее+гарнир+салат), то затраты на организацию питания сотрудников максимально могут составить 972160 рублей в год.

Основной показатель, на который будут воздействовать данные мероприятия – это производительность труда персонала. Рост производительности труда будет способствовать росту объемов выручки и прибыли организации.

Согласно исследованиям, бесплатное питание способствует росту производительности труда, в среднем, на 7%. На основании этого, в таблице 7 необходимо произвести оценку предложенных мероприятий.

Таблица 7 – Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией сотрудников

№	Показатели	2018 г., тыс. руб.	Прогноз, тыс. руб.	Абс. Изм. +/-, тыс. руб.	Темп роста, %
1	Выручка, тыс.руб.	161936	173269,6	11333,6	7
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	158574	159546,2	972,2	0,6
3	Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3362	13723,4	10361,4	308,2
4	Численность ППП, чел.	28	28	-	-
6	Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.4)	5783,4	6188,2	404,8	7

Таким образом, увеличение производительности труда на 7% позволит добиться увеличения выручки на 7%, то есть на 11333,6 тыс. руб. Расходы на реализацию мероприятия увеличат себестоимость на 972,2 тыс. руб., что

составляет 0,6%. То есть рост себестоимости будет небольшим. Так же данное мероприятие позволит увеличить валовую прибыль на 308,2%, что составляет 10361,4 тыс. руб.

Оценка экономической эффективности предложенного мероприятия показывает, что данное мероприятие не требует больших затрат для организации (рост себестоимости прогнозируется на 0,6%), при этом позволяет увеличить производительность труда сотрудников и увеличить выручку. Таким образом, предложенные мероприятия можно считать экономически эффективными.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в возможности позитивных изменений в организации – это обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, развитие индивидуальных способностей и навыков сотрудников, определенная степень свободы и самостоятельности. К социальным результатам можно также отнести обеспечение полной реализации потенциала работников организации, обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным особенностям и интересам работников. В результате изменений в режиме труда и отдыха сотрудников, увеличится время отдыха для отдыха и принятия пищи. Это время персонал может использовать в личных целях, что увеличит лояльность персонала, а так же увеличит эффективность труда сотрудников.

На основании рассмотренных в 3 главе вопросов можно сделать следующие выводы: предложенные мероприятия окажут положительное влияние на финансовые показатели деятельности организации, значения выручки и прибыли организации будут возрастать. Помимо этого, предложенные мероприятия учитывают потребности сотрудников, что повысит их заинтересованность в работе на организацию, а так же увеличит эффективность их деятельности.

## Заключение

Эффективная деятельность организации невозможна без эффективной работы всех сотрудников. В связи с этим, управление мотивацией персонала организации для достижения целей организации, является одной из главных задач, которая должна стоять перед руководителями.

Основная цель данной работы - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Для достижения поставленной цели было выполнено следующее:

- 1) Рассмотрены и проанализированы теоретические основы управления мотивацией персонала;
- 2) Проведен анализ управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка»;
- 3) Разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Метиз-Поставка».

В первой главе были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала. Были проанализированы различные теории мотивации. Их анализ показал, что существует множество теоретических подходов к изучению данного вопроса. Но не существует одной обобщающей теории, которая была бы применима в любой ситуации и к любому сотруднику. В связи с этим, существует необходимость в изучении потребностей сотрудников и их личных качеств. На основании полученной оценки можно будет подобрать действенные методы для конкретного сотрудника, в конкретной ситуации.

Во второй главе были проанализированы основные организационно-экономические показатели деятельности организации. В результате было выявлено, что организация характеризуется стабильным финансовым положением, является прибыльной и платежеспособной. На данный момент, серьезных проблем в деятельности организации нет. Но деятельность организации нуждается в дальнейшем совершенствовании. В частности, необходимо осуществить поиск резервов для снижения себестоимости

продукции, поддерживать стабильное качество продукции, улучшить технические характеристики существующей продукции. Так же необходимо анализировать рынки сбыта и наращивать темп привлечения новых покупателей. Так же во второй главе была дана оценка существующей системы мотивации. Анализ выявил, что система мотивации предусматривает достойную оплату труда, а так же проявление заботы о сотрудниках. Предлагаются различные надбавки и льготы с целью повысить уровень лояльности сотрудников и мотивировать к результативному и качественному труду. При этом, в действующей системе мотивации не предусмотрена система депремирования сотрудников, то есть сотрудники не несут ответственность в случае поломки оборудования или опоздания. А так же не нацелены на исправление своих ошибок и недопущении таких ситуаций в дальнейшем. В процессе наблюдения за трудовой деятельностью сотрудников было выявлено, что не осуществляется контроль за соблюдением трудового распорядка, в связи с чем организация фактически несет расходы, не обоснованные качественным выполнением сотрудников своих обязанностей. Так же анкетирование показало, что сотрудники не удовлетворены условиями труда, уровнем оклада, а так же возможностью принимать самостоятельные решения в своей работе.

В третьей главе были предложены и разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала. Данные мероприятия направлены на улучшение производительности труда, на совершенствование системы мотивации, на повышение эффективности деятельности предприятия, а так же на улучшения условий труда персонала. Оценка эффективности показала, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными.

В связи с этим, можно сделать вывод, что цель работы достигнута.

## Список используемой литературы

1. Аппелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Ю. Аппелло; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2018. 534 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Паблишер, 2017. 150 с.
3. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
4. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М : Финпресс, 2018, 304 с.
5. Зоткина, Н.С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. 178 с.
6. И. Богин 101 совет по мотивации / И. Богин. – М : Альпина Паблишерз, 2010, 52 с.
7. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2018. 285 с.
8. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Р.М. Камалтдинова, С.Г. Гунбина. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. 96 с.
9. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник / под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. 524 с.
10. Кожевникова Т.Ю. Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников / Т.Ю. Кожевникова. – М : Эксмо, 2018, 240 с.
11. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Листик. - М: Издательство Юрайт, 2016. 300 с.

12. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://3bizi.com/203-citaty-i-vyskazyvaniya-o-podbore-personala-kompanii.html>
13. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/rostov/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/rostov/ru/publications/official_publications/electronic_versions/)
14. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/17-citat-izvestnyh-lyudey-o-poiskah-pravilnyh-lyudey>
15. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / пер. А.В. Коченгина. – Х. : Гуманитарный Центр, 2015. 174 с.
16. Озерникова Т.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/62005090-Motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti.html>
17. Руденко А.М. Управление персоналом : учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – Ростов н/Д : Феникс, 2017. 414 с.
18. Самоукина Н. Настольная книга менеджера по персоналу : полное практическое руководство / Н. Самоукина. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. 331 с.
19. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2017, 312 с.
20. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/9813ddf0e50685b412c0736a2e7eae8c4c840ce7/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/9813ddf0e50685b412c0736a2e7eae8c4c840ce7/)
21. Хейден Д. Миф о мотивации. Как успешные люди настраиваются на победу. / Д. Хейден. – М : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018, 220 с.
22. Чиликина, И. А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / И. А. Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2018, 66 с.

23. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М : КНОРУС, 2016, 268 с.

## Приложения

## Приложение А

### Анкета

Уважаемый сотрудник!

Примите, пожалуйста, участие в опросе, посвященном некоторым аспектам Вашей трудовой деятельности. Пожалуйста, дайте искренние и обдуманые ответы на предложенные Вам вопросы. Просим отвечать самостоятельно. Ваши ответы не подлежат разглашению.

1. Укажите, пожалуйста, свой возраст

<input type="checkbox"/> 18-25 лет
<input type="checkbox"/> 26-38 лет
<input type="checkbox"/> 39-45 лет
<input type="checkbox"/> 36-60 лет
<input type="checkbox"/> Более 60 лет

2. Укажите, пожалуйста, как долго Вы работаете в организации?

<input type="checkbox"/> Менее 6 месяцев
<input type="checkbox"/> 6-12 месяцев
<input type="checkbox"/> 1-3 года
<input type="checkbox"/> Более 3 лет

3. К какой категории относится Ваша должность?

<input type="checkbox"/> Высший менеджмент
<input type="checkbox"/> Административный персонал
<input type="checkbox"/> Персонал логистики
<input type="checkbox"/> Кадровая служба
<input type="checkbox"/> Финансы и бухгалтерия
<input type="checkbox"/> Отдел кадров
<input type="checkbox"/> Рабочие
<input type="checkbox"/> Склад

4. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

5. Обеспечены ли Вы всем необходимым для выполнения своих рабочих обязанностей?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

6. Удовлетворены ли Вы графиком работы?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

7. Удовлетворены ли Вы уровнем Вашего оклада?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

8. Удовлетворены ли Вы системой премирования сотрудников?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

9. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями в коллективе?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

10. Удовлетворены ли Вы отношением руководства к сотрудникам и к Вам в частности?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

11. Удовлетворены ли Вы возможностями продвижения по карьерной лестнице?

<input type="checkbox"/> Да
<input type="checkbox"/> Нет

12. Удовлетворены ли Вы профессиональной компетенцией Вашего руководителя?

- Да
- Нет

13. Удовлетворены ли Вы возможностью самостоятельно принимать решения в своей работе?

- Да
- Нет

14. Отметьте, пожалуйста, какие способы поощрения наиболее значимы для Вас? (выберите 1 вариант)

- Материальное вознаграждение (премия, повышение зарплаты)
- Повышение в должности
- Получение дополнительных льгот и привилегий
- Похвала руководства
- Одобрение со стороны коллектива

15. Какие формы морального стимулирования наиболее значимы для Вас? (выберите 1 вариант)

- Публичная похвала руководства
- Почетная грамота
- Благодарность с записью в трудовой книжке
- Памятные подарки
- Улучшение условий работы

16. Какие дополнительные льготы Вы хотели бы получать? (выберите 1 вариант)

- Организация питания
- Оплата мобильной связи
- Возмещение транспортных расходов
- Корпоративные тренинги
- Абонемент в спортзал
- Добровольное медицинское страхование
- Дополнительные корпоративные мероприятия
- Сокращенный рабочий день