



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Кутюхина Елизавета Игоревна

Тема работы: «Мотивация персонала, как одно из условий повышения конкурентоспособности предприятия на примере ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара»

Научный руководитель: Кандидат педагогических наук, Доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих наук) Никишина Антонина Львовна

Цель исследования – разработка эффективной мотивации персонала, способствующей повышению конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ЗАО «ГК «Электроцит – ТМ Самара», основным видом деятельности, которого является производство строительных металлических конструкций, изделий, трансформаторов.

Предмет исследования – повышение конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов мотивации персонала.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение финансово-экономический материалов, использование опроса и его анализ для выявления проблем мотивации персонала.

Краткий вывод по бакалаврской работе:

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала, проведен анализ деятельности ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара». Также были обнаружены проблемы в мотивации предприятия и приведен ряд предложений для их устранения. Данные предложения были экономически обоснованы и могут быть предложены для внедрения в производство.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут

быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объём работы. Работы состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 2 приложений. Общий объём работы, без приложений, 65 страница машинописного текста в том числе таблиц - 9, рисунков - 22

## Abstract

The title of the graduation work is “Staff motivation as one of the conditions of increasing enterprise competitiveness by the example of ZAO “GK “Electroschit” – TM Samara”.

The aim of the given graduation work is to provide some information about forming effective staff motivation that contributes to improving enterprise competitiveness.

The key issue of the graduation work is staff motivation as the method of increasing competitive ability.

The object of the graduation work is ZAO “GK “Electroschit” – TM Samara” which is specialized in producing construction metal structures, goods and transformers.

The subject of the graduation work is to increase the enterprise competitiveness using the staff motivation mechanisms.

Methods of the research are theoretical analysis, study of financial and economic materials, questionnaire and its analysis to detect some problems of staff motivation.

We first discuss theoretical aspects of staff motivation. We also study the role of staff motivation influence on competitive advantage of the enterprise. We then analyze the staff motivations by the example of ZAO “GK “Electroschit” – TM Samara”. In the third part of the graduation work we develop and then analyze the measures to improve the staff motivation.

The proposed measures to improve the staff motivation will help to increase the quality of products and the enterprise competitiveness as well as take a leading position in the global market and prevent arising similar problems.

## Содержание

Введение.....	6
1. Теоритические аспекты мотивации персонала.....	8
1.1. Понятия, виды и теории мотивации.....	8
1.2. Влияние мотивации персонала на конкурентоспособность предприятия.....	18
2. Анализ деятельности ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара».....	25
2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности и конкурентоспособности предприятия.....	25
2.2. Анализ и выявление проблем мотивации персонала.....	34
3. Разработка предложений по мотивации персонала способствующие повышению конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» .....	42
3.1 Разработка предложений для ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара».....	42
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных предложений.....	49
Заключение.....	62
Список используемой литературы.....	65
Приложение.....	68

## Введение

Главной целью любого предприятия является улучшения конкурентоспособности. Ведь грамотно составленная конкурентная стратегия - это залог достижения поставленных задач и возможность занять лидирующих позиций. Персонал организации выполняет не менее важную роль в развитии предприятия. Персонал – это основная и ведущая движущая сила в компании.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что руководство предприятий недостаточно владеет современными методами и механизмами работы мотивации персонала, которые, в свою очередь, негативно сказываются на показателях компании. Руководство должно мотивировать своих сотрудников, ведь замотивированный персонал значит качественно выполненная работа, а, следовательно, и повышение производительности труда, что скажется на имидже компании.

Цель дипломной работы – разработка предложений по совершенствованию системы мотивации на предприятии ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала организации.
2. Провести анализ деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».
3. Разработать предложения по совершенствованию мотивации способствующие повышению конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Предмет исследования – повышение конкурентоспособности предприятия на основе механизмов мотивации персонал.

Объект исследования – ЗАО «ГК «Электроцит – ТМ Самара», основным видом деятельности, которого является производство строительных металлических конструкций, изделий, трансформаторов.

Написание выпускной квалификационной работы базировало на основе теоретического анализа, изучения финансово-экономический материалов, использования опроса и его анализ для выявления проблем мотивации персонала.

Информационной базой написания выпускной квалификационной работы являлись:

1. Трудовой кодекс
2. Устав предприятия
3. Нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность, локальные акты.

Практическая значимость результатов исследования заключается во внедрении предложенной мотивации путем внесения изменений в отдельные локальные акты предприятия, влияющие на повышение мотивации персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страница машинописного текста в том числе таблиц - 9, рисунков – 22.

## 1. Теоритические аспекты мотивации персонала

### 1.1. Понятия, виды и теории мотивации

В период торможения экономического спада одно из самых важных факторов для развития российских предприятий является эффективность использования человеческих ресурсов и повышение их качества. Для того чтобы повысить уровень конкуренции предприятия необходимо усовершенствовать персонал с помощью найма более исполнительного, компетентного и мотивированного персонала. Одним из факторов эффективного развития предприятия является создание конкурентоспособного коллектива, который умеет решать стратегические задачи.

Главная задача каждого предприятия состоит в том, чтобы работники хотели и умели работать. Перед организацией стоит вопрос, что необходимо предпринять в компании, чтобы добиться высоких показателей работы от своих сотрудников. Поэтому предприятию необходимо научиться мотивировать персонал с помощью вознаграждений, стимулов и уделить особое внимание той организационной среде, в которой персонал работает. Для того чтобы руководители получали наивысшие результаты, которые требуют руководство компании, необходимо грамотно сформировать цель развития мотивационного процесса и рабочей среды.

Процесс мотивации – это сложная процедура, которая требует точного внимания и наивысшей концентрации. Одинаковый подход к мотивации не подойдет для всех, потому что людям характерны разные потребности и для удовлетворения и достижения их каждый ставит перед собой определенную цель.

Мотивация может рассматриваться в двух основных смыслах. Первый смысл определения состоит в том, что мотивация – это глубокий процесс,



который вырабатывает у человека внутренние побудительные силы с помощью воздействия внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). Второй смысл определения рассматривает мотивацию как процесс, который направлен на развитие мотивов поведения людей, а также направлен на функцию управления всех уровней общества и организации.

Проведем анализ понятий мотивации, предложенной различными авторами (Таблица 1.1).

Таблица 1.1. – Анализ понятий мотивации, предложенной различными авторами.

Автор определения	Формулировка определения	Особенность формулировки	Возможность использования
А.Я. Кибанов «Управление персоналом организации»	Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторы [2].	Мотивация рассматривается как процесс выбора типа поведения, который определяется внешними и внутренними факторами.	Может применяться для стимулирования руководителей.
М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами»	Мотивация – это целенаправленное поведение людей к достижению целей и получению наград.	Мотивация рассматривается как «движущая сила», с помощью которой люди достигают поставленных целей.	Может применяться для стимулирования специалистов.
А.Н. Байдаков «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»	Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [3].	Мотивация рассматривается как побуждающий процесс, с помощью которого достигаются поставленные цели.	Может применяться для стимулирования технических служащих.

Продолжение таблицы 1.1

<p>О.С. Виханский и А.И.Наумов «Менеджмент»</p>	<p>Мотивация- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [4].</p>	<p>Мотивация рассматривается как факторы, которые побуждают человека к деятельности и направляют на достижение определенных целей.</p>	<p>Может применяться для стимулирования служащих.</p>
<p>Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Мескон «Основы менеджмента»</p>	<p>Мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации [5].</p>	<p>Мотивация рассматривается как динамичный процесс, направленный на достижения личных целей.</p>	<p>Может применяться для стимулирования работников, выполняющих экономические, инженерно-технические и другие функции.</p>
<p>А. Е. Боковня «Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании)»</p>	<p>Мотивация – внешние или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [6].</p>	<p>Мотивация рассматривается как побуждающий процесс, формирование мотивов которого воздействует на внешние и внутренние факторы, которые способствуют побуждают интерес к деятельности.</p>	<p>Может применять для стимулирования руководителей и специалистов.</p>

Проанализировав понятия мотивации, предоставленные в таблице 1.1 можно сделать вывод о том, что определение А.Н. Байдакова наиболее применимо для описания процесса мотивации в рамках данной бакалаврской работы.

На поведение человека обычно влияет совокупность мотивов, которые находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Следовательно, мотивационная структура человека является основой стабильности и может меняться в процессе воспитания и образования индивидуума.

Мотивирование – это процесс, который составляет основу управления человеком и влияет на человека, дабы стимулировать его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Процесс мотивирования влияет на эффективность управления организацией и оказывает большое воздействие на осуществление успешного процесса мотивирования.

Процесс мотивирования можно разделить на два основных типа в зависимости от того, что оно преследует.

1. Первый тип представляет собой пути внешних воздействий на человека, осуществляющие определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При использовании данного типа мотивирования следует точно знать какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования напоминает вариант торговой сделки, суть которой состоит в том, что если по каким-либо причинам у двух сторон не находится точек соприкосновения, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

2. Второй тип мотивирования – это формирование определенной мотивационной структуры человека. В данном типе основной упор делается на то, чтобы усовершенствовать или развить желательные мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, действие которых мешает эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования, в отличие от первого типа, представляет собой воспитательной и образовательной характер и не относится к какому-то конкретному результату,

который ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует значительно больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Организации, которые овладели и используют данный тип мотивирования в своей практике, могут гораздо успешнее и эффективнее управлять своими сотрудниками.

Использование первого и второго типа мотивирования в настоящее время не рекомендуется противопоставлять, потому что современные организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Мотивация как процесс может рассматриваться в виде 6 ступеней. (Рисунок 1.1)

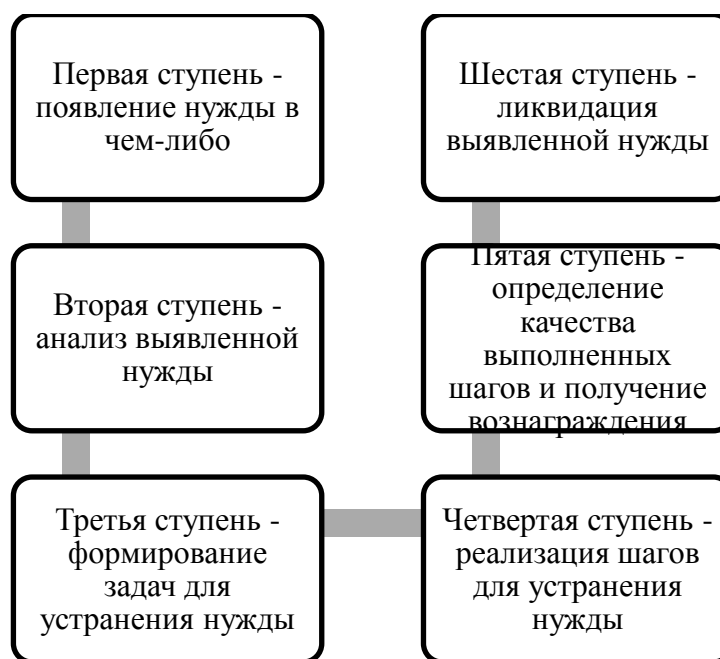


Рисунок 1.1– Схема мотивационного процесса

Опираясь на выше предоставленный рисунок, рассмотрим каждую стадию подробно.

1. Первая ступень –появление нужды в чем-либо.

В определенный момент у человека возникает чувство неудовлетворенности, нехватки чего-либо. Эти факторы заставляют человека

выявлять источники возникновения этого чувства и побуждают искать пути его устранения. Из множества существующих человеческих нужд можно выделить три основные группы:

- Социальные
- Психологические
- Физиологические

2. Вторая ступень – анализ выявленной нужды.

После возникновения нужды у человека появляются определенные проблемы, и он стремится её проанализировать и устранить. Осуществить это можно с помощью удовлетворения, не замечания нужды или же её сдерживания.

3. Третья ступень – формирование задач для устранения нужды.

На данной стадии индивидуум формирует задачи для устранения возникшей нужды. Он определяет, какими средствами можно это сделать, как добиться результата и что получится в итоге. Можно выделить четыре основных вопроса, на которые человеку следует ответить:

- Каков будет результат при успешной ликвидации нужды?
- Какими средствами я достигну того, чего желаю?
- Как быстро я смогу достигнуть того, чего желаю?
- Насколько эффективно данные мне средства могут ликвидировать потребность?

4. Четвертая ступень – реализация шагов для устранения нужды.

В течение данной стадии индивидуум использует собственные силы и реализует шаги для устранения нужды. Здесь допустимы исправления и корректировка задач.

5. Пятая ступень – определение качества выполненных шагов и получение вознаграждения.

Пятая ступень позволяет человеку выявить эффективность использования шагов и определить насколько качественно выполнение

шагов дало результат. Если проделанная работа выполнена эффективно и качественно, то индивидуум может получить вознаграждение или же обменять на желаемый для него объект.

6. Шестая ступень – ликвидация выявленной нужды.

На последней стадии происходит ликвидация выявленной нужды и увеличение или снижение мотивации к деятельности и человек может завершить свою деятельность до появления новой потребности.

Мотивация на работе может происходить двумя методами.

- Первый метод – это мотивирование людей с помощью той работы, которую они выполняют, которая удовлетворяет их потребности или по крайней мере, приближает к достижению целей.

- Второй метод – это мотивирование людей путем оплаты труда, похвалы или повышения по службе.

Фредерик Герцберг выделил два вида мотивации:

- Внутренняя мотивация.

Данная мотивация представляет собой самостоятельно создаваемые факторы, влияющие и заставляющие людей поступать определенным образом или двигаться в назначенном направлении. К ним относятся следующие факторы:

1. ответственность
2. свобода действий
3. использование и развитие навыков и способностей
4. интересная и энергичная работа
5. подходящие возможности для продвижения.

- Внешняя мотивация.

Внешняя мотивация представляет собой определенные действия, поступки, факторы, которые мотивируют людей. К ним относятся:

1. вознаграждения, такие, как повышенная оплата, похвала, продвижение

2. наказания, например дисциплинарные меры, удержания из зарплаты и критика.

Внешняя мотивация может оказывать быстрое и мощное воздействие на людей, но, как правило, оно не всегда продолжается в течение длительного времени. А вот внутренняя мотивация, связанная с качеством трудовой жизни, воздействует на человека на протяжении длительного времени, потому что внутренние мотиваторы люди вырабатывают в себе сами и их никто не навязывает.

Теория мотивации создалась в XX в., хотя многие мотивы, стимулы потребности были известны с древних времен. В таблице 1.2. рассмотрим основные теории мотивации.

Таблица 1.2. – Основные теории мотивации. [1, с.301 - 302]

Категория	Тип	Теоретик (и)	Краткое содержание теории	Значение
Теория инструментальности	Тейлоризм	Ф.Тейлор	Если мы делаем что-то одно, это приводит к другому. Люди будут мотивированы для работы, если награды и наказания будут связаны с результатами их труда.	База для непродуманных попыток мотивировать людей стимулами. Часто применяется как косвенное обоснование оплаты, основанной на показателях труда, хотя это редко бывает действенным фактором мотивирования.
Теория удовлетворения потребностей	Иерархия потребностей	А.Маслоу	Существует иерархия пяти потребностей: психологических, потребности в безопасности, социальных, в уважении и самореализации.	Делает акцент на многообразии потребностей, которые мотивируют людей, и подчеркивает, что удовлетворенная потребность больше не является мотивирующим фактором.

Продолжение таблицы 1.2

			Потребности более высокого уровня возникают только тогда, когда удовлетворены потребности на более низком уровне.	Идея иерархии не имеет практического значения.
Двухфакторная модель	Факторы удовлетворения/неудовлетворения	Ф.Герцберг	Наудовлетворенность работой влияют две группы факторов: 1. Факторы, которые присущи данной работе, такие, как достижение, признание, сам процесс работы, ответственность и рост. 2. Факторы, внешние по отношению к работе, такие, как оплата и условия работы.	Указывает на ряд базовых потребностей, то есть: достижение, признание, продвижение по службе, независимость и сам процесс работы. Оказывает сильное воздействие на модель работы. Привлекла внимание к внутренним и внешним мотиваторам и тому факту, что внутренние мотиваторы, возникающие на основе самой трудовой деятельности, оказывают более длительное воздействие. Следовательно, эта теория подкрепляет предложение, что система вознаграждений должна предоставлять награды как финансового, так и нефинансового характера.
Теория процессов/когнитивная теория	Теория ожидания	В.Врум, Л.Портер и Э. Лоулнер	На мотивацию и показатели работы влияют: 1. Ощущаемая связь между усилием и показателями работы;	Ключевая теория, дающая представление о подходах к вознаграждению.



Продолжение таблицы 1.2

			2. Ощущаемая связь между показателями работы и результатами и значимость (валентность) полученного результата для данного человека. Усилие (мотивация) зависит от того, насколько вероятно, что награды последует за усилением, и того, будет ли вознаграждение стоящим.	Суть теории в том, что должна существовать связь между усилием и наградой (линия прямой видимости), а награда должна быть достижимой и ценной.
Теория цели	Г. Латам и Р. Локке		Мотивация и показатели работы улучшатся, если перед людьми будут поставлены трудные, но согласованные цели и будет существовать обратная связь.	Является логически обоснованием процессов управления показателями работы, постановки цели и обратной связи.
Теория справедливости	Д. Адамс		Люди лучше мотивированы, если с ними обращаются справедливо.	Потребность разрабатывать практические меры, направленные на справедливое вознаграждение и практику приема на работу.

Исходя из предоставленной таблицы 1.2 можно сделать вывод, что на поведение человека оказывают влияния те потребности, которые заставляют его действовать, стремится к тому, что он хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Теория инструментальности, теория удовлетворения потребностей, двухфакторная модель – данные теории четко и ясно передают определенный взгляд на мотивацию – взгляд, который подтвержден эмпирическими исследованиями. Всё основное внимание уделяют анализу факторов, которые лежат в основе мотивации. Недостаток этих моделей в

том, что теории мало внимания уделяют анализу процессу мотивации. Теория ожидания, теория цели, теория справедливости – теории данного типа основное внимание уделяют процессу мотивации и показывают, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Таким образом, нужно уметь эффективно применять выше рассмотренные виды и теории мотивации для успешной деятельности организации. Мотивация является сложным и трудоёмким процессом, который требует глубокого анализа и изучения. С этой целью рассмотрим более подробно влияние мотивации персонала на конкурентное преимущество предприятия.

## 1.2. Влияние мотивации персонала на конкурентоспособность предприятия.

Для развития конкуренции компании необходимо организовать свободный вход и выход из отраслей промышленности. Использование финансовых, технических и человеческих ресурсов, быстрое реагирование компании на возникающие изменения во внешней среде – это основные показатели конкурентоспособности.

Существуют следующие определения конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность – это эффективный результат работы предприятия в определенной отрасли промышленности, которая достигается путем уменьшения цен, производство высококачественной продукции, развитие сервисной отрасли и грамотное применение все имеющихся ресурсов.[8]

2. Конкурентоспособность предприятия – это фактор, вызванный объединением конкурентных преимуществ, которые характеризуют существующую или вероятную возможность компании быть

конкурентоспособной в определенный период времени и на определенном рынке.[8]

У предприятий появляется необходимость в конкретных действиях, позволяющие руководствоваться поставленными целями компании, проводить и анализировать оценку показателей конкурентоспособности для определения стратегии в управлении предприятием. Это и есть принципы управления конкурентоспособностью.

Принципы управления конкурентоспособностью предприятия – это комплекс методик, систем, стимулов организационной структуры, которые необходимы для формирования и исполнения условий и с помощью которых создаются конкурентные преимущества компании.

Основная цель принципов управления конкурентоспособностью предприятия - это контроль над его функционированием при возникновении политических, социальных, организационно-экономических и других изменений во внутренней и внешней среде.

Для предприятий факторы, определяющие конкурентоспособность, могут основываться на особенности отрасли, действовать в определенный момент времени и их состав может различаться.

Ниже рассмотрим несколько видов факторов конкурентоспособности, которые выделяли специалисты.

Основными факторами конкурентоспособности, по мнению В.А. Винокурова, являются потенциал и умение его использовать.

С точки зрения Дж. Пилдич конкурентоспособность предприятия обусловлено следующими факторами:

1. Конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества делятся на два вида:

- Преимущества, которые связаны с наличием положительной репутации, высококвалифицированного персонала, спецификации, развитым маркетингом, использование новейших технологий и современными

методами управления компанией. Такое преимущество позволяет предприятию быстро и эффективно добиваться более высокой прибыльности.

- Преимущества, которые связаны с менее развитым маркетингом, наличие дешевой рабочей силы и негативной репутацией. Данное преимущество не устойчиво, потому что может быть скопировано конкурентами.

2. Наличие явных источников конкурентных преимуществ. Новейшая технология, зависимость от определенного поставщика, дешевое сырье все это преимущества, из-за которых повышается возможность их лишения по вине конкурентов.

3. Нововведения. Для того чтобы предприятие смогло занимать и удерживать главные позиции сроки внедрения нововведения должны превосходить сроки конкурентов.

Мотивация оказывает прямое воздействие на результат работы, что сказывается на эффективности деятельности предприятия. Работники, которые грамотно мотивированы, выполняют свою работу эффективно и удовлетворены ею. Несоблюдение трудового договора, некачественное и медленное исполнение своих должностных обязанностей, большое количество прогулов – эти факторы способствуют недостатку мотивации. Также недостаток мотивации выражается и в нежелании работников брать на себя ответственность.

Выполнение своих обязанностей на высоком уровне должно быть характерно не только для сотрудников конкретного уровня, но и каждому сотруднику компании начиная от низкого уровня и до руководителя предприятия. Только после как трудовой коллектив будет направлен на эффективную и качественную реализацию поставленных целей и выполнение их в срок, то после этого предприятие будет нацелено на успех и всегда конкурентоспособно.

Существенную роль в эффективной работе предприятия также играет условия, в которых сотрудники трудятся. Условия труда это не только производственно-технические и санитарно-гигиенические нормы, но факторы, которые максимально мотивируют сотрудников на эффективное выполнение работы.

Успешно достичь цели организации в значительной мере зависит от грамотно поставленной менеджментом системы мотивирования работников. С помощью правильного и уравновешенного отношения нематериального и материального мотивирования персонала можно уменьшить затраты, устранить противодействие при введении новшеств, достичь исполнения стратегии компании и удержать преданность сотрудников.

Отметим несколько результативных эффективных способов нематериальной мотивации персонала. (Рисунок 1.2)

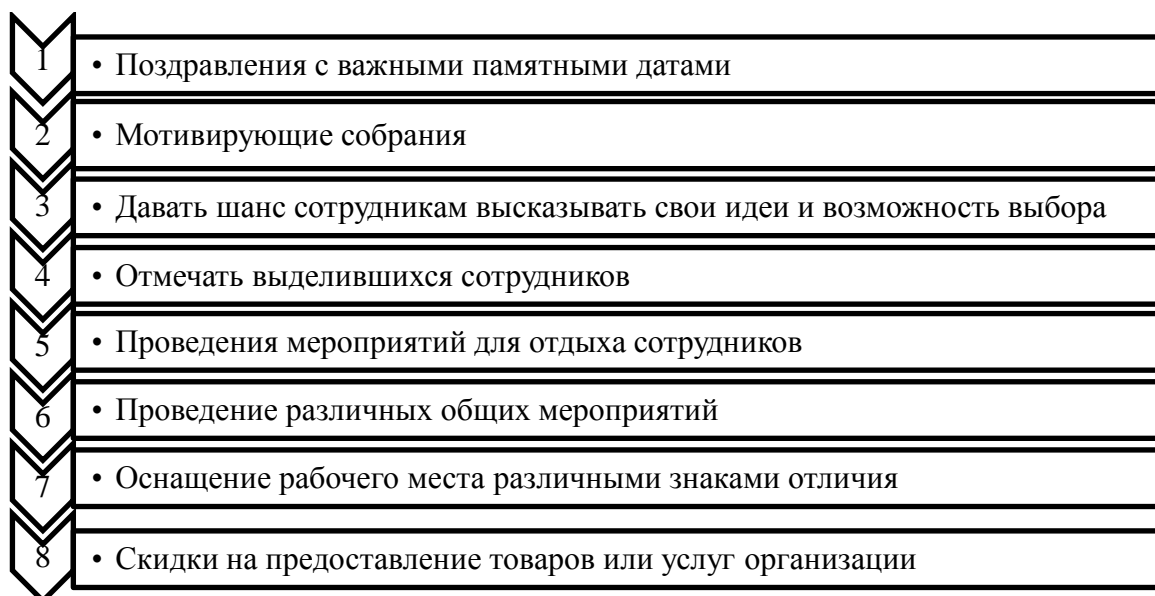


Рисунок 1.2 – Нематериальные способы мотивации персонала

Опираясь на предоставленный выше рисунок, поясним более подробно каждый способ.

1. Поздравление с важными и памяtnыми датами. Поздравлять можно разными способами, но желательно при всем коллективе. Такой тип

поздравления мотивирует сотрудника выполнять свою работу еще более быстро и эффективно.

2. Мотивирующие собрания. Собрание коллектива организовано таким образом, чтобы сделать акцент на выделившимся сотруднике и сопроводив это похвалой.
3. Давать шанс сотрудникам высказывать свои идеи и возможность выбора. Сотрудник может выбирать и место проведения совещания или корпоратива, а также участвовать в дискуссии в наиболее важных вопросах компании.
4. Отмечать выделившихся сотрудников. Осуществлять это можно либо с помощью устной похвалы или же с использованием стенда, доски наград.
5. Проведения мероприятий для отдыха сотрудников. Это может быть, как и небольшая разминка в течение рабочего дня, так и целое мероприятие.
6. Проведение различных общих мероприятий.
7. Оснащение рабочего места различными знаками отличия. Такими знаками отличия могут быть визитки, бейджи или табличка с должностью и именем сотрудника. Если рабочее место сотрудников находится близко друг к другу, то можно разделить с помощью перегородки.
8. Скидки на предоставление товаровили услуг организации.

Конкурентоспособность персонала это в первую очередь способность вносить вклад в развитие компании, а также его умение к личным достижениям в труде. Для развития конкурентоспособности необходимо совокупность социальный и экономических процессов, а именно работодатель должен максимально использовать конкурентные преимущества наемных работников для того, чтобы достичь поставленных целей. В свою очередь сотрудники компании оказывают влияние на

повышение конкурентоспособности организации, дабы повысить собственную конкурентоспособность.

Рассмотрим систему показателей конкурентоспособности персонала. Она состоит из:

1. Частные показатели, которые определяют преимущество работодателей в качестве труда и рабочей силе
2. Базовые показатели, которые выражают реальную и возможную эффективность труда.

В современном обществе прогрессируют производственные и общественные отношения и в связи с этим, изменяются условия труда работника и его образ жизни. Для достижения организацией лидирующих позиций на рынке мотивировать сотрудников следует не только в определенный период его работы, но и на протяжении всей его деятельности.

Одним из основных методов усиления конкурентоспособности организации на современном этапе является устранение проблем, которые связаны с мотивацией сотрудников.

Показатель мотивации должен обеспечивать работодателю выполнение сотрудниками трудовых функций. И только после этого мотивация будет значимой и будет способствовать повышению эффективности предприятия. Если сотрудник удовлетворен условиями труда компании, уверен в завтрашнем дне, то это сказывается и на обязанностях работника и побуждает его качественно выполнять свою работу на благо предприятия. А если сотрудник мало мотивирован или вообще мотивация отсутствует, то это влечёт за собой чувство тревоги и временности у работника и опасения, что его востребованность на рынке труда наименьшая. Данное состояние сотрудника негативно сказывается на его работоспособности, снижается производительность и качество труда, а иногда он раздумывает о смене работы. Соответственно, у таких компаний высокая текучесть кадров, низкие

трудо­вые ха­рак­те­ри­сти­ки, что не­га­тив­но ска­зы­ва­ет­ся на кон­ку­рен­тос­по­соб­но­сти пред­при­я­тия.

Та­ким об­ра­зом, мож­но сде­лать вы­вод, что кон­ку­рен­тос­по­соб­ность по­л­но­стью за­ви­сит от про­цес­са мо­ти­ва­ции. Вы­со­ко­к­ва­ли­фи­ци­ро­ван­ный, кре­атив­ный, ком­пе­тен­тный, за­мо­ти­ви­ро­ван­ный пер­со­нал яв­ля­ет­ся за­ло­гом ус­пеш­но­го раз­ви­тия пред­при­я­тия в ус­ло­виях кон­ку­рен­тной сре­ды. По­это­му в пер­вой гла­ве ба­ка­лавр­ской ра­боты бы­ли рас­смот­ре­ны ос­нов­ные пун­кты, ко­то­рые важ­ны для кон­ку­рен­тос­по­соб­но­сти пред­при­я­тия, при ус­ло­вии гра­мот­но вы­стро­ен­ной мо­де­ли мо­ти­ва­ции, ко­то­рая яв­ля­ет­ся фун­да­мен­том для ус­пеш­но­го раз­ви­тия ком­па­нии. На ос­но­ва­нии по­лу­чен­ных дан­ных при­ступим к ана­ли­зу мо­ти­ва­ции пер­со­нала на ис­сле­ду­е­мом пред­при­я­тии.



## 2. Анализ деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара»

### 2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности и конкурентоспособности предприятия

Полное название: Закрытое акционерное общество Группа компаний Электрощит ТМ Самара.

Сокращенное название: ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Фактическое местонахождение компании: Самара, п. Красная Глинка, корпус заводоуправления

Юридический адрес: 443048, Самара, п. Красная Глинка, корпус заводоуправления ОАО «Электрощит Самара».

Девиз компании: «Энергия вашего будущего».

Президент компании – Владимир Витальевич Шатунин.

Численность персонала: 6741 чел.

Организационная структура: линейно-функциональная (Приложение А)

Линейно-функциональная структура предназначена для использования новейших методик управления предприятием, а также направлена на ценовую конкуренцию. Данная структура состоит из линейных подразделений, которые реализовывают основной объем производственной деятельности и отделов, которые выполняют определенные функции управления всей организации.

Линейно-функциональная структура является устойчивой и прогнозируемой. Принцип существования этой структуры является неотъемлемая подготовка управленческих кадров, которые выполняют последовательный экономический процесс, что способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» входит в группу акционерных обществ французской компании SchneiderElectric, которые помимо этого завода имеет предприятие в таких городах как Казань, Санкт-Петербург, Козьмодемьянск, Екатеринбург.

Основные задачи ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара»:

1. Ориентация на клиента, ставить себя на место клиента предугадывать их потребности.
2. Бросать вызов привычному, экспериментировать и рисковать.
3. Принимать различия, верить в равные возможности для всех и везде.
4. Учиться каждый день, остановка в обучении – остановка в развитии.
5. Действовать как собственник. Брать на себя всё ответственность за совершаемые действия.

Миссия компании – повышение конкурентоспособности Российских товаров при эффективной работе предприятия, надежное и серьезное отношение руководителей к подчиненным способствует грамотному использованию человеческого ресурса, а также усовершенствование экономической, политической и социальной сферы жизни.

В таблице 2.1 рассмотрим ретроспективу развития ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Таблица 2.1 – Ретроспектива развития ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Период времени	Описание произошедшего события
1939 г.	создано первые цеха будущего завода Электрощит
14 июля 1943 г.	дата рождения завода Электрощит и переименование цехов в Управления №4 материально-технического снабжения НКВД
Октябрь 1944 г.	Преобразование мастерских в машиностроительный завод
1945 – 1947 гг.	Строительство корпуса литейного цеха
1948 – 1950 гг.	Совершенствование материально-технической базы, освоение

	новейших технологий.
1950 – 1957 гг.	Производство и выпуск оборудования для Куйбышевской ГЭС

### Продолжение таблицы 2.1

2 сентября 1958 г.	После запуска КГЭС название завода переименовано на «Электрощит»; переход в юрисдикцию Министерства электростанций СССР
1959 г.	Изготовление комплектных распределительных устройств; ежегодный прирост объема производства более 50%
1968 г.	Начинается изготовление профнастила для Волжского автомобильного завода
1969 г.	Изготовление комплектных трансформаторных подстанций
1974-1979 гг.	Производство трехслойных панелей – «сэндвич» с пенополиуретаном «Elastogran» на английской линии по окраске рулонного металла «REDMAN»
1980-1990 гг.	Производство товаров народного потребления; выпуск стана по производству профнастила «СС 10»
1990-2000 гг.	Производство электротехнических изделий, изготовление номенклатуры в строительной индустрии.
2003 г.	Изменение названия и формы собственности завода на Закрытое акционерное общество «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

С помощью корректно построенной тактики завод смог преодолеть кризис и сформировать новую бизнес-стратегию согласно условиям рынка. Удовлетворяя потребностям рынка в новых экономических условиях ЗАО «ГК «Электрощит»- ТМ Самара» занимает лидирующие позиции в производстве электротехники и наращивает развития направления для отечественного производства – инжиниринг. Также в рамках этого направление была организована сеть региональных сервисных центров и представительств по всей России и в странах СНГ

Цель ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара»– совершенствовать, возводить электрические подстанции и строить новые цеха, производить отечественное конкурентоспособное оборудование, открывать новые линии по производству новой продукции, улучшать безопасность энергосистемы при этом повышая надежность энергобезопасности государства.

Создание и введение новейших конструкций электротехнических изделий – это и есть приоритетное направление деятельности предприятия.

ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» является единственным в России производством, которое обладает пятидесятилетним опытом в сфере конструирования и процент новых изделий в производстве достигает 75%.

ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» осуществляет системные работы по постройке, апгрейду и реорганизации энергообъектов в полностью готовым для использования виде, а также определенные виды инжиниринговых работ. Предприятие занимается конструированием, планировкой, а также снабжением предметов и орудий труда, сборкой и вводом в эксплуатацию, сервисным, гарантийным и постгарантийным обслуживанием. (Рисунок 2.1)

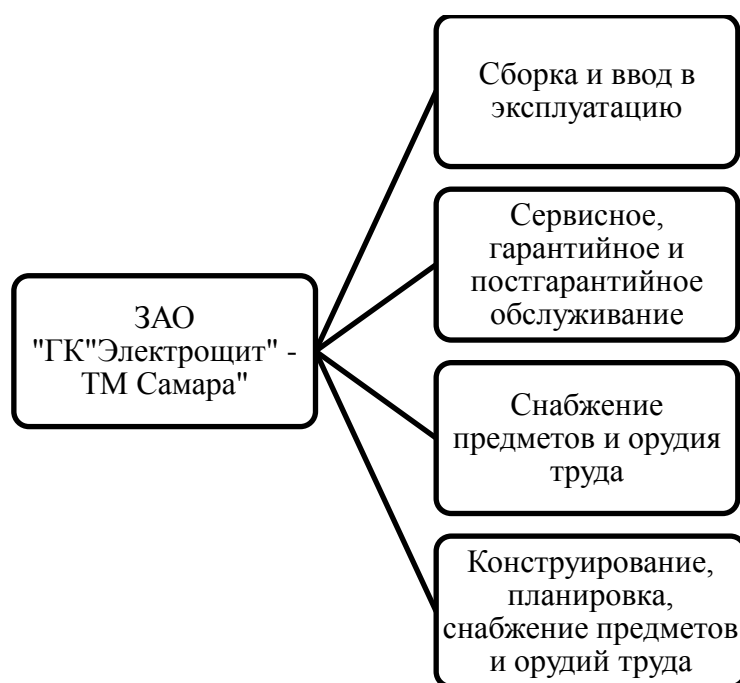


Рисунок 2.1 – Основные направления деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара»

Ассортимент производимой продукции в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» весьма широк. При изготовлении и выработки продукции производство использует новейшие технологии и поэтому она гарантирует клиенту превосходное качество и стойкость товара.

Выпускаемая продукция используется во множествах видов энергетики такие как: тяговые подстанциях железных дорог; угольные разрезы Кузбасса АЭС; нефтеперерабатывающих заводах и тысячах городских ПС и подстанции, с помощью которых питаются нефтяные месторождения Сибири и Олимпийские объекты Сочи.

Ведущие клиенты ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» это: Газпром, Роснефть, Роскосмос Транснефть, ЛУКОЙЛ, Россети, Росатом, РЖД и многие другие.

Поскольку тема бакалаврской работы связана с повышением конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» наиболее важной составляющей является выявление конкурентных возможностей исследуемого предприятия. В таблице 2.2 предоставлены основные показатели конкурентов ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

Таблица 2.2 – Основные показатели конкурентов ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара»

Наименование предприятия	Численность персонала, чел.	Фонд оплаты труда за 2018 г., тыс.руб.	Выручка, тыс. руб.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	Среднемесячная заработная плата работников, тыс.руб.
ЗАО «ГК «Электрощит» – ТМ Самара»	6 741	3 006 922	15 541 103	2305,4	37,17
ООО «Тольяттинский Трансформатор»	2 357	1 801 809	6 006 030	2 548,2	63,70
АО «Самарский Трансформатор»	345	352 395	1 174 600	3 404,6	85,11
ООО «НПО ПРОМЕТ»	1 387	479 811	4 313 312	3 109,8	28,82

Проведя сравнительный анализ четырех конкурирующих предприятий, можно сделать вывод, что в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» фонд оплаты труда ниже, чем у АО «Самарский Трансформатор» и ООО

«Тольяттинский Трансформатор», расположенных в Самарской области, но выше чем у ООО «НПО ПРОМЕТ», расположенного в Тульской области, что говорит о конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В таблице 2.3 рассмотрены основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» 2016-2018 гг. (Приложение Б).

Основным показателем хозяйственной деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» является выручка. Данный показатель повысился в 2017 на 4 135 173 руб. и темп прироста составлял 29,95% по сравнению с 2016 г., а в 2018 понизился на 2 401 176 руб. и темп прироста составлял -13,38% по сравнению с 2017 г. из-за увеличения управленческих и коммерческих расходов в 2018 г. на 9,27%.

На рисунке 2.2 представлен график выручки за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

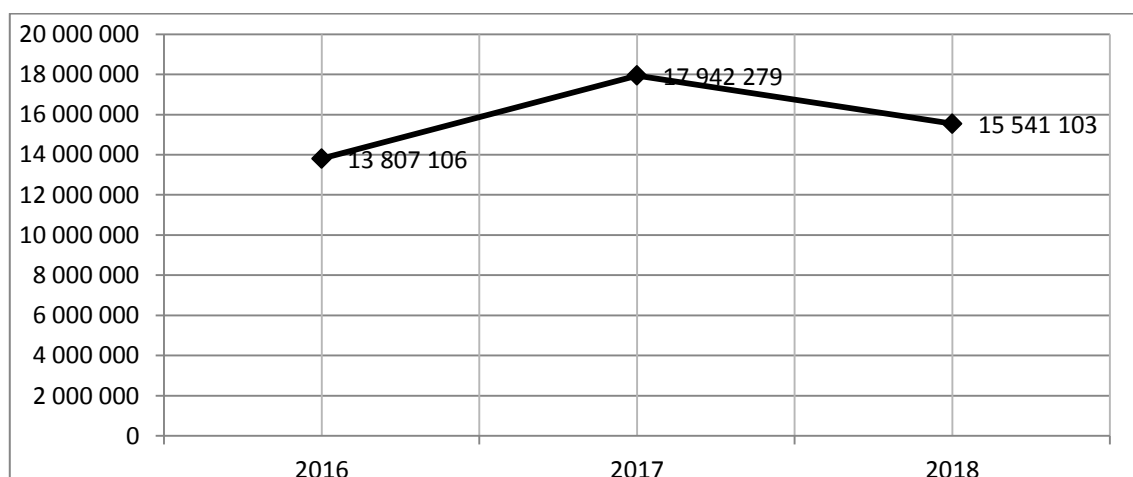


Рисунок 2.2 – График выручки за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара», тыс. руб.

Положительным моментом является повышение валовой прибыли (убытка) в 2016 г. на 1 244 547 руб., а в 2018 на 674 764 руб. по сравнению с 2017 г.

На рисунке 2.3 представлен график валовой прибыли (убытка) за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара».

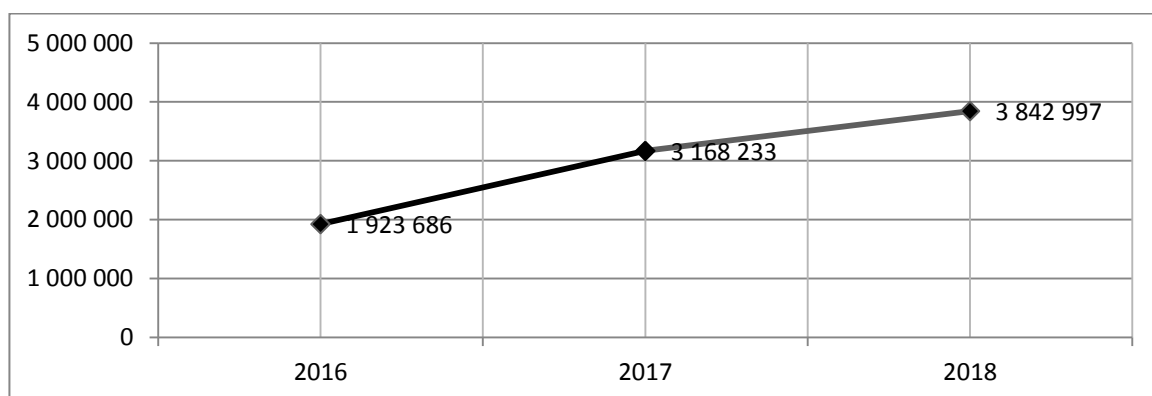


Рисунок 2.3 – График валовой прибыли (убытка) за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара», тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2017 г. увеличилась на 2 890 626 руб. или на 14,77% по сравнению с 2016 г. из-за увеличения стоимости на энергоносители и материалов, сырья. Правильное управление основными средствами (данный показатель уменьшился на 2 399 488 руб. или на 66,40%) позволило снизить себестоимость в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 20,82%.

График себестоимости за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» (Рисунок 2.4).

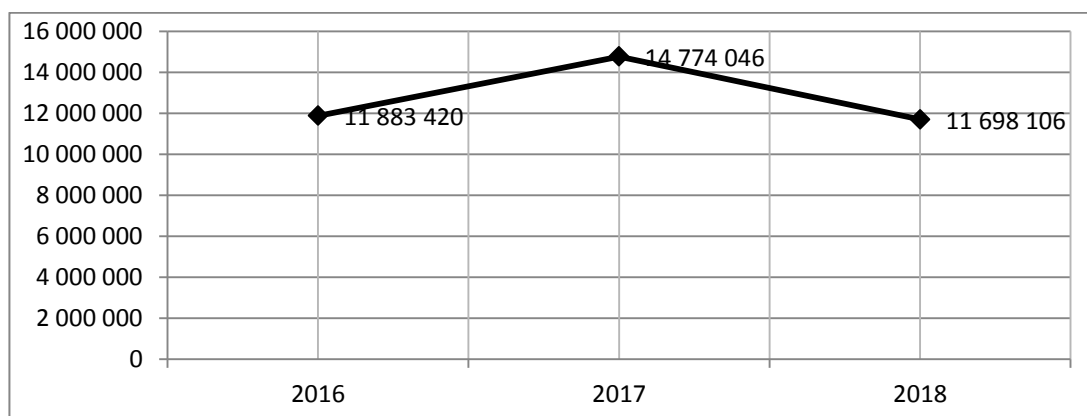


Рисунок 2.4 – График себестоимости за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара», тыс. руб.

В отчетном периоде из-за увеличения численности персонала предприятия на 7,98% привело к уменьшению фонда заработной платы за три года на 28,62 % или на 1 092 864 руб. что ведет к уменьшению заработной платы рабочего за три года на 35,15% или на 211 540руб.

График численности персонала за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» (Рисунок 2.5).

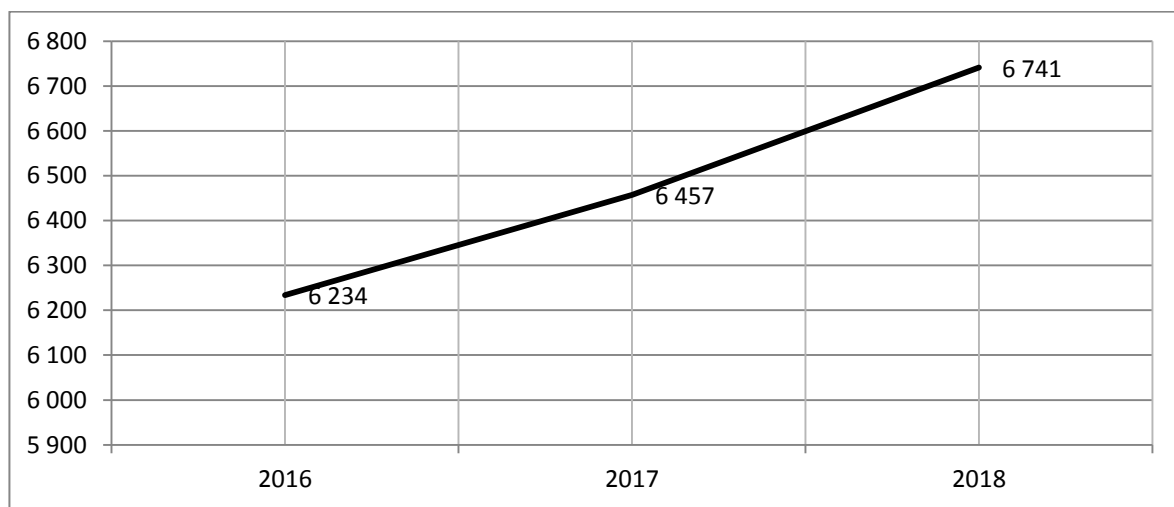


Рисунок 2.5 –График численности персонала за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара»,чел.

Рентабельность продаж уменьшилась в 2017 г. на 76,92% по сравнению с 2016 г. В сравнении 2017 г. и 2018 г. уменьшилась еще на 9,75%. Соответственно рентабельность производства за отчетный период из года в год падает.

На рисунке 2.6 представлен график рентабельности продаж за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара».



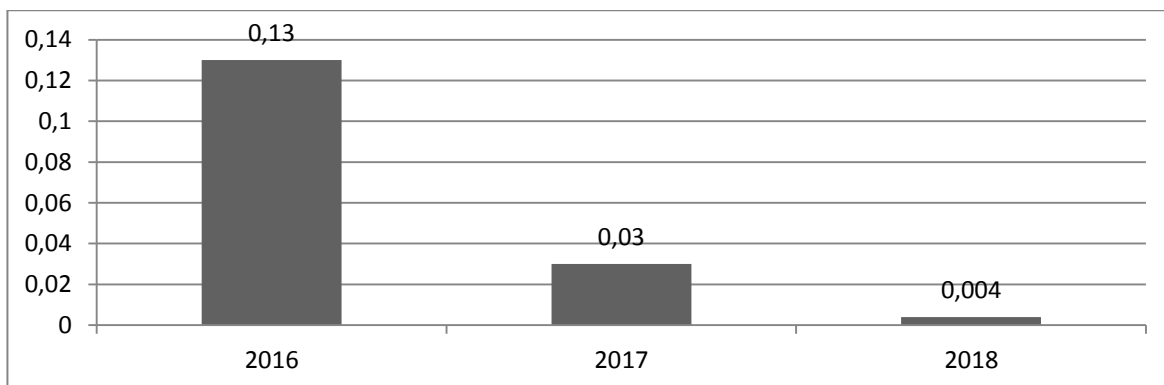


Рисунок 2.6 –График рентабельности продаж за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара», %

Чистая прибыль в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 1 656 348 руб., а в сравнении 2017 и 2018 г. увеличилась на 708 219 руб.

На рисунке 2.7 представлен график чистой прибыли (убыток) за 2016 – 2017 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара».

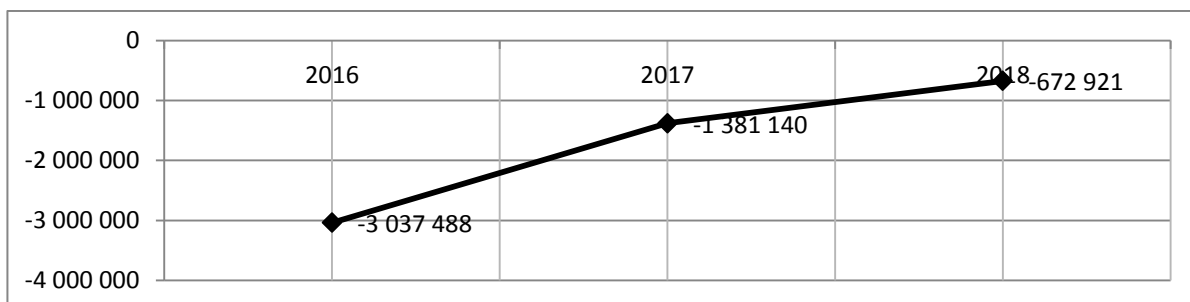


Рисунок 2.7 – График чистой прибыли (убытка) за 2016 – 2018 гг. в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара»,тыс.руб.

Анализ организационно – экономических показателей свидетельствует о том, что выручка за 2017 повысилась на 4 135 173 руб. и темп прироста составлял 29,95% по сравнению с 2016 г. А в 2018 понизился на 2 401 176 руб. и тем прироста составлял -13,38% по сравнению с 2017 из-за увеличения коммерческих расходов в 2018 г. на 9,27%. Также повысилась валовая прибыль(убыток) в 2016 г. на 1 244 547 руб., а в 2017 на 674 764 руб. по сравнению с предыдущими годами.Рентабельность продаж в 2017 г. по

сравнению с 2016 г. уменьшилась на 76,92%, а в сравнении 2017 г. и 2018 г. еще на 9,75%. Чистая прибыль (убыток) в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 1 656 348 руб., а в сравнении 2017 и 2018 г. увеличилась на 708 219 руб. Из-за того, что на предприятии увеличилась численность на 7,98%, то это привело к уменьшению фонда заработной платы за три года на 28,62% или на 1 092 864 руб. Из-за этого уменьшилась заработная плата рабочего за три года на 3,15% или на 211 540 руб.

Снижение большого количества показателей свидетельствуют о том, что деятельность ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» неудовлетворительная, что является основным фактором снижения конкурентоспособности и имиджа предприятия во внешней окружающей среде.

Снижение заработной платы связано со снижением производительности труда рабочих это, в первую очередь, объясняется тем, что, у персонала нет стимула результативно и целенаправленно выполнять свои обязанности и, следовательно, ведет к неудовлетворенности персонала системой мотивации. Для этого более подробно рассмотрим проблемы мотивации персонала на исследуемом предприятии.

## 2.2. Анализ и выявление проблем мотивации персонала

Выше было выявлено, что неудовлетворенность персонала системой мотивации связана, прежде всего, со снижением уровня заработной платы. Однако мотивация персонала зависит не только от уровня оплаты труда.

Проведем анализ имеющихся проблем в системе мотивации в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара». С этой целью на предприятии был проведен опрос OneVoice.

One Voice представляет собой инструмент руководителя. Кроме того, One Voice является показателем его работы и помощь в том, чтобы лучше

понять свою команду, услышать её и предпринять меры для создания лучших условий труда.

Для более показательного анализа и выявления проблем взят опрос за 2018 г.

На рисунке 2.8 предоставлена структура опроса OneVoice.

Опрос может проводиться на двух площадках в электронном виде (Emails) и при помощи кабин для опроса (Kiosks). Периодичность опроса состоит из двух волн: первая волна – первое полугодие, а вторая волна – второе полугодие.

Рассмотрим модель OneVoice детально. Опрос состоит из 14 основных вопросов, где при помощи первых 7 вопросов оценивается показатель вовлеченности сотрудника, с 8 по 15 вопрос оцениваются двигатели вовлеченности.

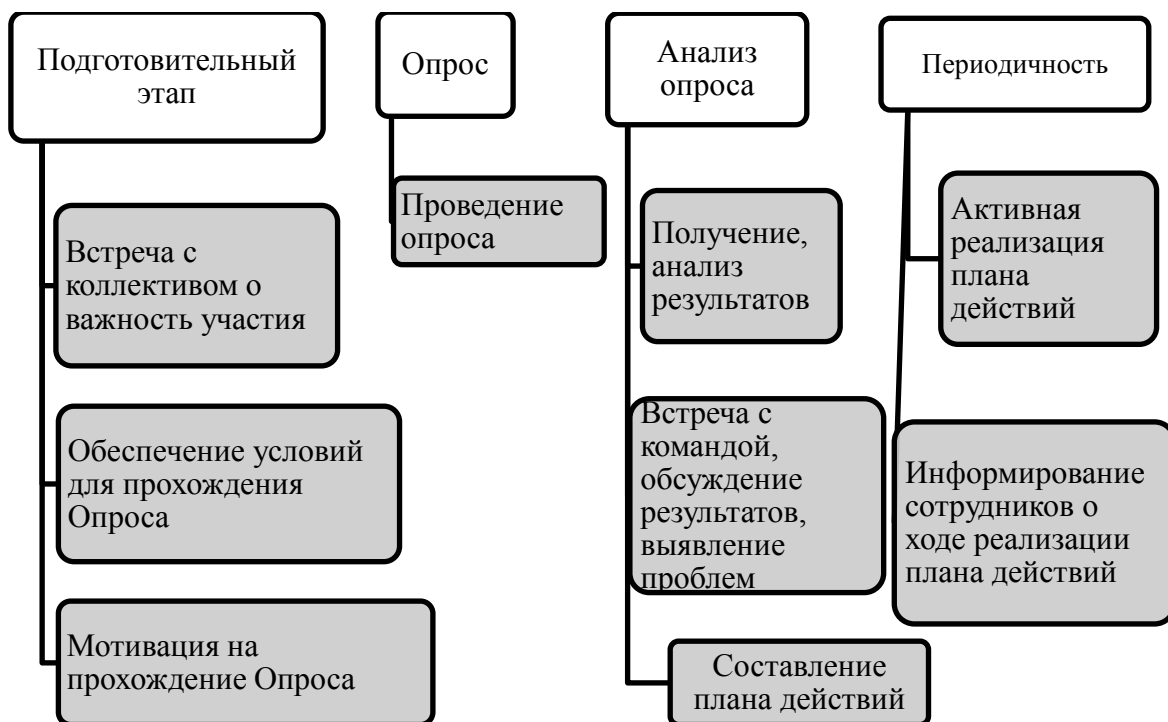


Рисунок 2.8 – Структура опроса OneVoice.

В таблице 2.2 предоставлена модель OneVoice.

Таблица 2.4 – Модель One Voice для выявления проблем в системе мотивации.

Показатели	Критерии	Варианты ответа
Показатели вовлеченности	1.Без колебания рекомендую SchneiderElectric другу, находящемуся в поиске работы	1.Категорически не согласен 2.Не согласен 3.Частично не согласен 4.Частично согласен 5.Согласен 6.Полностью согласен
	2.При удобном случае рассказываю о положительных сторонах работы здесь	
	3.Я редко задумываюсь об уходе из SchneiderElectric и работе в другом месте	
	4.Нужно много причин, чтобы заставить меня уйти из SchneiderElectric	
	5.SchneiderElectric мотивирует меня делать больший вклад в работу, чем это требует для выполнения моей обычной работы	
	6.Schneider Electric вдохновляет меня ежедневно работать самым лучшим образом	
	7.Задумываетесь ли вы о повышении образования (квалификации) работая в SchneiderElectric	
Двигатели вовлеченности	8.Эффективность: Имеющиеся инструменты и ресурсы позволяют мне быть максимально производительным	1.Категорически не согласен 2.Не согласен 3.Частично не согласен 4.Частично согласен 5.Согласен 6.Полностью согласен
	9.Обучение: Обучение и возможности для развития позволяют мне приобрести ценные навыки	
	10.Разнообразие: Я чувствую, что компания ценит разнообразие	
	11.Благополучие: Моя компания заботится о благосостоянии сотрудников	
	12.Воодушевление: Мой руководитель дает мне обратную связь, которая помогает мне повысить эффективность работы	
	13.Взаимодействие: Я думаю, что взаимодействие между цехами, отделами и подразделениями налажено хорошо	
	14.Признание: Я получаю достаточное признание (сверх моей заработной платы и льгот) за мой вклад в деятельность компании и достижения	
	15.Клиентоориентированность: В SchneiderElectric мы постоянно ищем способы и возможности наилучшим образом обслуживать клиентов	

При прохождении опроса работники отвечают на предлагаемые критерии выбором ответа. После производится динамика всех показателей для того чтобы эффективно оценить степень вовлеченности персонала.

На основе таблицы 2.4 проведем анализ динамики двигателей вовлеченности.

На рисунке 2.9 рассмотрим динамику двигателей вовлеченности.

Двигатели вовлеченности измеряются в процентах. Как видно из предоставленного рисунка самыми высокими показателями являются воодушевление и разнообразие во второй волне они составляют 86%, а самыми низкими взаимодействие (69%) и благополучие (68%).

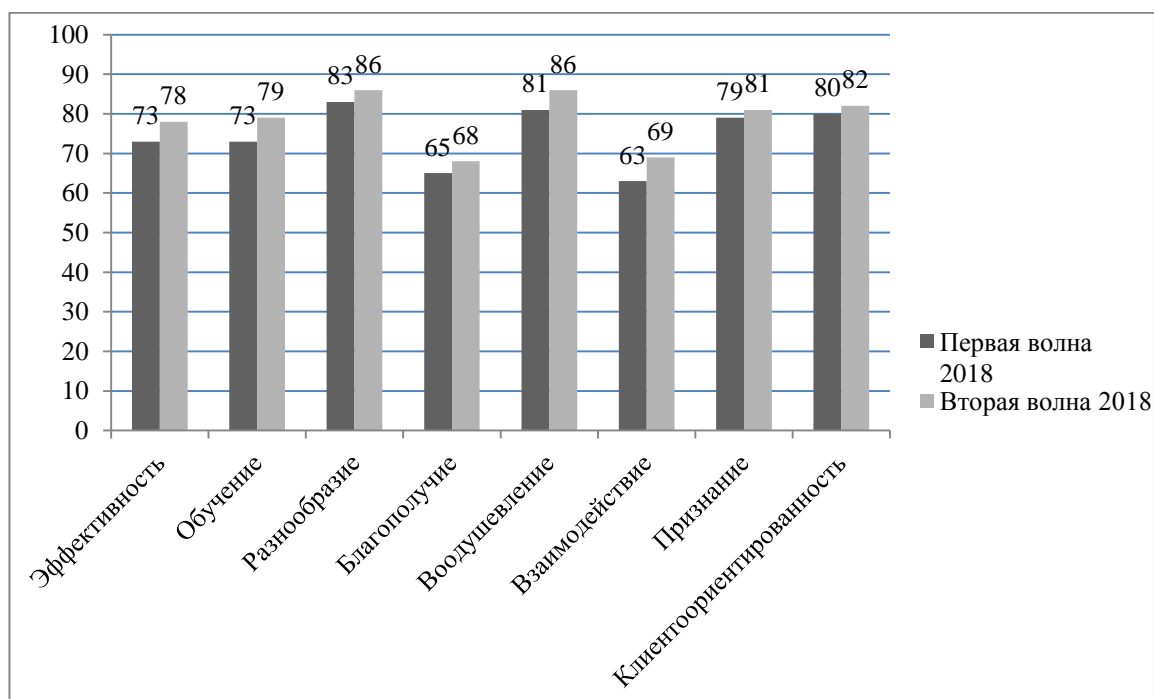


Рисунок 2.9 – Динамика двигателей вовлеченности, %

Согласно данным предоставленным в таблице 2.4 проведем динамику показателей вовлеченности.

На рисунке 2.10 предоставлена динамика показателей вовлеченности.

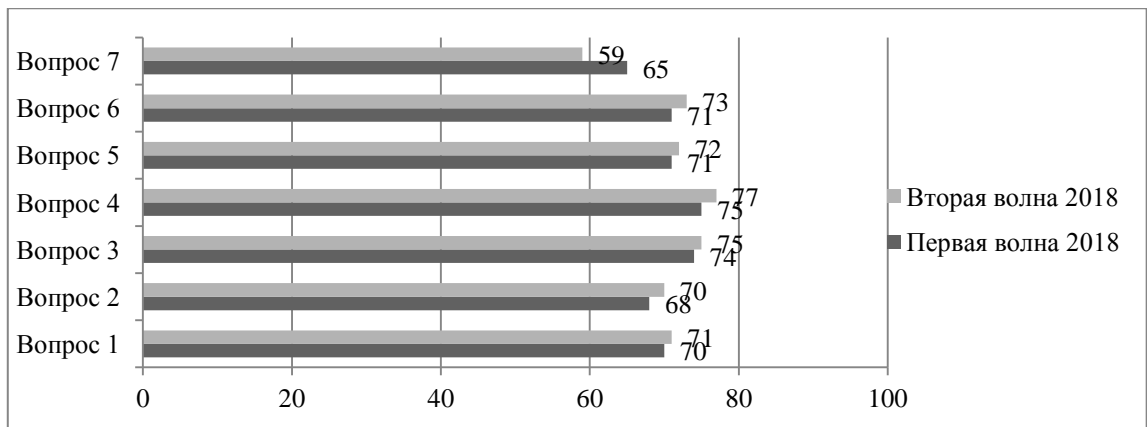


Рисунок 2.10– Динамика показателей вовлеченности,%

Таким образом, наблюдается рост всех показателей вовлеченности. Наиболее высокие показатели в вопросе 3 и в вопросе 4. В вопросе 7 наблюдается резкое снижение показателя на 6% , что говорит о том, что сотрудники не замотивированы и не видят перспективы в своей работе.

Ежегодно вовлеченность работников в опросе увеличивается, но использование Emails в сравнении с Kiosks значительно меньше, что говорит о различии в возрастной категории персонала. (Рисунок 2.11)

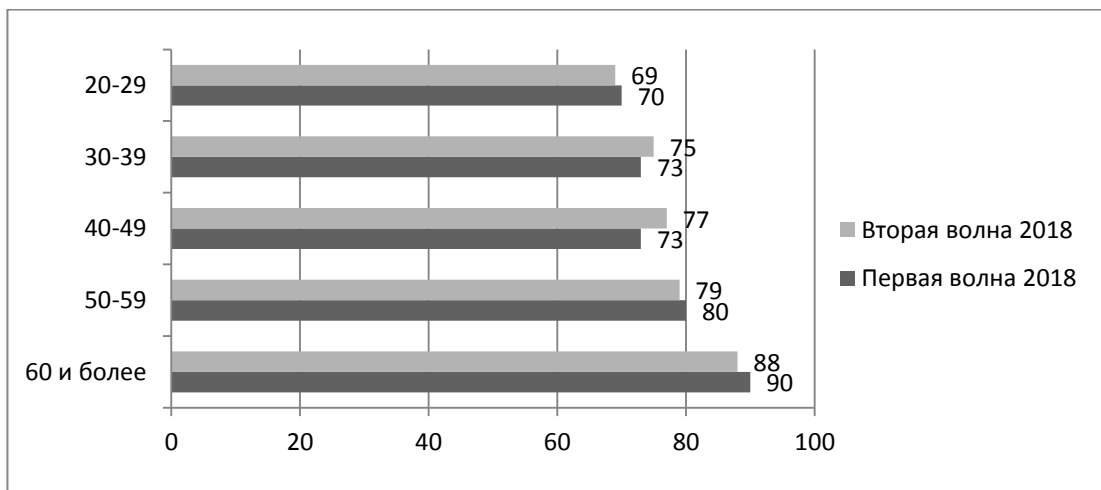


Рисунок 2.11 – График вовлеченности по возрасту,%

Самыми активными являются работники в возрастной категории от 50 и старше, возрастает вовлеченность по категориям 30 – 39 на 2% и 40 – 49 на 4%. А вовлеченность в категории 20-29 упала на 1%.

Еще одним показателем опроса является вовлеченность по стажу.  
(Рисунок 2.12)

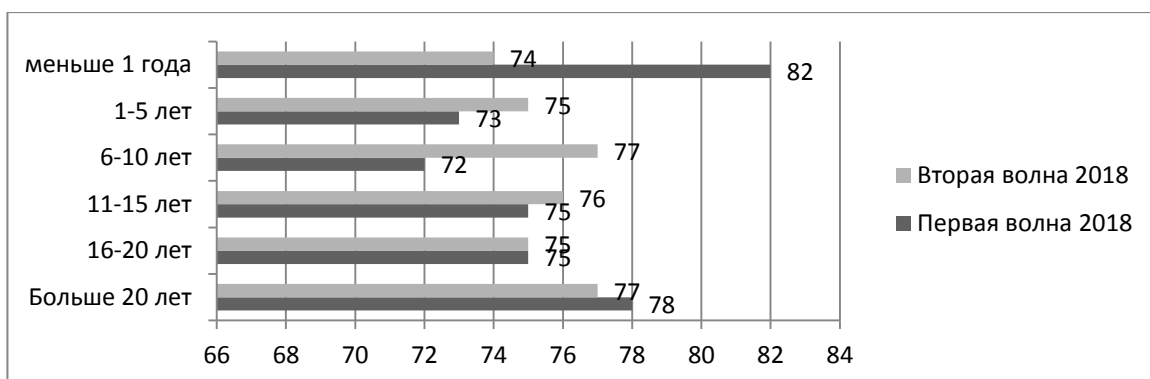


Рисунок 2.12 – График вовлеченности по стажу, %

Проанализировав рисунок видно, что происходит снижение вовлеченности новых сотрудников на 8%.

Помимо показателей вовлеченности по возрасту и по стажу также существует показатель вовлеченности по полу. На рисунке 2.13 рассмотрена вовлеченность сотрудников по полу.

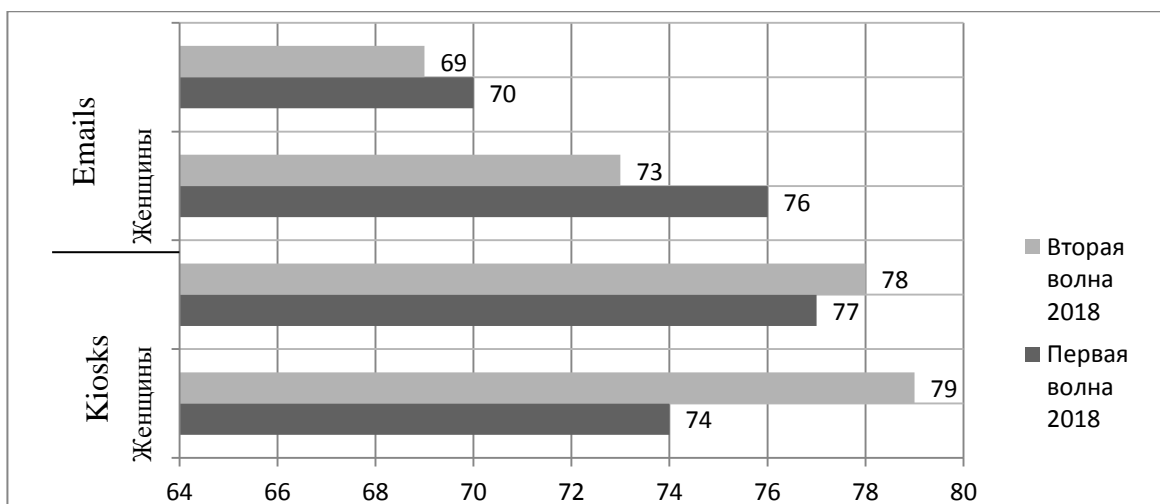


Рисунок 2.13 – Вовлеченность по полу, %

Опираясь на выше предоставленный рисунок можно сказать, что общая вовлеченность женщин возросла на 3%, при этом ответивших через kiosks на 5%. Вовлеченность женщин, ответивших через emails, снизилась на 3%

Высокая вовлеченность персонала хорошо влияет на сотрудников, заказчиков и организацию. Тем самым у работников появляется мотивация к продуктивному и результативному выполнению своей работы, что повышает конкурентоспособность и выводит предприятие на лидирующие позиции.

Организация с высокой степенью вовлеченности сотрудников получают:

1. Лучшие бизнес результаты
2. Более стабильный коллектив
3. Более высокий уровень удовлетворенности заказчика
4. Более высокий уровень надежности

Таким образом, с помощью опроса One Voice было выявлено, что в ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» существуют проблемы в системе мотивации персонала. В таблице 2.3 рассмотрены проблемы в системе мотивации персонала.

Таблица 2.5- Проблемы в системе мотивации персонала в ЗАО «ГК «Электрощит» – ТМ Самара»

Выявленные проблемы в системе мотивации	Обоснование возникновения проблемы	Предлагаемые предложения
Низкая заработная плата	На основе анализа организационно-экономических показателей деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» за 2016-2018 гг.	1. Увеличение продолжительности ежегодного отпуска за качество труда; 2. Частичная оплата выходных дней, связанных с религиозными праздниками; 3. Гибкое рабочее время;
Неудовлетворенность сотрудников обучением и повышением квалификации.	На основе анализа показателей таблица 2.4, а именно вопроса 7 и рисунка 2.10.	4. Возможность стажироваться за границей; 5. Обучение и повышение квалификации в предприятии.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» – ТМ Самара». Опираясь на выше предоставленную информацию можно сделать вывод, что основные показатели эффективности предприятия снижаются. Уменьшение заработной



платы ведет к снижению производительности и качества труда сотрудников. Данная проблема, в свою очередь, негативно сказывается на имидже компании, потери лидирующих позиций и снижению конкурентоспособности. Что свидетельствует о неэффективной мотивации персонала.

Для выявления проблем мотивации персонала был использован метод опроса OneVoice, который показал что в ЗАО «ГК «Электрошит» - ТМ Самара» существуют 2 основные проблемы – это низкая заработная плата и неудовлетворенность сотрудников обучением и повышением квалификации. Используя полученные данные, перейдем к детальному анализу предложений по устранению основных проблем мотивации персонала предприятия.

### 3. Разработка предложений по мотивации персонала способствующие повышению конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара»

#### 3.1 Разработка предложений для ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара»

Конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов. Одним из факторов является имидж компании, который в первую очередь определяется сложившейся системой мотивации. Эффективная мотивация персонала позволит повысить качество продукции и предоставляемых услуг, что положительно скажется на репутации компании и позволит быть конкурентоспособной.

Рассмотренные выше проблемы в мотивации персонала требуют устранения. С этой целью подробно опишем предложения для их устранения. Основная задача предложенных предложений заключается в разработке эффективной системы мотивации персонала, которая является одним из условий повышения конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электроцит» – ТМ Самара».

Одна из главных проблем в системе мотивации это низкая заработная плата сотрудников.

Для подробного анализа рассмотрим среднюю заработную плату сотрудников в месяц за 2018 г. на трёх разных предприятиях в Самарской области. Более подробный анализ конкурентов ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» предоставлен в главе 2.1 в таблице 2.2.

1. В ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара». В таблице 2.2 среднегодовая заработная плата сотрудника в 2018 году составляет 446 060 руб., следовательно, средняя заработная плата сотрудников в месяц 37 170 руб.

2. ООО «Тольяттинский Трансформатор». Среднегодовая заработная плата сотрудников в 2018 году составляет 764 450 руб. Тогда заработная плата в месяц будет 63 700 руб.

3. В АО «Самарский Трансформатор». Среднегодовая заработная плата сотрудников в 2018 г. составляет 1 021 430 руб., следовательно, заработная плата сотрудников в месяц 85 110 руб.

На рисунке 3.1 изображен график сравнения средней заработной платы сотрудников в месяц в 2018 г. в трех разных предприятиях.

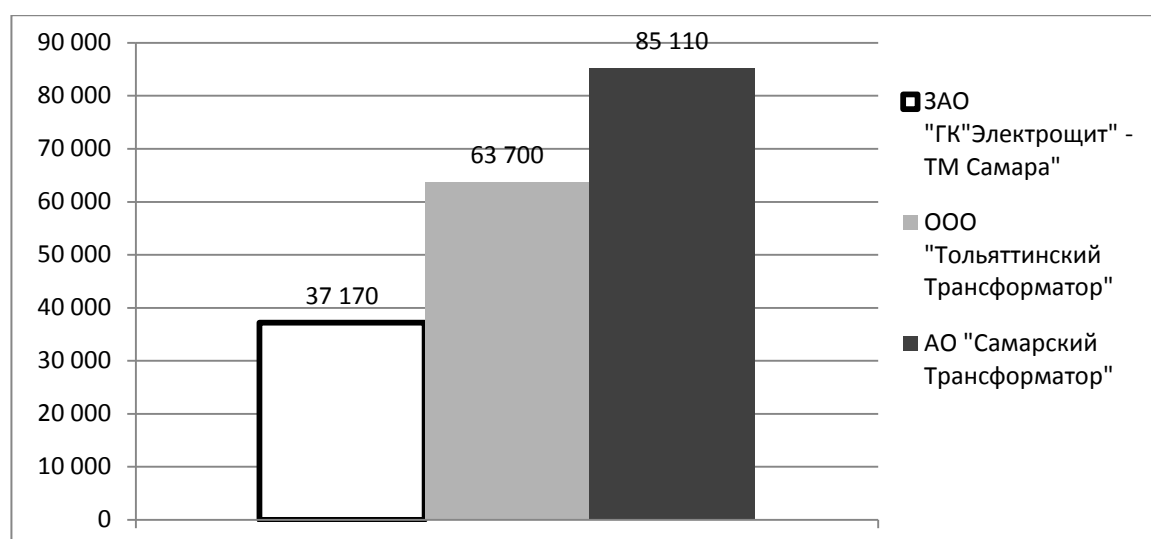


Рисунок 3.1 – График сравнения средней заработной платы сотрудников в месяц в 2018 г. в трех разных предприятиях, тыс. руб.

Рассмотрев рисунок 3.1 можно прийти к выводу, что в ЗАО «ГК «Электрощит – ТМ Самара» средняя заработная плата сотрудников в месяц в 1,7 раз меньше, чем ООО «Тольяттинский Трансформатор» и в 2,3 раза меньше, чем АО «Самарский Трансформатор».

Анализируя данные в таблице 2.3 видно, что заработная плата сотрудников падает из года в год. Соответственно система мотивации работников к качественному выполнению работы снижается, тем самым компания теряет лидирующие позиции в своей отрасли, ухудшается имидж.

Для мотивации людей к эффективному выполнению труда необходимо решить выявленную проблему.

Одной из главных составляющих системы мотивации является признание и поощрение работников. Для руководителя важно применять эти два мотивационных инструмента т.к. использование их направлено на стимулирование выполнения определенных заданий, проектов, развитие характерных навыков и нахождение инновационных предложений. Умение их применять - это целый механизм, возникающих от обычного слова «спасибо» от руководителя и заканчивающийся награждением за сделанный вклад в работу. Одними из таких нематериальных инструментов поощрения могут быть как предоставление самого лучшего места работы, так и выделение удобного места на парковке, находящееся ближе к зданию, что является популярной проблемой в ситуации с парковками.

В ЗАО «ГК «Электроцит» – ТМ Самара» фиксированная система оплаты труда. Преимущество данной системы в том, что за счет простоты применения она не требует лишних затрат, стабильный заработок для работников и низкая текучесть кадров, между подчиненными дружелюбные и теплые отношения т.к. оклад у всех одинаковые и никто не спорит из-за уровня заработной платы. И главный плюс – это социальная защищенность сотрудников при полной загруженности.

Денежное выражение оплаты труда - это залог успеха компании при правильном её построении. Более распространённая система денежной мотивации - это премирование. Зачастую при применении данной системы персонал не понимает, за что именно и почему получил премию и трактуют её как необходимую и обязательную надбавку к заработной плате. Премирование представляет собой вознаграждение за выполненные нормы как на личностном уровне, а также на уровне компании, в общем, для награждения достигнутых результатов.

Предложение 1: Увеличение продолжительности ежегодного отпуска за качество труда.

Ежегодно для работников предоставляется отпуск с сохранением места работы и среднего заработка. Сущность предлагаемого предложения заключается в том, что если сотрудник перевыполняет план, производит высококачественную продукцию или показатели качества труда увеличиваются, то к основному предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в размере 5 дней.

Данное предложение замотивирует персонал перевыполнять план и повышать личные показатели. Тем самым у предприятия будет повышаться выручка, количество выпускаемой продукции и это положительно повлияет на статус компании, имидж и конкурентоспособность. Чем больше предприятие выпускает качественной продукции, тем больше у предприятия возможность занять лидирующие позиции на рынке.

Так как предприятие занимается производством модульных и промышленных зданий, то отдых сотрудникам необходим. За такое большое количество дней в отпуске персонал сможет набраться сил, расслабиться как физически, так и морально и провести время с семьёй, чтобы потом с новыми силами приступить к работе. Кроме того прибавление дней к основному отпуску будет большим стимулом для выполнения работы.

Следующий компонент системы мотивации - это метод льгот и компенсаций. Они являются не менее важными мотиваторами, стимулами, которые побуждают сотрудников, трудиться еще эффективнее.

Предложение 2: Частичная оплата выходных дней, связанных с религиозными праздниками.

Религиозные праздники играют важную роль в жизни православных людей. Данное предложение предполагает частичную оплату этих дней, которые совпадают с рабочими днями. Оплата праздников будет происходить в соответствии с тем месяцем, в котором проводится праздник и

будет составлять 40% от среднедневного заработка в соответствии с занимаемой должностью.

Такой метод позволит компании быть индивидуальной в предложенном сегменте рынка труда, с помощью которого количество соискателей увеличится, а также повысит репутацию и рейтинг предприятия и поможет мотивировать людей на качество труда.

Значительное место в мотивации персонала принадлежит такому понятию как условия труда. Данное понятие рассматривает не только рабочее место сотрудника: стол, стул, инструмент и станок, а еще и график работы.

Данное предложение рекомендуется внести в коллективный договор.

Предложение 3: Гибкое рабочее время. Некорректно построенный график работы негативно сказывается на психологическом состоянии работников и тем самым оказывает влияние на выпуск продукции.

Гибкое рабочее время актуально для сотрудников, которые имеют детей до 10 лет, больных и недееспособных родственников.

Длительность рабочего дня на ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» составляет 8:00 до 17:00. Работникам имеющих детей до 10 лет необходимо отвезти в сад, школу и из-за этого они опаздывают к началу рабочего времени. Для них устанавливается гибкий график, который будет для них удобен. Например, с 8:30 до 17:00 с обеденным перерывом в 30 минут, что не противоречит Трудовому Кодексу.

А для сотрудников, которые имеют больных и недееспособных родственников, график может составлять с 8:00 до 18:00 с обеденным перерывом с 12:00 до 14:00.

Предложение позволит сохранить профессиональные кадры в штате предприятия, повысить авторитет начальника в глазах подчиненных и улучшить взаимосвязь с руководителем.

Данное предложение носит рекомендательный характер и рассчитать экономически в рамках бакалаврской работы невозможно.

Мотивация, способствующая всем рыночным показателям, имеет большое значение для набора и удержания персонала.

Кроме улучшения системы оплаты труда и наградений, также необходимо скорректировать систему льгот и компенсаций для персонала. Для этого предлагается медицинская страховка и в дополнение страхование от несчастных случаев. С помощью таких введений предприятие заботится о сотрудниках, стимулирует и увеличивает уровень удовлетворенности рабочим местом, а как следствие всё это ведет к повышению имиджа компании.

Денежное вознаграждение являются важным фактором при построении системы мотивации, но не главным. Неудовлетворенность сотрудников обучением и повышением квалификации - это одна из выявленных проблем в ЗАО «ГК «Электроцит» – ТМ Самара». Это сказывается на выпуске качественного товара, а соответственно на имидже компании и на его конкурентоспособности. Рассмотрим данную проблему более подробно.

На основе анализа таблицы 2.4, а именно вопроса 7 и рисунка 2.10 видно, что этот пункт имеет наименьшее значение среди других вопросов.

Поэтому для мотивации персонала предложено два предложения: обучение и повышение квалификации в предприятии, а также возможность стажироваться за границей.

Предложение 4: Стажировка за границей. Закончив стажировку за рубежом обучаемые получают сертификат, который очень важен как для сотрудника, так и для руководства. Получив сертификат у работника появляется больше возможности повысить свою заработную плату, а у предприятия повышается имидж, который позволяет выходить на мировой уровень.

Обучение за рубежом позволит:

1. Получить практический опыт;
2. Приобрести нужные связи;
3. Полное погружение в языковую культуру;
4. Изучить кросс-культурный менеджмент страны;
5. Возможность применения изученных методик в практике компании.

Перед стажировкой сотруднику предлагается обязательное четырех недельное обучение иностранного языка за свой счет. Стажировка оплачивается в зависимости от должности стажера, квалификации и продолжительности стажировки. Также предприятие помогает оформить документы, получить визу и подобрать место проживания. Производится оплата стоимости билетов, проживания, визовый сбор и медицинское страхование, предоставляются командировочные расходы. Продолжительность её составляет от 1 до 3 месяцев в зависимости уровня квалификации.

Предложение 5: Обучение и повышение квалификации в предприятии. Повышение квалификации является основным фактором надежности предприятия, поэтому работодатель предлагает обучение и переподготовку в сторонних организациях. Работники, понимая специфику предприятия и рынок труда, имеют желание переобучаться, но не на таких условиях. Пройдя обучения, работники будут высококвалифицированными специалистами, которые позволят осваивать новые технологии и тем самым выходить на новый уровень производства. Поэтому целесообразно предложить проходить обучение на территории предприятия без отрыва от производства.

Преимущество обучения и повышения квалификации в предприятии в том, что:

1. Работники получают ту же заработную плату за то же рабочее время;



2. Отсутствуют затраты на дорогу работников;
3. У предприятия высвобождаются средства на аренду учебного заведения;
4. У сотрудников уменьшается усталость и тем самым увеличивается время на восстановления сил;
5. Повышается сплоченность коллектива, что положительно сказывается на принятии коллективного решения.

Получив диплом о высшем образовании, потенциальный работник нуждается в практических навыках, но этого очень мало для плодотворной работы. С помощью стажировки за рубежом сотрудник сможет получить недостающие навыки и снизить период адаптации.

Предлагаемые предложения требуют социально-экономической оценки, которую рассмотрим в следующей главе.

### 3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных предложений

Стимулирование работников является основной задачей для предприятия. Грамотно простимулированные работники – это залог успешной компании. Вознаграждение бывает как материальное, так и нематериальное. Материальное вознаграждение включает в себя премии, льготы и скидки, награды от компании. Нематериальное – это награждение, увеличение отпуска, обучение, стажировка.

Вносимые предложения по увеличению заработной платы дадут работнику финансовое благополучие и моральное удовлетворение, а предприятию экономическую выгоду, увеличение прибыли и как следствие повышение имиджа компании.

Заработная плата – это вознаграждение за качественно выполненную работу. Не всегда работники понимают, что вознаграждение за труд это не только материальная составляющая, но и нематериальное награждение.

Согласно анализу, проведенному в главе 3.1, был предложен ряд предложений, которые помогут решить проблему низкой заработной платы.

Проведем экономическую оценку предлагаемых предложений:

Предложение 1: Увеличение продолжительности ежегодного отпуска за качество труда.

Источник финансирования данного предложения является стимулирующий фонд оплаты труда.

Согласно Трудовому законодательству сотрудник имеет право на отпуск в размере 28 календарных дней за каждый отработанный год. Отпуск за каждый отработанный месяц составляет 2,3 дня, который рассчитывается  $28/12$  месяцев.

Начисления отпускных выплат за основной оплачиваемый отпуск рассчитывается по формуле:

$$CO = ЗП \div 12 \div 29,3, \quad (3.1)$$

где  $CO$  – сумма отпускных, руб.

$ЗП$  – оклад, который получил работник за год, руб.;

$12$  – количество месяцев, влияющих на сумму отпускных;

$29,3$  – коэффициент для исчисления среднего заработка отпускных выплат.

Сотрудник, отработав 12 месяцев без брака, решил уйти в отпуск. Его оклад составляет 37172 руб. Рассчитаем количество отпускных согласно формуле 3.1

$$CO = 446\,064 \div 12 \div 29,3 = 1\,269 \text{ (руб.)}$$

При внедрении данного предложения сотруднику прибавляется еще 5 дней к основному отпуску, что составит дополнительно:

$$1\,269 * 5 = 6\,345 \text{ (руб.)}$$

Итого сумма за 1 отпускной месяц будет составлять:

$$35\,532 + 6\,345 = 41\,887 \text{ (руб.)}$$

Для предприятия внедрение такого предложения положительно скажется на качестве и количестве выпускаемой продукции, а в конечном итоге на получении прибыли от реализации качественной продукции и тем самым увеличит конкурентоспособности.

Среднегодовая заработная плата после внедрения предложения составит:

$$37\,172 \cdot 11 + 41\,877 = 450\,769 \text{ (руб.)}$$

На рисунке 3.2 предоставлен прогноз внедрения предложения в интересах работников.

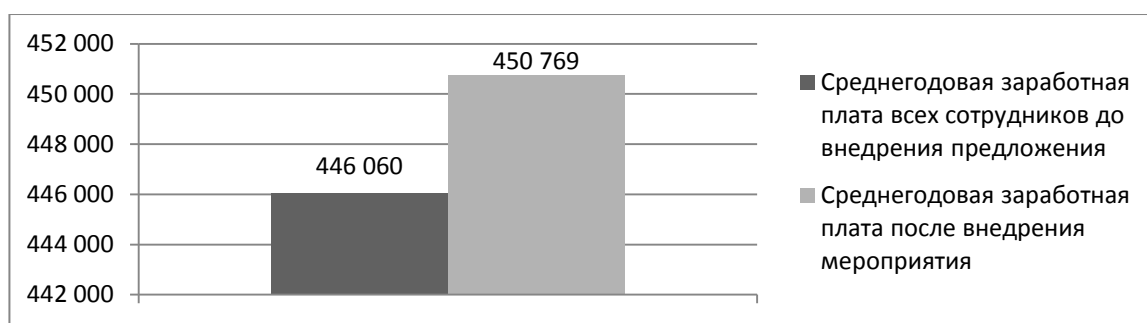


Рисунок 3.2 – Прогноз внедрения предложения в интересах работников,руб.

Как видно из графика среднегодовая заработная плата на одного сотрудника увеличится на 4 709 руб.

Предложение 2: Частичная оплата выходных дней, связанных с религиозными праздниками.

Источник финансирования данного предложения является стимулирующий фонд оплаты труда.

Для поддержания духовной культуры работников целесообразно выделить основные праздники разных конфессий, приходящиеся на рабочий день, за которые производить оплату в размере 40% от дневного заработка. Такими основными праздниками являются Крещение Господне, Сретение Господне, Благовещение Пресвятой Богородицы, Вознесение Господне, Преображение Господне, Рождество Пресвятой Богородицы, Радоница и другие по согласованию с руководством. Данным предложением сотрудники

могут воспользоваться по желанию. Персонал может либо работать и получить за месяц больше, либо отдыхать, но получить меньше чем могли бы.

19 января Крещение Господне и данный праздник совпадает с рабочим днем. У сотрудника оклад в 37 172 руб. И в этот день по желанию может не работать. Рассчитаем компенсацию за выходной день по формуле:

$$СК = \frac{Дср}{17} \times Кф, \quad (3.2)$$

где СК – сумма компенсаций, руб.

Дср – среднемесячный заработок, руб;

17 – среднее число рабочих дней в конкретный месяц;

Кф – коэффициент оплаты, который составляет 40%.

Рассчитаем сумму компенсаций в денежной выражении согласно формуле 3.2.

$$СК = \frac{37172}{17} \times 40\% = 875(\text{руб.})$$

Среднее количество рабочих дней в январе составляет 17 дня, средняя заработная плата сотрудника в конкретный месяц составляет 2 186 руб. У сотрудника, который воспользуется предлагаемым предложением, заработная плата в месяц будет составлять:

$(2\ 186 * 17) + 875 = 38\ 037$ руб. и размер премии сохранится при таких же условиях, как и за полный рабочий месяц.

Как известно из таблицы 2.3 численность ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» составляет 6 741 человек. Если из них 35% воспользуются этим предлагаемым предложением, то количество сотрудников составит:

$$6\ 741 * 0,35 = 2\ 360 \text{ (чел.)}$$

Тогда среднемесячная заработная плата всех работающих, воспользовавшихся данным предложением, составит:

$$2\,360 * 38\,037 = 89\,767\,320 \text{ (руб.)},$$

Следовательно, количество сотрудников, не воспользовавшихся данным предложением, составит 4 381 чел. Тогда среднемесячная заработная плата,

составит:

$$4\,381 * 37\,172 = 162\,850\,532 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, фонд оплаты труда работников за год составит:

$$(89\,767\,320 + 162\,850\,532) * 12 = 3\,031\,414\,224 \text{ (руб.)}$$

Предоставим прогноз внедрения данного предложения в отношении работников на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Прогноз внедрения данного предложения в интересах работников, тыс. руб.

Проанализировав рисунок 3.3 можно прийти к выводу, что среднегодовая заработная плата сотрудников увеличилась 895, 76 тыс. руб.

Для работника такое предложение в первую очередь даст денежное вознаграждение за нерабочий праздничный день, а также положительно скажется на духовном состоянии работника и здоровье.

Для успешной реализации разработанных предложений необходим периодический контроль их реализации. Окончательным результатом практической значимости данных предложений будут показатели эффективности деятельности организации за 2019 г.

Низкая заработная плата – это одна из основных проблем в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» для её устранения выше были предложены предложения. При внедрении предложений среднегодовая заработная плата, фонд оплаты труда повысится. Предприятию не обойтись без финансовых затрат, которые в дальнейшем окупятся. Ведь у сотрудников завода будет стимул выполнять свою работу более качественно и результативно и тем самым это скажется на количестве выпускаемой продукции, рынке сбыта, а также на увеличении прибыли, которая в свою очередь позволит модернизировать производство и увеличить заработную плату.

Прогноз внедрения предложения в отношении завода в отношении завода предоставлен на рисунке 3.4.

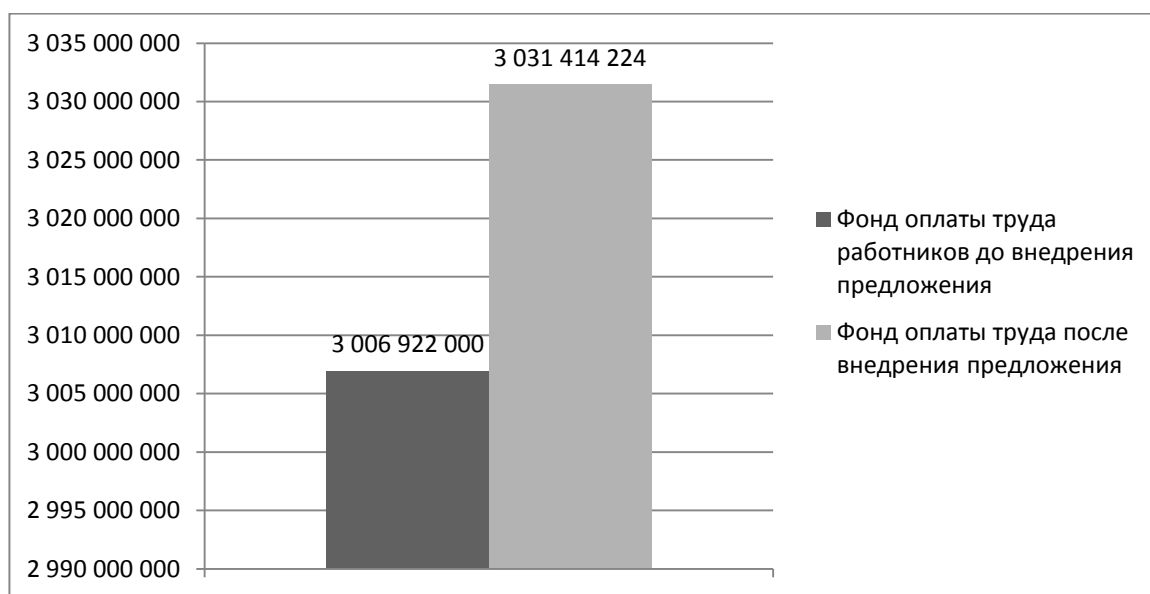


Рисунок 3.4 – Прогноз внедрения предложения в интересах завода, руб.

Таким образом, в соответствии с рисунком 3.4 фонд оплаты труда после внедрения предложения увеличится на 24 492 224 руб. Такое значительное увеличение скажется на финансах предприятия. Однако, будет

только в одном месяце т.к. количество рабочих дней 17, а работодателю предложения позволят «возвысится» в глазах сотрудников, повысить авторитет, а значит, даст возможность манипулировать персоналом.

Следующая проблема неудовлетворенность сотрудников обучением и повышением квалификации и для её устранения предложено такое предложение как обучение и повышение квалификации в предприятии, а также возможность стажироваться за границей.

Проведем экономическую оценку предлагаемых предложений.

Предложение 4: Стажировка за границей.

Источник финансирования данного предложения является «прочие расходы».

Стажировка за границей – это один способов приобретение высококвалифицированных специалистов, которые скажутся на имидже компании. Как сказано в главе 3.1 стажировка длится от 1 до 3 месяцев в зависимости от квалификации сотрудника. Рассчитаем затраты для внедрения данного предложения в месяц. (Таблица 3.2)

Таблица 3.2 - Затраты для внедрения предложения.

Наименования затрат	Сумма затрат, руб.
Курсы английского языка	25 000
Проживание	30 000
Стоимость билета	60 000
Командировочные	90 000
Медицинское страхование	5 000
Визовый сбор	16 500
Итого:	226 500

Полученная сумма затрат при внедрении этого предложения безусловно велика, но такие затраты позволят показать общую культуру производства, управления и применение тех или иных методик и инструментов, что скажется на повышении производительности труда.

Затраты на обучение и стажировку повлияют на долгосрочную перспективу. В дальнейшем положительно скажутся на таких показателях

как выручка и производительность труда. Благодаря стажирующимся сотрудникам о предприятии узнают за границей, что даст шанс увеличить рынок сбыта и тем самым увеличит свою конкурентоспособность. Высококвалифицированный, обученный специалист – это залог успеха

Предложение 5: Обучение и повышение квалификации в предприятии

Источник финансирования данного предложения является «прочие расходы».

Согласно статье 197 Трудового Кодекса РФ необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональные обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд определяет работодатель.

Если сотрудник нужно пройти обучение, то ему приходится добираться до учебного заведения на общественном транспорте. В среднем в месяц он тратит:

$$CЗ = C \times Д \times Н , \quad (3.3)$$

где СЗ – сумма затраченная на поездку, руб.

С – сумма, затраченная на поездку в общественном месте за день, руб.;

Д – количество дней на обучение в неделю;

Н – количество недель на обучение в месяц.

Рассчитаем сумму затраченную на поездку согласно формуле 3.3.

$$CЗ = 100 \times 3 \times 4 = 1\,200 \text{ (руб.)}$$

Длительность обучения в учебных заведениях составляет 3 месяца, следовательно, сотрудник затратит на поездку 3 600 руб. Таким образом, предложение позволит сотруднику сохранить эту сумму, т.к. он будет обучаться на территории предприятия.



Организация затрачивает на обучение сотрудника около 8 000 руб. Если организация отправит 20% или 1 349 своих сотрудников в течение года, то сумма затрат составит 1 079 200 руб. Для организации такая сумма невыгодна, т.к. это большие затраты на обучение.

В предложенном предложении вводится ставка для специалиста по обучению. Рассчитаем затраты на организацию обучения внутри предприятия.

В таблице 3.3 предоставлены затраты на организацию обучения внутри предприятия.

Таблица 3.3 – Затраты на организацию обучения внутри предприятия.

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
Заработная плата специалисту по обучению в год	480 000
Средства для обучения:	
1.Проектор	35 000
2.Принтер	12 000
3.Ноутбук	50 000
4.Другие средства (ручки, блокноты, провода и т.д)	10 000
Итого:	587 000

По сравнению с обучением в учебном заведении сумма затрат для предприятия снизилась на 492 000 руб., что дает существенную экономию предприятию. Эти средства могут быть использованы на развитие производства или на увеличение заработной платы.

Данное предложение является наиболее оптимальным решением. Рассчитаем экономический эффект предлагаемого предложения:

Предполагается, что после внедрения предложения произойдет увеличение выручки на 18%. Рассчитаем предполагаемую выручку.

$$ПВ = V_n + \left( V_n \times \frac{Пр}{100} \right) \quad (3.4)$$

где ПВ – предполагаемая выручка, руб.

$V_n$  – выручка за предыдущий год, руб.

Пр – увеличение выручки, %

$$ПВ = 15\,541\,103 + \left( 15\,541\,103 \times \frac{18}{100} \right) = 18\,338\,501,54 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, прирост выручки будет составлять 2 797 398,54 (руб.)

Как видно из таблицы 3.3 сумма затрат на организацию обучения внутри предприятия составляет 587 000 руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложения по формуле:

$$\mathcal{E} = B - Z - ВП, \quad (3.5)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб.

$B$  – предполагаемая выручка, руб.

$Z$  – затраты, руб.

$Вп$  – выручка за предыдущий год, руб.

$$\mathcal{E} = 18\,338\,501,54 - 587\,000 - 15\,541\,103 = 2\,210\,398,54 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем эффективность предложения по формуле:

$$\mathcal{E}\phi = \left( \frac{\mathcal{E}}{Z} \right) \times 100\%, \quad (3.6)$$

где  $\mathcal{E}\phi$  – эффективность предложения, %

$\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб.

$Z$  – затраты, руб.

$$\mathcal{E}\phi = \left( \frac{2\,210\,398,54}{587\,000} \right) \times 100\% = 3,7\%$$

Окупаемость предложения рассчитывается по формуле:

$$Ок = \left( \frac{Z}{\mathcal{E}} \right) \times 365, \quad (3.6)$$

где  $Ок$  – окупаемость предложения, мес.

$Z$  – затраты, руб.

Э – экономический эффект, руб.

$$O_k = \left( \frac{587\,000}{2\,210\,398,54} \right) \times 365 = 4 \text{ месяца.}$$

Таким образом, внедрение данного предложения приведет к приросту выручки на 2 797 398, 54руб. Затраты при этом составят 587 000 руб. Экономический эффект внедрения предложения составит 2 210 398,54 руб., а эффективность 3,7%. При этом затраты на внедрение предложения окупится через 4 месяца.

В таблице 3.4 предоставлены основные показатели ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» после внедрения данного предложения по сравнению с конкурентами.

Таблице 3.4 – Основные показатели ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара» после внедрения данного предложения по сравнению с конкурентами.

Наименование предприятия	Численность персонала, чел.	Фонд оплаты труда тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Производительность труда работающего, тыс. руб.	Среднемесячная заработная плата работников, тыс. руб.
ЗАО «ГК «Электрощит» – ТМ Самара»	6 741	3 498 922	18 338 501, 54	2 720,4	43, 25
ООО «Гольяттинский Трансформатор»	2 357	1 801 809	6 006 030	2 548,2	63,70
АО «Самарский Трансформатор»	345	352 395	1 174 600	3 404,6	85,11
ООО «НПО ПРОМЕТ»	1 387	479 811	4 313 312	3 109,8	28,82

На рисунке 3.5 предоставлен сравнительный график выручки и фонда оплаты труда до и после внедрения предложения.

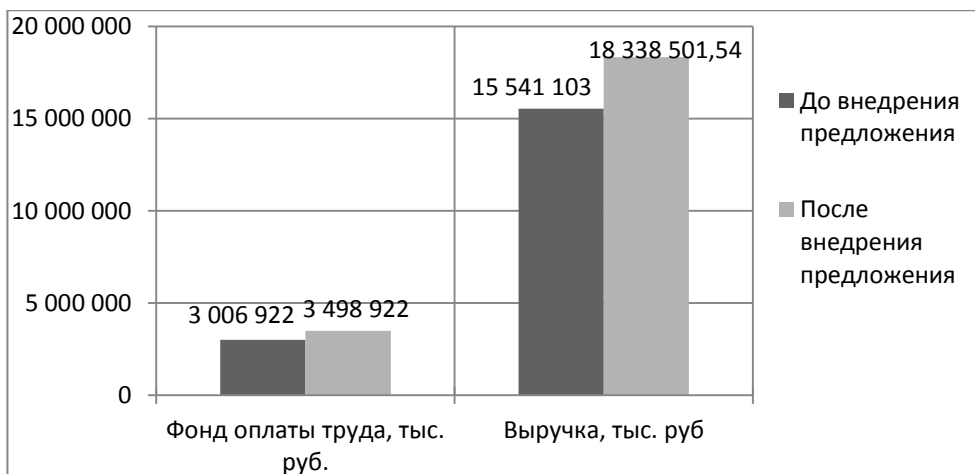


Рисунок 3.5 - График выручки и фонда оплаты труда до и после внедрения предложения, тыс. руб.

Таким образом, после внедрения данного предложения за счет высвобожденных средств увеличится фонд оплаты труда на 492 000 руб., выручка повысится на 2 797 398, 54 руб.

На рисунке 3.6 предоставлен график производительности труда работающего до и после внедрения предложения.

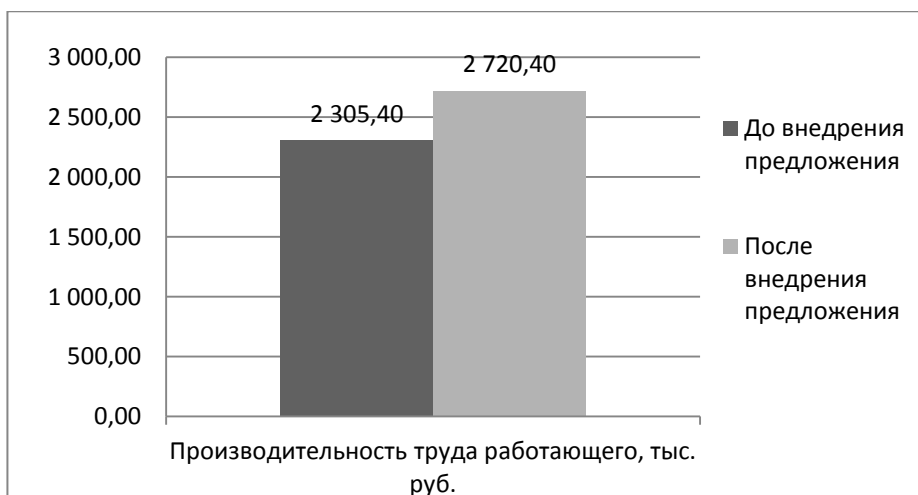


Рисунок 3.7 – График производительности труда работающего до и после внедрения предложения, тыс. руб.

Согласно рисунку 3.7 производительность труда работающего увеличится на 415 000 руб.

График среднемесячной заработной платы работников до и после внедрения предложения предоставлен на рисунке 3.8

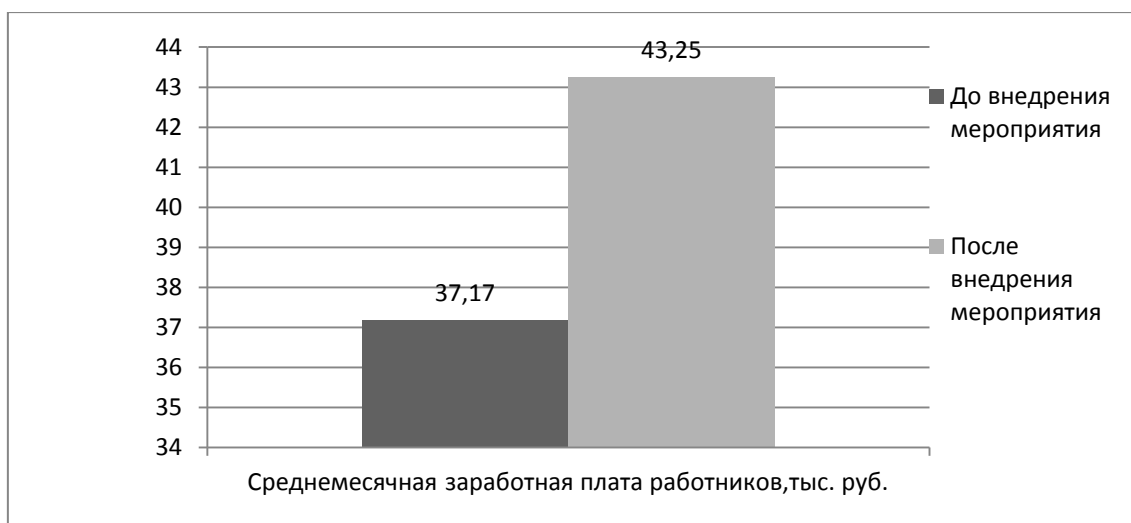


Рисунок 3.8 - График среднемесячной заработной платы работников до и после внедрения предложения

Таким образом, внедрение данного предложение позволит увеличить среднемесячную заработную плату работника на 6 080 руб.

В третьей главе бакалаврской работы были предложены предложения по устранению проблем в системе мотивации предприятия. И проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных предложений.

## Заключение

Мотивация является неотъемлемым показателем конкурентоспособности предприятия. Имидж компании зависит от замотивированного персонала, который должен выполнять свои обязанности четко, грамотно и продуктивно. У слабо замотивированного персонала нет желания к результативному выполнению своей работы. Поэтому заработная плата работников становится ниже, чем у конкурентов. В связи с этим идет утечка профессиональных кадров. А, следовательно, у предприятия ухудшается качество выпускаемой продукции, снижается прибыль и теряются лидирующие позиции на мировом рынке.

С целью достижения поставленных целей в бакалаврской работе были рассмотрены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала организации.
2. Проанализированы выявленные проблемы мотивации персонала ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».
3. Разработаны предложения по совершенствованию мотивации способствующие повышению конкурентоспособности ЗАО «ГК «Электрощит» - ТМ Самара».

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены основные пункты, которые важны для конкурентоспособности предприятия, при условии грамотно выстроенной модели мотивации, которая является фундаментом для успешного развития компании.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ деятельности ЗАО «ГК «Электрощит» – ТМ Самара». На основе организационно-экономических показателей за 2016-2018 г. было выявлено, что основные показатели эффективности предприятия снижаются. Уменьшение заработной платы ведет к снижению производительности и

качества труда сотрудников, что свидетельствует о неэффективной мотивации персонала. Для выявления проблем мотивации персонала был использован метод опроса One Voice, который показал что в ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» существуют 2 основные проблемы – это низкая заработная плата и неудовлетворенность сотрудников обучением и повышением квалификации.

В третьей главе были предложены предложения по устранению проблем в системе мотивации предприятия. И проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных предложений. Для увеличения заработной платы было предложено:

1. Увеличение продолжительности ежегодного отпуска за качество труда.

Для предприятия внедрение такого предложения положительно скажется на качестве и количестве выпускаемой продукции, а в конечном итоге на получении прибыли от реализации качественной продукции и тем самым увеличит конкурентоспособности. А для рабочих такое предложение позволит увеличить заработную плату в среднем на 10%

2. Частичная оплата выходных дней, связанных с религиозными праздниками.

Для работника такое предложение в первую очередь даст денежное вознаграждение за нерабочий праздничный день, а также положительно скажется на духовном состоянии работника и здоровье. А работодателю предложение позволит «возвысится» в глазах сотрудников, повысить авторитет, а значит, даст возможность манипулировать персоналом.

Для устранения неудовлетворенности сотрудников обучением и повышением квалификации было предложено:

1. Стажировка за границей

Для предприятия данное предложение играет на долгосрочную перспективу. Что в дальнейшем положительно скажется на таких

показателях как выручка и производительность труда. Благодаря стажировавшимся сотрудникам о предприятии узнают за границей, что даст шанс увеличить рынок сбыта и тем самым увеличит свою конкурентоспособность.

## 2. Обучение и повышение квалификации в предприятии.

Для предприятия предложение позволит значительно уменьшить сумму затрат, что дает существенную экономию предприятию. Эти средства могут быть использованы на развитие производства или на увеличение заработной платы. Таким образом, внедрение данного предложения приведет к приросту выручки на 2 797 398, 54 руб. Затраты при этом составят 587 000 руб. Экономический эффект внедрения предложения составит 2 210 398,54 руб., а эффективность 3,7%. При этом затраты на внедрение предложения окупятся через 4 месяца.



## Список используемой литературы

1. Агафонова М.С., Вакуленко Н.В., Вострикова Н.Г. Повышение конкурентоспособности организации на основе развития мотивации персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т.39. С. 346-350 [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный: <https://e-koncept.ru/2017/970396.htm>
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг, Т. Стив – 14-е изд. – П.: ПИТЕР, 2018. 1040 с.
3. Байдаков А. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. – М.: СтГАУ – «Агрус», 2017. 116 с.
4. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). / А. Е. Боковня. – М.: ИНФА – М, 2019. 144 с.
5. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2018. 152 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С., Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: ИНФА-М, 2019. 656 с.
7. Гранатуров В.М. Управление конкурентоспособностью предприятий / В.М. Гранатуров, И.А. Кораблинова. – Одесса: ОНАС, 2016. 152 с.
8. Золотова Е.В. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма. / Е.В. Золотова, С.А. Шапиро. – М. – Берлин: Директ-Медия, 2016. 115с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. / под ред. А. Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2019. 695 с.

10. Минеева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минеева, И.Н. Ахунджанова, Т.А. Мордасова / Под ред. О.К. Миневой. – М.:ИНФА-М,2017. 160 с.
- 11.Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учебник / Р.Г.Мумладзе, Г.Н.Гуужина. – М.:КноРус, 2019. 320 стр.
- 12.Никитина И. А. Мотивация персонала как основной фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Научный вестник ЮИМ. 2016. - №4. С. 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный:  
<https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-personala-kak-osnovnoy-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya>
- 13.Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник/ С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н.Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов / под.ред. С.И.Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М:ИНФРА-М, 2019. 513 с.
- 14.Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: от 01.04.2019 года N 197-ФЗ: (с изм. от 01.04.2019 N 48-ФЗ)//СПС «Консультант плюс» - Режим доступа свободный:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
- 15.Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Ф. Хедоури, М. Альберт, М.Мексон. 3-е изд. – М: Вильямс, 2017.672 с.
- 16.Adizes I. Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family life, Business and Society/ I.Adizes//Adizes Institute Publications. 2016. P. 240
- 17.Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2018.P.288
- 18.Kennedy Dan S. No B.S. Guide to Maximum Referrals and Customer Retention: The Ultimate No Holds Barred Plan to Securing New Customers and Maximum Profits/Kennedy Dan S., Buck S//Entrepreneur Press. 2016. P. 281

19.Tracy B. Full Engagement! Inspire,Motivate, and Bring OUT the Best in Your People / B.Tracy//AMACOM. 2016. P. 242

20.Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2017. P. 256

# Приложение

## Приложение А



## Приложение Б

Таблица 2.3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «ГК «Электроцит» - ТМ Самара» за 2016-2018 гг.

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, тыс.руб.	13 807 106	17 942 279	15 541 103	4 135 173	29,95	-2 401 176	-13,38
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	11 883 420	14 774 046	11 698 106	2 890 626	14,77	-3 075 940	-20,82
3.Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	1 923 686	3 168 233	3 842 997	1 244 547	64,69	674 764	21,30
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	2 626 533	2 553 644	2 700 888	-72 889	-2,77	147 244	5,77
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 065 669	1 169 557	1 210 554	103 888	9,75	40 997	3,50
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-1 768 516	-554 968	-68 445	1 213 548	-68,62	486 253	-87,67
7.Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3 037 488	-1 381 140	-672 921	1 656 348	-54,53	708 219	-51,28
8.Основные средства, тыс. руб.	3 672 933	3 613 885	1 214 397	-59 048	-1,61	-2 399 488	-66,40
9.Оборотные активы, тыс. руб.	12 930 019	10 849 777	12 347 858	-2 080 242	-16,09	1 498 081	13,81
10.Численность ППП, чел.	6 234	6 457	6 741	223	3,58	284	4,40

Продолжение таблицы 2.1

Окончание приложения Б

11.Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб	4 099 786	3 636 652	3 006 922	-463 134	-11,30	-629 730	-17,32
12.Производительность труда работающего, тыс.руб.	2214,8	2778,7	2305,4	563,9	25,46	-473,3	-17,03
13.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	657,6	563,2	446,06	-94,4	-14,35	-117,14	-20,80
14.Фондоотдача	3,76	4,96	12,8	1,2	31,91	7,84	158,06
15.Оборачиваемость активов, раз	1,07	1,65	1,26	0,58	54,20	-0,39	-23,64
16.Рентабельность продаж, %	0,13	0,03	0,004	-0,1	-76,92	-0,026	-86,67
17.Рентабельность производства, %	0,11	0,03	0,004	-0,08	-72,73	-0,026	-86,67
18.Затраты на рубль выручки, руб.	112	103	100	-9	-8	-2	-2