

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 92071311  
Торопцевой Наталии Владимировны

Научный руководитель  
Доктор эконом.наук, профессор  
Третьякова Л.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	6
1.1. Место и роль мотивации персонала в системе управления предприятием.....	6
1.2. Основные подходы к организации мотивации персонала предприятия .....	14
1.3. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала предприятия .....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ» .....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат».....	24
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации .....	30
2.3. Оценка системы мотивации персонала предприятия.....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВА НИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ».....	47
3.1. Направления совершенствования системы мотивации персонала АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» .....	47
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий .....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Нормальное развитие организации невозможно без хорошей мотивации её сотрудников. Мотивация персонала предприятия влияет на его производительность и связана с результатами деятельности и с прибылью, которую получает эта организация. Следовательно, главной задачей управления является мотивация персонала для достижения целей предприятия.

В настоящее время в условиях рыночной экономики роль личности сотрудника возрастает. Применяя известные теории мотивации, и используя наиболее современные методы стимулирования сотрудников, можно добиться значительного улучшения качества работы предприятия. Сотрудники будут более качественно выполнять работу, что приведет к увеличению производительности организации и уменьшению текучести кадров.

Исходя из вышесказанного, считаем актуальным рассмотрение вопросов совершенствования системы мотивации персонала, так как они являются важным фактором повышения эффективности деятельности труда сотрудников.

**Степень научной разработанности темы.** Общетеоретические аспекты мотивации разрабатывали такие ученые, как Веснин В.Р., Дейнека А.В., Ричи Ш., Мартин П. В работе используются труды Захаровой Л.Н. и Лобанова В.Р. по ключевым вопросам организации мотивации персонала на предприятии металлургической отрасли. В данной работе также используются работы ученых в сфере управления персоналом – Бабосов Е.М., Кибанов А.Я, Соломанидин В.Г., Шапиро С.А., Шаховой В.А., а также других авторов, комментарии к трудовому законодательству, учебники и журналы по мотивации персонала.

**Объектом исследования** является АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат».

**Предметом исследования** выступают социально-экономические и управленческие отношения, определяющие систему мотивации персонала.

**Целью дипломной работы** является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат»

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) определить место и роль мотивации персонала организации в системе управления;
- 2) рассмотреть основные подходы к мотивации персонала организации;
- 3) проанализировать методы оценки системы мотивации персонала;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат»;
- 5) провести анализ системы мотивации персонала организации;
- 6) оценить существующую систему мотивации персонала в АО «Лебединский ГОК»;
- 7) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «Лебединский ГОК»;
- 8) обосновать эффективность разработанных мероприятий.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области мотивации персонала на примере АО «Лебединский ГОК».
2. Определены методы решения проблем в области мотивации персонала на примере АО «Лебединский ГОК».
3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на примере АО «Лебединский ГОК», представляющие практический интерес для организаций подобного профиля.

**Информационную базу исследования** составляют законы Российской Федерации по вопросам государственного управления безопасностью труда,

нормативно-правовые источники по вышеперечисленным вопросам, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, а также годовая отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2013-2016 годы, плановые и первичные документы.

Основными **методами исследования** в дипломной работе являются: метод опроса, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический анализ.

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Место и роль мотивации в системе управления предприятием

В условиях современных экономических отношений мотивация трудовой деятельности персонала предприятия занимает одно из важнейших мест в управлении персоналом. Мотивация является непосредственной причиной их трудовой деятельности.

Мотивация – это процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленный на достижение индивидуальных и общих целей [9].

Мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила. Система мотивации персонала включает в себя все, что сотрудник может ценить и что работодатель может предоставить ему в обмен на вклад работника в достижение организацией ее цели. Мотивация представляет внешнее по отношению к индивиду побуждение, а также использует внутренние «толчки». Такими «толчками» являются стимулы.

Стимул – это побудительная причина к совершению какой-либо деятельности. Стимулирование является одним из основных инструментов, с помощью которых может осуществляться мотивирование. Мотивация и стимулирование противоположны по своей направленности: мотивация обычно направлена на изменение существующего положения; стимулирование направлено на закрепление существующего положения. При этом они дополняют друг друга: без качественного изменения трудовой мотивации невозможно выбраться из кризиса [15].

Взаимосвязь понятий мотивации и стимулов представлена на рисунке 1.1.

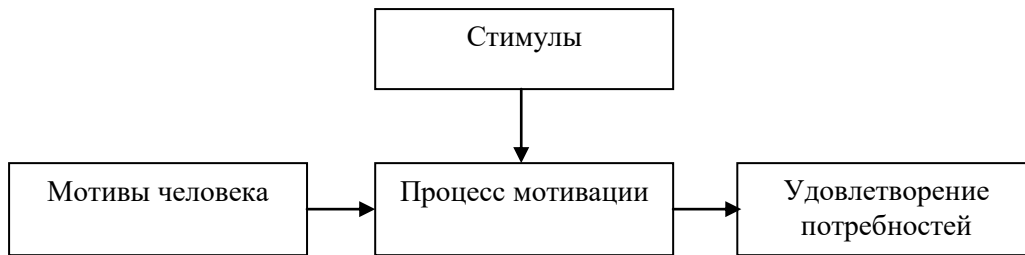


Рис. 1.1 Взаимосвязь понятий мотивации

Мотивы являются внутренними устойчивыми причинами поведения, поступков людей. В мотивах деятельности проявляются потребности человека [27].

Потребность – это нужда в том, что необходимо для поддержания жизнедеятельности общества, социальной группы. Потребность является своеобразным внутренним побудителем активности индивида. С течением времени человеческие потребности меняются [24].

Мотивацию можно рассматривать как некий процесс, который состоит из шести, следующих друг за другом стадий. Стадии мотивационного процесса представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Стадии мотивационного процесса

1 стадия	2 стадия	3 стадия	4 стадия	5 стадия	6 стадия
Возникновение потребности	Поиск путей устранения потребности	Определение направлений действия	Осуществление действия	Осуществление действия за получение вознаграждения	Устранение потребности

Опишем каждую из стадий по порядку.

Первая стадия мотивационного процесса – стадия возникновения потребностей. Человек начинает ощущать нехватку в чем-либо. Она проявляется в определённое время и начинает требовать от индивида, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-либо шаги для ее устранения. Потребности можно условно разбить на 3 группы: физиологические, психологические и социальные [26].

Вторая стадия мотивационного процесса – это поиск путей устранения потребности. Если потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности ее устранения, удовлетворения. Возникает необходимость предпринять что-то.

Третья стадия мотивационного процесса – это определение целей действия. Человек определяет, что и каким образом он должен сделать, чего добиться, чтобы устранить потребность [8].

Четвертая стадия мотивационного процесса - это осуществление действия. На этой стадии человек прилагает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в итоге должны предоставить ему возможность получения чего-либо для устранения потребности.

Пятая стадия мотивационного процесса – это получение вознаграждения за осуществленное действие. Прделав определенную работу, человек либо получает то, что может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На пятой стадии мотивационного процесса выясняется то, насколько выполнение действий дало ожидаемый результат.

Шестая стадия мотивационного процесса – это устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность до возникновения следующей потребности, либо продолжает искать возможности для устранения потребности.

Мотивационный процесс каждого человека уникален. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности его инициируют и какие стимулы оказывают влияние на индивида [34].

Существуют материальные и нематериальные виды стимулов. Они представлены на рисунке 1.2.





Рис. 1.2 Виды стимулов

Материальные стимулы – это денежные стимулы (такие как заработная плата, премии, надбавки, компенсации) и неденежные стимулы (путевки в различные санатории, медицинская помощь, страхование, предоставление служебного жилья работнику, оплата транспортных расходов, оплата обучения).

Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и творческие стимулы. Социальные стимулы - это престижность работы, возможность карьерного роста сотрудника, общение в коллективе. Моральные стимулы – почетные грамоты, дипломы, звания, уважение за профессионализм; почетные. Творческие стимулы - это возможность саморазвития и самореализации, интересная и креативная работа [44].

Стимулирование обязано соответствовать потребностям, возможностям и интересам. Зная, что движет человеком, что побуждает его к какой-либо деятельности и какие мотивы лежат в основе его действий, можно попробовать разработать эффективную систему форм и методов управления индивидом [27].

Мотивация – это сложный и неоднозначный процесс. В настоящее время существует достаточно большое количество различных подходов и теорий мотивации, которые пытаются дать объяснение этому явлению. Основные теории мотивации представлены на рисунке 1.3.

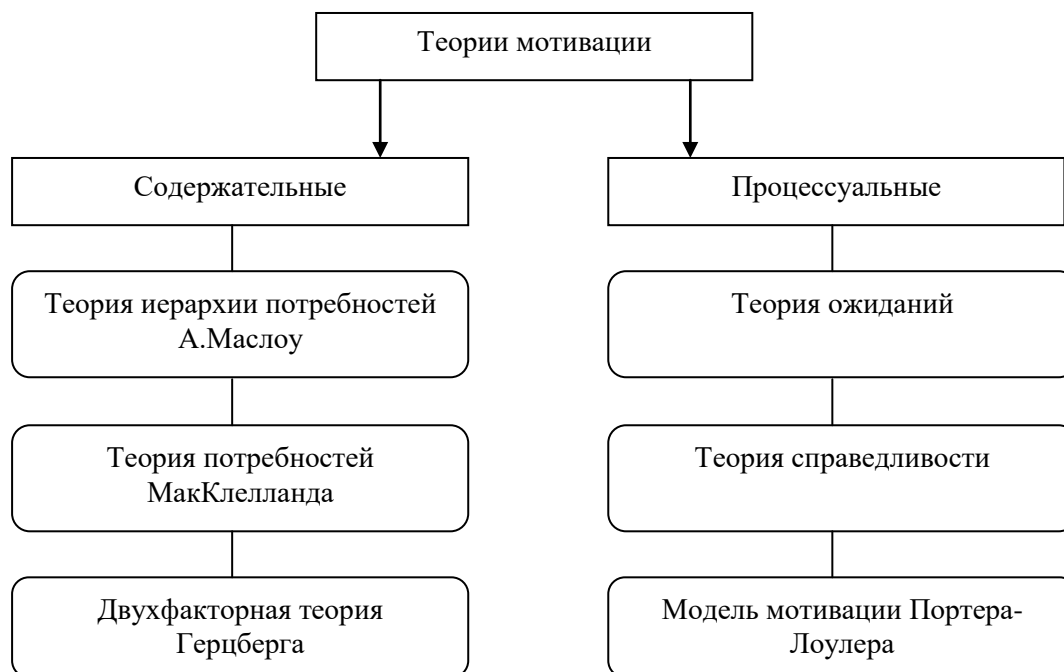


Рис. 1.3 Теории мотивации

Для описания мотивационного процесса в менеджменте и экономике принято использовать содержательные и процессуальные теории мотивации.

Опишем самые известные содержательные теории мотивации.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Основой данной теории является принцип иерархичности интересов людей. Автор теории предложил следующую классификацию потребностей, которая представлена на рисунке 1.4.



Рис. 1.4 Иерархия потребностей А. Маслоу

Автор теории утверждал, что все представленные потребности человека выстроены в иерархическую структуру, в которой низший уровень занимают физиологические потребности, за ними следуют потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в признании и высшая потребность – это потребность в саморазвитии и самореализации [56].

Изменение первоочередных потребностей происходит от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей, ценности индивида направляются на реализацию потребностей, находящихся выше в предложенной иерархии.

При этом потребности, находящиеся на более низкой ступени не обязательно должны быть удовлетворены окончательно. Главное, чтобы потребности, которые находятся на более высокой ступени иерархии, были удовлетворены в меньшей степени, чем потребности низшей ступени [13].

Трехфакторная модель Мак-Клелланда. По мнению Мак-Клелланда, на человеческое поведение воздействуют три группы потребностей: потребности достижения, которые проявляются в стремлении достигать

целей с большей эффективностью, чем раньше; потребности соучастия – проявляется в виде стремления к дружеским отношениям со всеми окружающими; потребность властвования – является приобретенной потребностью, развивается, основываясь на жизненном опыте и состоит в стремлении контролировать ресурсы, людей, процессы.

Потребности, которые рассматривал Мак-Клелланд, не расположены иерархически, могут иметь разную степень проявления.

Теория двух групп факторов Ф. Герцберга. Суть данной теории заключается в разделении факторов, которые влияют на экономическое поведение сотрудника. Первая группа факторов называется «мотиваторы» - это потребности работника в самореализации на рабочем месте, достижениях, продвижении по службе, признании и ответственности. Вторая группа факторов называется «гигиенические» - это справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, надежность и стабильность работы, общий административный стиль управления [12].

Основные положения теории Ф. Герцберга заключаются в том, что воздействия указанных двух групп факторов на человека различны. Чтобы сотрудник был доволен работой, нужно увеличивать воздействие на него мотиваторов, а чтобы у работника не возникало отрицательного настроения, нужно активизировать гигиенические факторы.

Опишем самые известные процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий В. Врума. Суть данной теории заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня. В основе мотивации лежат три вида связей – это связь «затраты-результат» (З-Р); связь «результат-вознаграждение» (Р-В); валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов [47].

Описанное выше можно представить в следующем виде: Мотивация =  $3 - P \times P-V \times$  Валентность.

Результаты первого уровня (связь 3-P) представляют собой задания, получаемые сотрудником от начальника. Результаты второго уровня (связь P-V) – это функция от результатов первого уровня, которые представляют собой значимые для самого индивида итоги деятельности (продвижение по служебной лестнице, объем денежного вознаграждения, уважение коллег).

Валентность - это сила желания человека в удовлетворении потребности [44].

Чем меньше индивид ощущает связь между результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Теория Портера-Лоулера, авторами которой являются Л. Портер и Э. Лоулер, делает акцент на модели, в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Основные выводы теории: важную роль в системе ценностей человека занимает определенность результата. При прочих равных условиях, чем менее вероятен результат, тем меньшие усилия прилагаются для его получения; индивид получает внутреннее вознаграждение, например, радость от сделанной работы, что способствует повышению уровня удовлетворенности; важна оценка человеком справедливости вознаграждения; высокая результативность работы является причиной удовлетворения, а не следствием. Удовлетворение должно возникать по окончании работы, а не перед ее началом [47].

Существуют также и традиционные теории мотивации, основоположниками которых являются Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант и Генри Форд. Содержание данных теорий сводится к тому, что для высокой мотивации сотрудников нужно четко организовывать труд, формировать единые условия материальной мотивации, использовать

сдельные формы оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки, компенсировать большую нагрузку на сотрудников повышенным заработком.

Среди современных теорий мотивации можно выделить теории проективной мотивации, мотивации решением будущих проблем, мотивационной компетентности, кумулятивной мотивации, каскадной мотивации, косвенной мотивации и мотивационного ядра [37].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленный на достижение целей. В настоящее время существует достаточно большое количество различных подходов и теорий мотивации, которые пытаются дать объяснение этому явлению. Содержательные теории мотивации базируются на анализе отдельных потребностей и мотивов, которые направляют деятельность человека. Процессуальные теории мотивации описывают мотивацию как процесс и сконцентрированы на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием определенных факторов.

## 1.2 Основные подходы к организации мотивации персонала предприятия

В современных российских условиях потенциал роста производительности труда сотрудников содержится в совершенствовании системы их мотивации. Существующие виды систем мотивации на предприятиях характеризуются невысокой эффективностью и поэтому нуждаются в изменениях, которые происходят в рамках их совершенствования.

На сегодняшний день существует 8 наиболее часто встречающихся подходов к организации системы мотивации персонала. Данные подходы представлены на рисунке 1.5.

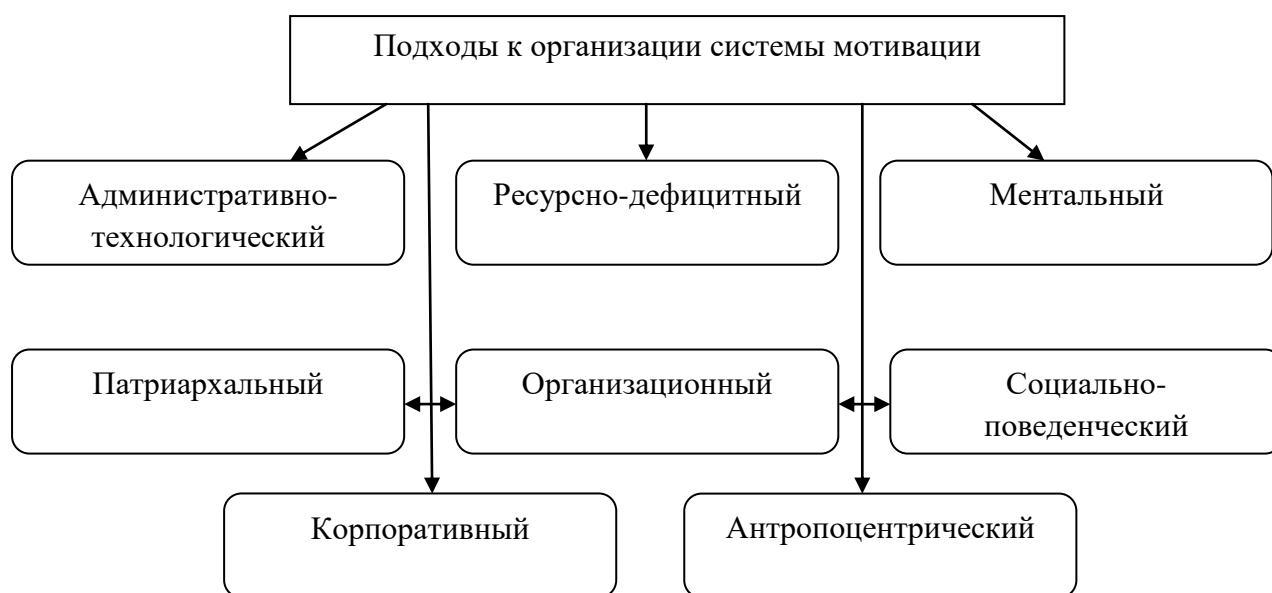


Рис.1.5 Подходы к организации системы мотивации

Рассмотрим вышеперечисленные подходы и их основные признаки.

Административно-технологический подход или классический подход впервые появился в США, где получил широкое распространение в условиях капиталистической системы отношений между работодателями и работниками. Данный подход основывается на следующих составляющих: технологии высокого уровня разработки, разделенные на конкретное число малых операций труда, имеющих точный расчет разных аспектов их исполнения, и административно-организаторская работа, связанная со всеми объектами, воздействующими на планируемую эффективность труда. Сложная трудовая деятельность разделяется на отдельные операции, для которых установлены аспекты ее исполнения и необходимостью является только подбор сотрудника, который имеет соответствующие физические данные и способен выполнять весь список трудовых операций в определенное время и за определенное вознаграждение [24].

В классическом подходе используется единственный стимул – это заработная плата. Дополнительные стимулы - это наказания в случае несоответствия результатов трудовой деятельности сотрудника запланированным характеристикам [30].

Ресурсно-дефицитный подход возник в условиях плановой экономики. Большое влияние на его развитие оказали следующие факторы: снижение ценности индивида; финансирование социальной сферы по остаточному принципу; нацеленность на развитие общественных фондов потребления. В условиях данного подхода одним из самых значимых мотивов к труду у индивида был мотив участия в трудовой деятельности независимо от получаемых результатов и вознаграждения труд. Сотрудник воспринимался как обезличенная единица, потребности которой соответствуют группам потребностей всех других членов общества [29].

Ментальный подход был особенно широко распространен в XIX веке. Наибольшее развитие данного подхода наблюдается в странах Дальнего Востока (Япония, Южная Корея, Тайвань и некоторые другие). Отличительные признаки данного подхода следующие: – применение национальных форм отношений в трудовой деятельности; – сохранение главных ролевых позиций, связанных с традициями конкретного государства, региона, местности (например – это может быть наличие принципа старшинства, который заключается в подчеркивании уважения, оказании почета); – отсутствие приоритета материальных стимулов; – система оплаты труда, которая заключается в применении дополнительных параметров, косвенно влияющих на эффективность труда персонала [16].

Патриархальный подход имеет общую основу с ментальным и иногда рассматривается как отдельный случай ментального подхода. Однако в патриархальном подходе можно проследить процесс идентификации сотрудником своего места в компании и конкретизацию занимаемой им позиции. Это приводит к тому, что каждый стимул идентифицируется с каждым отдельным объектом в компании. Патриархальный подход распространен в сфере малого предпринимательства, где спецификой рабочих коммуникаций и действий в компании служит концентрация контактов между ее сотрудниками, что в итоге может привести к росту



действия стимула на работника по причине его привязки к объекту в компании, который является источником данного стимула [33].

Организационный подход к формированию системы мотивации основывается на следующем принципе: в силу индивидуальной ориентированности отдельных предпочтений сотрудников максимальной эффективностью будет обладать построенная оптимальным способом структура управления компанией, где будут учтены конкретные аспекты трудовой деятельности. Описанная структура носит двойственный характер: в первом случае действует система материальных и нематериальных механизмов мотивации, во втором случае формируется возможность удовлетворения потребности во власти определенных сотрудников. Одним из ведущих мотивов при использовании организационного подхода является мотив достижения. При реализации потребности во власти отдельного сотрудника его трудовое поведение должно быть ориентировано на максимизацию результативности. Это должно подкрепляться положительной или отрицательной реакцией управляющих субъектов компании. Последствиями описанного трудового поведения может быть возможность карьерного роста, поручение сотруднику более ответственных задач. Это приведет к улучшению положения сотрудника в организационной структуре компании [24].

Социально-поведенческий подход основывается на теории малых групп. Применение этого подхода заключается в формировании групповых трудовых коллективов, а, следовательно, и в использовании групповой системы мотивации, которая включает в себя механизмы группового стимулирования трудовой активности. Важное внимание при использовании механизмов группового стимулирования трудовой активности нужно уделять разработке системы коэффициентов участия в трудовой деятельности членов коллектива. Результативность такого подхода будет зависеть от психологического настроения в группе сотрудников, который поддается корректировке посредством механизмов групповой мотивации, которые в

свою очередь нацелены на удовлетворение общегрупповых потребностей [47].

Корпоративный подход больше других отвечает современным требованиям. В рамках данного подхода организация – это живой организм, который состоит из высококвалифицированных сотрудников, объединенных совместными ценностями и сходными мотивами в трудовой деятельности. Один из ключевых элементов корпоративного подхода – это корпоративная культура и ее основные принципы. Приверженность персонала принципам корпоративной культуры рассматривается здесь как один из факторов, которые способствуют эффективной трудовой деятельности каждого из сотрудников и всего предприятия [56].

Антропоцентристский подход подразумевает, что центром абсолютно всех мотивационных механизмов, применяемых в системе мотивации трудового поведения, является индивид. В данном подходе ведущей целью организации является развитие навыков и способностей работника, которые приведут к эффективной трудовой деятельности. При этом подходе механизмы системы мотивации направлены на процесс вложения в сотрудника, целью которого считается формирование его способностей, повышение качества жизни [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что существующие виды систем мотивации на предприятиях характеризуются невысокой эффективностью, следовательно, нуждаются в изменениях, которые будут происходить в рамках их совершенствования. Изучение подходов к формированию системы мотивации персонала, дает возможность выделить группы основных показателей, с помощью которых возможно определить экономическую оценку эффективности мотивации персонала.

### 1.3 Методы оценки эффективности системы мотивации персонала организации

На сегодняшний день существует огромное количество методов воздействия на мотивацию конкретного индивида, и этот диапазон постоянно растет. Невозможно с точностью определить, как действуют механизмы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, и каковы будут последствия использования тех или иных методов стимулирования персонала. При всем многообразии методов, с помощью которых можно мотивировать сотрудников различных предприятий, руководитель должен выбирать самостоятельно, каким образом стимулировать каждого своего сотрудника [27].

Перечислим самые распространенные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала в организации: высокая текучесть кадров; высокая конфликтность; низкий уровень исполнительской дисциплины; некачественный труд; нерациональность мотивов поведения исполнителей; слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения; халатное отношение к труду; отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников; низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных; низкий уровень межличностных коммуникаций; сбои в производственном процессе; проблемы при создании согласованной команды; слабая перспектива карьерного роста; противоречия в отношениях между предпринимателем и работником; низкая эффективность методов нормативного описания труда; неудовлетворенность работой сотрудников; низкий профессиональный уровень персонала; безынициативность работников; неудовлетворительный морально психологический климат; недостаточное оснащение рабочих мест; недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва; неразвитость соцкультбыта предприятия; неналаженность системы стимулирования труда; несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником; низкий моральный дух в коллективе [8].

Механизм стимулирования труда должен соотноситься с достижением стратегических целей предприятия и способствовать решению его основных

задач [35].

Разработка и внедрение системы мотивации персонала предприятия происходит в несколько этапов, представленных на рисунке 1.6.

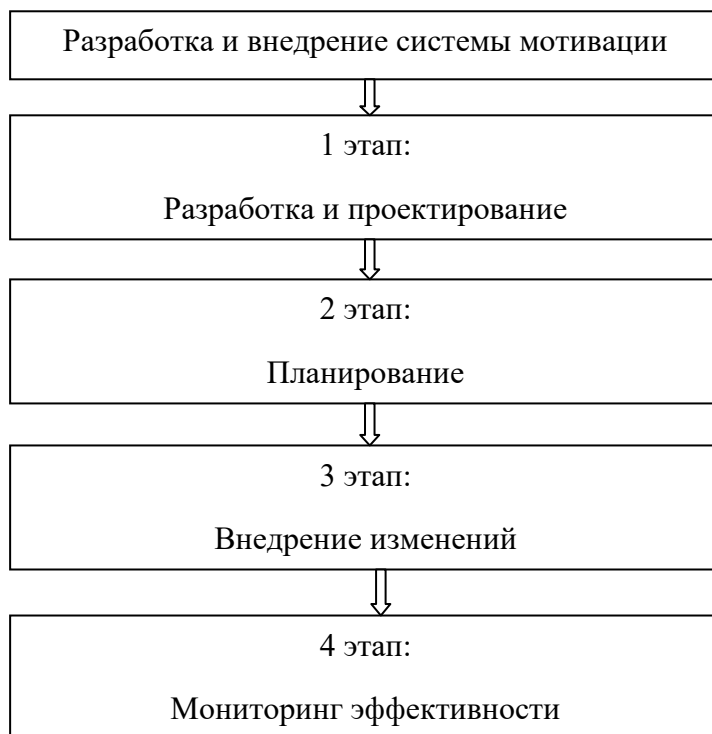


Рис.1.6 Этапы разработки и внедрения системы мотивации

1 этап - это разработка и проектирование. На данном этапе происходит мониторинг стратегических и оперативных целей предприятия, анализируется, насколько эффективно работает предприятие, учитываются изменения рынка труда, общее развитие экономики. На данном этапе также проектируются корпоративные политики в области оплаты и стимулирования труда.

2 этап - это планирование. На данном этапе составляется бюджет расходов на персонал по каждой категории, по видам затрат. Также должны учитываться изменения в содержании работы сотрудников и данные мониторинга рынка труда. Нужно учитывать уровень зарплат, который диктуется рынком, так как основная задача - иметь конкурентную заработную плату.

3 этап - это внедрение изменений. На данном этапе разрабатывается система мотивации, готовятся необходимые документы, вносятся изменения в трудовые договоры и иные документы, связанные с оплатой труда. Изменения доводятся до сведения сотрудников и руководителей, проводится обучение руководителей.

4 этап - это мониторинг эффективности. Данный этап предполагает постоянный аудит эффективности системы мотивации, внесение предложений согласно ее усовершенствованию [27].

Суть мотивации состоит в установлении равновесия между воздействием внутренних потенциалов человека в обществе, инфернальности (уровня социальной напряженности в обществе) и мотивирующих воздействий. Это формирует искомое для каждого человека в обществе равновесие между его внутренними побуждениями и внешними условиями реализации. Таким образом, для определения мотивации сотрудников нужно знать уровень социальной напряженности в обществе (уровень инфернальности) и потенциальные возможности личности каждого работника [41].

Для организации деятельности предприятия очень важным является выбор мотивационных процессов. Ведь от того, как активно трудится персонал, зависит благополучие предприятия.

Стандартная мотивационная формула выглядит следующим образом:

$$\text{МПР} = (\text{ЗР} + \text{РР} + \text{ОР}) / 3 * \text{АР} * \text{ОС}, \quad (1.1)$$

где МПР - мотивационный потенциал работы;

ЗР - значимость работы, что показывает, насколько важна работа для сотрудника;

РР - разнообразие работы, что означает, сколько различных операций деятельности в работе;

ОР - отождествляемость работы с конкретным результатом, сопоставление работы с результатом;

АВ - автономность работы;

ОС - обратная связь - реакция на проделанную работу, это может быть не обязательно похвала, но и критика.

Каждый из вышеперечисленных показателей оценивается по шкале от 1 до 10. Максимальный размер мотивации – 1000 [37].

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала можно применить формулу оценки, которая учитывает эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении сотрудников с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (1.2)$$

где  $\text{Зн}$  - затраты на нового сотрудника =  $\text{Зот}/\text{Рот}$ ;

$\text{Зот}$  - затраты на отбор персонала;

$\text{Рот}$  - количество отобранных кандидатов;

$\text{Р}$  - среднесписочная численность работников;

$\text{Кт}$  - коэффициент текучести = число уволенных работников  $\text{Рув}/\text{Р}$ .

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\text{Зоб} = \text{Ззп} \times \text{Реп} \times \text{N} - \text{Зоб}, \quad (1.3)$$

где  $\text{Ззп}$  - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$\text{Реп}$  - число работников, обучившихся смежным профессиям;

$\text{N}$  - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$\text{Зоб}$  - затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\text{Эп} = \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}), \quad (1.4)$$

где Р - количество работников;

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников  $= \text{П} / (\text{Дм} \times \text{Р})$ .

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что построение системы мотивации персонала предприятия сложный, трудоемкий и затратный процесс, который требует учета множества факторов. Однако все необходимые для этого мероприятия являются важным звеном в достижении соответствия структуры мотивирующего воздействия со стороны управления и структуры потребностей сотрудников. Это приводит к повышению эффективности деятельности предприятия. Полностью оценивая мотивацию работника, можно сделать выводы о его способности справляться с поставленными перед ним задачами.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат»**

Лебединский ГОК (Лебединский горно-обогатительный комбинат) - один из крупнейших российских производителей железорудного сырья. Компания расположена в городе Губкин Белгородской области. Входит в металлургический холдинг «Металлоинвест».

Организационно-правовая форма предприятия - акционерное общество.

20 июля 1967 года принято Постановление Правительства СССР о строительстве в городе Губкин Белгородской области горно-обогатительного комбината на базе Лебединского месторождения железных руд Курской магнитной аномалии. В 1971 году введён в эксплуатацию Лебединский кварцитный карьер.

В 1972 году Лебединский ГОК, получивший своё название по имени месторождения, дал первую продукцию - железорудный концентрат. В 1975 году в строй действующих введена фабрика окомкования.

С 1985 году начат промышленный выпуск высококачественного концентрата с содержанием железа 70 % и более. В 1992 году ГОК прошел процесс приватизации, и получил наименование «Лебединский горно-обогатительный комбинат».

С 2006 года - полномочия единоличного исполнительного органа Лебединский горно-обогатительный комбинат переданы управляющей компании ООО «УК Металлоинвест».

Комбинат наладил устойчивые связи с потребителями железорудной продукции и завоевал стабильные рынки сбыта. Повышенный спрос на продукцию и отсутствие проблем со сбытом обусловлены высоким качеством железорудного сырья, отсутствием в нем вредных для



металлургии примесей, гибкостью технологической системы производства, позволяющей производить не имеющую аналогов на российском рынке продукцию в соответствии с требованиями потребителя и изменением конъюнктуры рынка.

Лебединский горно-обогатительный комбинат является единственным в России производителем сырья для процесса прямого восстановления железа и выпуска его нового вида – горячебрикетированного железа (брикетов железной руды).

Сырьевой базой акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат» являются железистые кварциты Лебединского и Стойло-Лебединского месторождений Старооскольского железорудного района КМА. Балансовые запасы железной руды составляют более 6 млрд тонн.

Годовая производительность Лебединского карьера по горной массе – более 100 млн тонн, в том числе более 50 млн тонн приходится на железистые кварциты, которые по своим качественным характеристикам являются основой для производства лучшего в Европе металлургического сырья.

АО «Лебединский ГОК» - одно из немногих предприятий, которое, используя уникальные технологии, расширяет свое производство, обеспечивая международный и внутренний рынок металлургическим сырьем.

Таблица 2.1

## Продукция предприятия

Наименование продукции	Массовая доля железа
Железорудный концентрат	менее 69,5%
Железорудный концентрат	более 69,5%
Неофлюсованные окатыши	менее 66,5%
Офлюсованные окатыши	более 66,5%
Горячебрикетированное железо	общего более 90% степенью металлизации более 92%

Технологические процессы АО «Лебединский ГОК» представлены на рисунке 2.1.

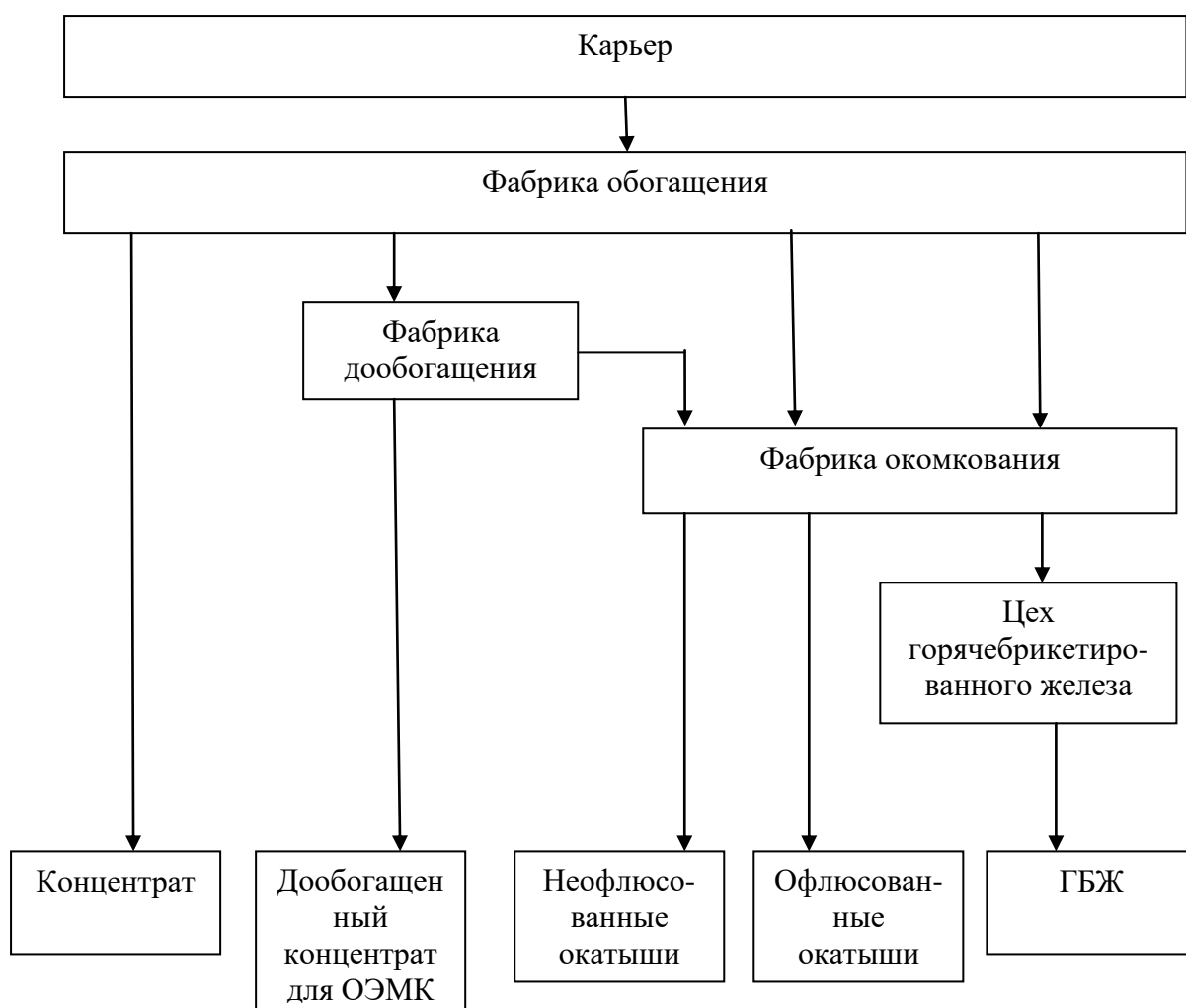


Рис. 2.1 Технологические процессы АО «Лебединский ГОК»

Ассортимент продукции – это ее объем, качество, структура в соотношении отдельных видов в выпуске продукции предприятия.

На протяжении многих лет постоянными потребителями железорудного сырья на внутреннем рынке являются такие предприятия, как Новолипецкий металлургический комбинат, Магнитогорский металлургический комбинат, Тулачермет, МЕЧЕЛ. Внутрихолдинговые поставки железорудного сырья осуществляются на ОЭМК. Среди основных потребителей железорудной продукции комбината на внешнем рынке – предприятия Польши, Венгрии, Чехии, Китая, Южной Кореи. В последние годы Лебединский ГОК существенно укрепил свои позиции на принципиально новых рынках Восточной и Западной Европы, а также Юго-Восточной Азии без потери традиционных рынков сбыта. Потенциальными

конкурентами предприятия являются: Стойленский горно-обогатительный комбинат, Михайловский горно-обогатительный комбинат, комбинат КМАруда.

Оборотные средства - неотъемлемая часть активов любого предприятия. Они влияют на эффективность работы и на финансовую устойчивость организации. Рассмотрим структуру баланса АО «Лебединский ГОК» по укрупненным показателям.

Таблица 2.2

Структура баланса АО «Лебединский ГОК» по укрупненным показателям, млн.

Наименование показателя	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. к 2014 г., %
	млн. руб	%	млн. руб	%	млн. руб	%	
Внеоборотные активы	250666927	242,4	264753963	211,7	266590613	210,0	106,4
Оборотные активы	53095490	1144,2	15518261	3612,2	13330169	4199,8	25,1
Капитал и резервы	96739612	628,0	86785743	645,9	159556175	350,9	164,9
Долгосрочные обязательства	164903753	368,4	107875552	519,6	106036281	527,9	64,3
Краткосрочные обязательства	42119052	1442,4	85610929	654,8	14328326	3907,2	34,02

Анализируя таблицу 2.2, можно наблюдать увеличение внеоборотных активов в 2016 году по сравнению с 2014 годом (106,4%). Также в 2016 году увеличился капитал и резервы. В 2016 году наблюдается значительное уменьшение оборотных активов по сравнению с 2014 годом (25,1%).

Организационная структура предприятия – это внутренняя упорядоченность, взаимодействие и согласованность отдельных частей единого целого. В состав АО «Лебединский ГОК» входят различные производственные подразделения: фабрики, управления, цеха, участки, обслуживающие хозяйства, органы управления и организации по обслуживанию работников предприятия. Основным звеном структуры предприятия являются фабрики, управления, заводы в которых производится основная продукция по профилю предприятия. К числу вспомогательных

единиц относятся производства, которые не участвуют непосредственно в процессе производства продукции. К подразделениям по обслуживанию основного и вспомогательного производства относятся складские и транспортные подразделения, общепит и управление социального развития.

Структуру предприятия АО «Лебединский ГОК» представим в приложении 1.

Проведя анализ организационной структуры предприятия, можно отметить, что организационная структура предприятия формируется из двух взаимосвязанных частей: структуры управления и производственной структуры. Структура управления определяется как форма координации управленческой деятельности предприятия. Она включает состав органов управления и устанавливает характер взаимоотношений между ними. Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений и характером их связи.

АО «Лебединский ГОК» имеет линейно-функциональную структуру управления. При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет комбинат. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов). Функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Генеральному директору непосредственно подчиняются: главный бухгалтер, зам. генерального директора по имуществу, зам. генерального директора по экономике и финансам - финансовый директор, главный инженер, зам. генерального директора по персоналу и социальным вопросам, юридическое управление.

Одним из важных структурных подразделений предприятия является дирекция по персоналу.

Организационная структура дирекции по персоналу АО «Лебединский ГОК» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Организационная структура дирекции по персоналу АО «Лебединский ГОК»

Основная задача дирекции по персоналу в проведении кадровой политики - это создание системы в работе с сотрудниками, которая обеспечивает комбинат необходимыми специалистами на основе правильного отбора, повышения квалификации, переквалификации, с применением материальных стимулов.

Таким образом, можно отметить, что Лебединский горно-обогатительный комбинат является одним из крупнейших предприятий металлургической отрасли. Сырьевой базой акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат» являются железистые кварциты Лебединского и Стойло-Лебединского месторождений Старооскольского железорудного района КМА. Среди основных потребителей железорудной продукции комбината на внешнем рынке – предприятия Польши, Венгрии, Чехии, Китая, Южной Кореи. В состав АО «Лебединский ГОК» входят различные производственные подразделения: фабрики, управления, цеха, участки, обслуживающие хозяйства, органы управления и организации по обслуживанию работников предприятия. Предприятие действует по линейно-функциональной системе управления.

При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет комбинат.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

АО «Лебединский ГОК» - акционерное общество, управление которым осуществляется собранием акционеров.

Аппарат управления можно разбить на 3 уровня: высший уровень – включающий совет директоров; средний уровень представленный центральными службами; низший уровень – оперативно-хозяйственные подразделения. Между уровнями управления происходит разграничение функций: высший уровень управления ориентирован в первую очередь на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низший уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Высшее руководство представлено советом директоров и правлением. Совет директоров выбирается на общем собрании акционеров. Число членов совета директоров определяется уставом предприятия и в последующем может изменяться.

Управление в АО «Лебединский ГОК» осуществляется в соответствии с Уставом предприятия (Приложение 2), Правилами внутреннего трудового распорядка, Должностными инструкциями, Положениями о структурных подразделениях и прочими документами, утвержденными в установленном порядке.

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от персонала, поэтому особое значение имеет экономический анализ процессов, связанных с использованием такого важного трудового ресурса, как численность работников.

Рассмотрим основные кадровые процессы предприятия в таблице 2.3.

$$K_{\text{пр}2013} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч} * 100\% = 600 / 516 * 100\% = 116,3\%$$

$$K_{\text{пр}2014} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч} * 100\% = 1051 / 509 * 100\% = 206,5\%$$

$$K_{\text{пр}2015} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч} * 100\% = 340 / 520 * 100\% = 65,4\%$$

$$K_{\text{в}2013} = \text{Ч}_{\text{ув}} / \text{Ч} * 100\% = 244 / 516 * 100\% = 47,3\%$$

$$K_{\text{в}2014} = \text{Ч}_{\text{ув}} / \text{Ч} * 100\% = 110 / 509 * 100\% = 21,7\%$$

$$K_{\text{в}2015} = \text{Ч}_{\text{ув}} / \text{Ч} * 100\% = 781 / 520 * 100\% = 150,2\%$$

$$K_{\text{текуч}2013} = (\text{Ч}_{\text{сж}} + \text{Ч}_{\text{ув1}}) / \text{Ч} * 100\% = (110 + 140) / 516 * 100\% = 48,5\%$$

$$K_{\text{текуч}2014} = (\text{Ч}_{\text{сж}} + \text{Ч}_{\text{ув1}}) / \text{Ч} * 100\% = (31 + 28) / 509 * 100\% = 11,6\%$$

$$K_{\text{текуч}2015} = (\text{Ч}_{\text{сж}} + \text{Ч}_{\text{ув1}}) / \text{Ч} * 100\% = (218 + 63) / 520 * 100\% = 54,03\%$$

$$K_{\text{пост}2013} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Ч}_{\text{ув}}) / \text{Ч} * 100\% = (10592 - 244) / 516 * 100\% = 2005,5\%$$

$$K_{\text{пост}2014} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Ч}_{\text{ув}}) / \text{Ч} * 100\% = (10960 - 110) / 509 * 100\% = 2131,6\%$$

$$K_{\text{пост}2015} = (\text{Ссп. ч.} - \text{Ч}_{\text{ув}}) / \text{Ч} * 100\% = (11911 - 781) / 520 * 100\% = 2140,4\%$$

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов АО «Лебединский ГОК»

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	2015 г. к 2013 г., %
Численность персонала на начало года, чел.	10592	10960	11911	112,5
Принято на работу, чел.	600	1051	340	56,7
Выбыло, чел.	244	110	781	320,08
в том числе:				
по собственному желанию	110	31	218	198,2
за нарушение трудовой дисциплины	14	28	63	450
по другим причинам	120	51	500	416,7
Численность на конец года, чел.	10948	11901	11470	104,8
Среднесписочная численность, чел.	516	509	520	100,8
Коэффициент оборота по приему, %	116,3	206,5	65,4	55,4

Продолжение таблицы 2.3

Коэффициент оборота по выбытию, %	47,3	21,7	150,2	317,5
Коэффициент текучести кадров, %	48,5	11,6	54,03	111,4
Коэффициент постоянства кадров, %	2005,5	2131,6	2140,4	106,8

Анализируя данные таблицы 2.3, можно проследить тенденцию к увеличению численности персонала АО «Лебединский ГОК» (2013 год – 10592 человека, 2015 год – 11911 человек). Также наблюдается увеличение числа выбывших работников (2013 год – 244 человека, 2015 год – 781 человек), коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 54,03%.

Представим изменение коэффициентов в виде диаграммы (рис.2.3).

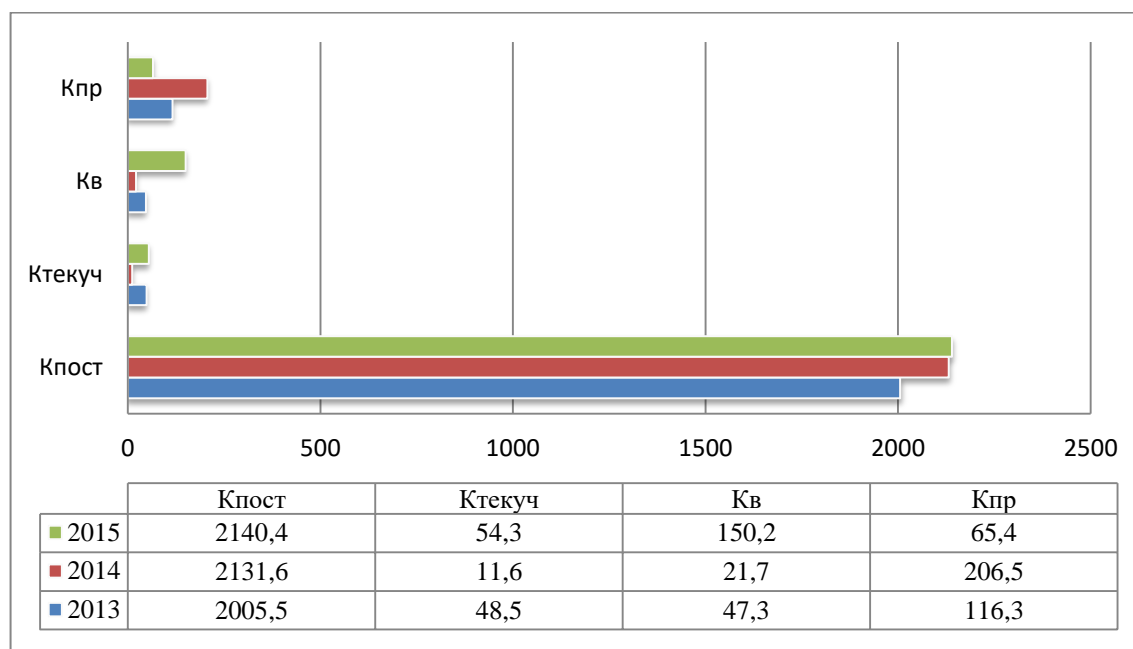


Рис. 2.3 Изменение коэффициентов движения персонала АО «Лебединский ГОК» в 2013 – 2015 гг.

Данные рис. 2.3 показывают, что по состоянию на 31.12.2015 г. в АО «Лебединский ГОК» работает 11470 человек, что больше на 4,8%, чем в 2013 году. Количество сотрудников, принятых на предприятие уменьшилось (2013 год – 600 человек, 2015 год – 340 человек).

В настоящее время на комбинате работает более 10000 человек.

Персонал предприятия по профессиональной категории классифицируется на четыре группы: руководители, специалисты, служащие, рабочие.



Из всех ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы. Они объединяют материальные и финансовые факторы производства и на уровне предприятия выступают в качестве его персонала.

Рассмотрим структуру персонала предприятия по профессиональной категории в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура персонала АО «Лебединский ГОК» по профессиональной категории

Группы работников по профессиональной категории	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Рабочие	8892	74,7
Руководители, специалисты и служащие (РСиС)	3010	25,3
Итого	11902	100

Структуру персонала по профессиональной категории можно представить в виде диаграммы (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Структура персонала АО «Лебединский ГОК» по профессиональной категории

Проанализируем качественный состав персонала АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат», то есть распределение сотрудников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию.

Рассмотрим распределение сотрудников предприятия по возрасту в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение сотрудников АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту	2015 г.	
	чел.	Удельный вес, %
От 18 до 25	643	5,4
25 - 30	1180	9,9
30 - 40	5485	46,1
40 - 50	3718	31,2
50 - 60	619	5,2
Свыше 60	257	2,2
Итого	11902	100

Как видно из таблицы 2.5 основную группу работников предприятия составляют работники в возрасте 30-40 лет (46,1%). Наименьшую группу работников предприятия составляют работники в возрасте свыше 60 лет (2,2%).

Рассмотрим распределение сотрудников комбината по полу в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение сотрудников АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» по полу в 2015 г.

Наименование подразделения	Кол-во сотрудников	Мужчины		Женщины	
		Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Рудоуправление	1414	1292	10,9	122	1,03
Обогатительная фабрика	1869	1195	10,04	674	5,7
Завод горячбрикетированного	495	462	3,9	33	0,3
Фабрика окомкования	691	477	4,0	214	1,8
Дробильно-сортировочная фабрика	337	263	2,2	74	0,6
Дренажная шахта	300	252	2,1	48	0,4
Дирекция строящегося комплекса ЦГБЖ-3	68	53	0,4	15	0,1
Коммерческая дирекция	322	142	1,2	180	1,5
Дирекция по инвестициям и	136	73	0,6	63	0,5
Автотракторное управление	981	915	7,7	66	0,6
Дирекция по социальным вопросам	218	75	0,6	143	1,2
Буровзрывное управление	422	387	3,3	35	0,3
Энергоцентр	750	384	3,2	366	3,1

Продолжение таблицы 2.6

Управление железнодорожного	1569	1337	11,2	232	1,9
Управление	203	100	0,8	103	0,9
УЭК и ООС	57	2	0,02	55	0,5
Управление технического контроля	371	42	0,4	329	2,8
Служба внутреннего аудита	7	2	0,02	5	0,04
Служба контрольно-ревизионной	7	4	0,03	3	0,03
Управление по корпоративным	26	7	0,06	19	0,2
Дирекция по информационным	249	185	1,6	64	0,5
Управление главного механика	703	664	5,6	39	0,3
Управление охраны труда и	107	75	0,6	32	0,3
Техническое управление	36	17	0,1	19	0,2
Геолого-маркшейдерское управление	108	44	0,4	64	0,5
Бухгалтерская служба	175	12	0,1	163	1,4
Финансовая дирекция	147	26	0,2	121	1,02
Дирекция по персоналу	134	23	0,2	111	0,9
Итого	11902	8510	71,5	3392	28,5

Анализируя данные таблицы 2.6, можно сделать вывод, что наибольшую долю в структуре персонала предприятия занимают мужчины (71,5%). Наибольший показатель среди мужчин наблюдается в подразделении Управление железнодорожного транспорта (11,9%), среди женщин – в подразделении Обогажительная фабрика (5,7%).

Рассмотрим распределение сотрудников комбината по трудовому стажу в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение работников АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
< 1	734	6,2
от 1 до 5	3521	29,6
от 5 до 10	5020	42,2
> 10	2627	22,0
Итого	11902	100

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что среди работников наибольшую долю составляют сотрудники со стажем работы 5-10 лет (42,2%), наименьшую со стажем меньше 1 года (6,2%).

Рассмотрим распределение сотрудников комбината по образованию в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение работников АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
высшее	4044	33,9
среднее специальное	3084	25,9
начальное профессиональное	4777	40,2
Итого	11902	100

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что на предприятии преобладают работники, имеющие начальное профессиональное образование, этот показатель составляет - 40,2%. Высокий показатель работников, имеющих начальное профессиональное образование, обусловлен спецификой деятельности предприятия.

В АО «Лебединский ГОК» трудовые договоры в соответствии со статьей 58 ТК РФ могут заключаться: на неопределенный срок; на определенный срок, но не более 5 лет; на срок, установленный ТК РФ и иными федеральными законами для некоторых категорий сотрудников.

Количественный состав сотрудников на 2015 год (постоянный тип найма) представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.9

Количественный состав сотрудников на 2015 г. (тип найма Постоянный)

Наименование подразделения	Кол-во сотрудников		
		Мужчины	Женщины
Рудоуправление	1405	1287	118
Обогатительная фабрика	1789	1175	614
Завод горячебрикетированного железа	494	461	33
Фабрика окомкования	683	473	210
Дробильно-сортировочная фабрика	331	262	69
Дренажная шахта	298	251	47
Дирекция строящегося комплекса ЦГБЖ-3	55	45	10
Коммерческая дирекция	277	126	151
Дирекция по инвестициям и развитию	119	63	56
Автотракторное управление	976	911	65
Дирекция по социальным вопросам	117	48	69

Буровзрывное управление	417	386	31
Энергоцентр	740	380	360
Управление железнодорожного транспорта	1549	1329	220
Управление	190	96	94
УЭК и ООС	56	2	54
Управление технического контроля	351	42	309
Служба внутреннего аудита	6	1	5
Служба контрольно-ревизионной работы	7	4	3
Управление по корпоративным коммуникациям	20	7	13
Дирекция по информационным технологиям	246	185	61
Управление главного механика	699	661	38
Управление охраны труда и промышленной безопасности	101	72	29
Техническое управление	33	16	17
Геолого-маркшейдерское управление	101	42	59
Бухгалтерская служба	154	8	146
Финансовая дирекция	131	25	106
Дирекция по персоналу	125	22	103
Итого	11470	8380	3090

Анализируя таблицу 2.9, можно отметить, что наибольшее количество сотрудников (тип найма Постоянный) наблюдается в подразделении Обогажительная фабрика (1789 сотрудников).

Количественный состав сотрудников на 2015 год (временный тип найма) представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Количественный состав сотрудников на 2015 г. (тип найма Временный)

Наименование подразделения	Кол-во сотрудников		
		Мужчины	Женщины
Рудоуправление	9	5	4
Обогажительная фабрика	80	20	60
Завод горячбрикетированного железа	1	1	0
Фабрика окомкования	8	4	4
Дробильно-сортировочная фабрика	6	1	5
Дренажная шахта	2	1	1
Дирекция строящегося комплекса ЦГБЖ-3	13	8	5

Продолжение таблицы 2.10

Коммерческая дирекция	45	16	29
Дирекция по инвестициям и развитию	17	10	7
Автотракторное управление	5	4	1
Дирекция по социальным вопросам	101	27	74
Буровзрывное управление	5	1	4
Энергоцентр	10	4	6
Управление железнодорожного транспорта	20	8	12
Управление	13	4	9
УЭК и ООС	1	0	1
Управление технического контроля	20	0	20
Служба внутреннего аудита	1	1	0
Управление по корпоративным коммуникациям	6	0	6
Дирекция по информационным технологиям	3	0	3
Управление главного механика	4	3	1
Управление охраны труда и промышленной безопасности	6	3	3
Техническое управление	3	1	2
Геолого-маркшейдерское управление	7	2	5
Бухгалтерская служба	21	4	17
Финансовая дирекция	16	1	15
Дирекция по персоналу	9	1	8
Итого	432	130	302

Анализируя таблицу 2.10, можно отметить, что наибольшее количество сотрудников (тип найма Временный) наблюдается в подразделении Дирекция по социальным вопросам (101 сотрудник).

В АО «Лебединский ГОК» действуют следующие системы оплаты труда: повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная.

За работу в выходные и праздничные дни производится оплата в размере одинарной дневной ставки сверх оклада для повременных работ и по двойным сдельным расценкам для сдельных работ.

На комбинате производится доплата работникам за совмещение профессии (должности) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере не более 30% оклада замещаемого работника за фактически отработанное время.

К выплатам, на которые начисляется ежемесячная премия, относятся следующие виды доплат: за совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема работ; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; за интенсивность труда; за работу в ночное время; за руководство бригадой; на период освоения новых норм труда.

На комбинате существуют следующие надбавки: за высокое профессиональное мастерство; за высокие достижения в труде; за выполнение особо важной работы на срок ее выполнения.

Выплачивается единовременное пособие работникам в связи с уходом на пенсию; работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет; пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно. Также производятся следующие выплаты: оплата ритуальных услуг; женщинам при рождении ребенка; в случае смерти в результате несчастного случая на производстве.

В настоящее время на предприятии преобладают достаточно устаревшие формы оплаты труда.

Коэффициент текучести кадров, который в 2015 году составил 54,03%, показывает, что заработная плата для работников предприятия утратила свою стимулирующую функцию.

Средний размер заработной платы персонала АО «Лебединский ГОК» представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Средний размер заработной платы персонала  
АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» в 2015 г. (руб)

Показатели	2015г.
1. Руководители	30000
2. Специалисты	25000
3. Служащие	20000
4. Рабочие	16000

Анализируя данную таблицу, можно заметить, что наибольший размер заработной платы имеют руководители, наименьший – рабочие. Заработная плата рабочих и служащих практически утратила свою стимулирующую функцию и требует пересмотра.

На предприятии действует система материального и морального стимулирования.

Основные формы стимулирования труда персонала предприятия представлены на рисунке 2.5.

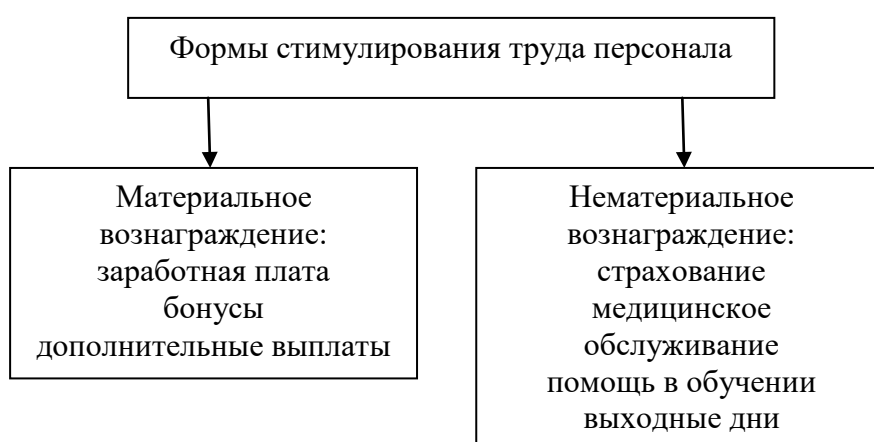


Рис. 2.5 Формы стимулирования труда персонала предприятия

Благодаря существующему на предприятии социальному пакету, работники получают дополнительные блага, которые делают условия труда более комфортными. Проводится планомерная работа с кадрами, которая строится на таких организационных формах, как обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

На предприятии существует план оздоровления коллектива, который включает в себя предоставление работникам санаторно-курортных путевок и организацию туристических поездок за счет предприятия.

Ведется работа по оказанию финансовой помощи работникам, пенсионерам Комбината и другим категориям граждан.

В АО «Лебединский ГОК» ежегодно заключается коллективный договор, где отражаются следующие показатели: принципы трудового коллектива, обеспечение занятости, повышение эффективности



производства, направление использования прибыли, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда.

Важнейшими этапами процесса управления персоналом предприятия, исходя из основных функций службы управления персоналом, являются: формирование кадровой политики; подбор и отбор персонала; адаптация персонала; развитие персонала; оценка персонала; мотивация и стимулирование; кадровое делопроизводство.

Для анализа этапов процесса управления персоналом рассмотрим таблицу 2.12.

Таблица 2.12

## Анализ этапов процесса управления персоналом

Наименование	Содержание	Регламентирующий документ
1	2	3
Кадровая политика	Деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его сотрудников	Коллективный договор
Подбор и отбор персонала	Расчет потребности в персонале, профессиональный отбор кадров и формирование резерва	Положение об организации работы по отбору кандидатов на вакантные должности
Адаптация персонала	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него условиях труда и отдыха	Правила внутреннего трудового распорядка
Развитие персонала	Повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала для более эффективного достижения целей и задач предприятия	Положение об обучении персонала Положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров Должностная инструкция

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3
Оценка персонала	Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места	Положение об оценке персонала
Мотивация и стимулирование	Использование различных эффективных методов мотивации и стимулирования работников	Положение об оплате труда и премировании работников Разработка Положения о нематериальной мотивации персонала
Кадровое делопроизводство	Упорядочение работы с персоналом, обеспечение соблюдения требований трудового и налогового законодательства	Регламент по кадровому делопроизводству

Таким образом, можно отметить, что на предприятии проводится достаточно планомерная работа с персоналом. В АО «Лебединский ГОК» в подавляющем большинстве работают мужчины (71,5%). Основную группу работников комбината составляют работники в возрасте 30-40 лет (46,1%), со стажем работы от 5 до 10 лет (42,2%) и имеющих в основной массе начальное профессиональное образование (40,2%). Высокий показатель работников, имеющих начальное профессиональное образование, обусловлен спецификой деятельности предприятия. В результате анализа процессов управления персоналом, была выявлена проблема, а именно – недостаточное внимание неэкономической мотивации сотрудников и высокий коэффициент текучести кадров, который в 2015 году составил 54,03%.

### 2.3 Оценка системы мотивации персонала предприятия

Оценка системы мотивации персонала является значимым способом процесса ее совершенствования. Для выявления и исследования проблемы, существующей на предприятия, были разработаны две анкеты – для

определения уровня групповой мотивации сотрудников предприятия и для определения уровня мотивации отдельного работника.

Рассмотрим анкету для определения уровня групповой мотивации сотрудников. Работники предприятия ответили на ряд вопросов, касающихся их работы.

Таблица 2.13

## Анкета

№ п/п	Вопрос	Оцениваемый фактор
1	Насколько интересно для Вас содержание выполняемой работы?	Интерес к содержанию выполняемой работы
2	Оцените перспективы существования данного предприятия.	Перспективы существования предприятия
3	Оцените возможность развития, карьерного роста на данном предприятии.	Возможность самореализации
4	Насколько благоприятен психологический климат в коллективе?	Психологический климат в коллективе
5	Оцените уровень организации структуры и рабочих процессов предприятия.	Организация труда
6	Дайте оценку уровню профессионализма Вашего руководителя.	Уровень профессионализма руководителя
7	Насколько Вас устраивает стиль управления вышестоящего руководства?	Стиль вышестоящего руководства
8	Насколько благоприятны условия труда на предприятии?	Условия труда
9	Насколько Вас устраивает оплата труда на предприятии?	Оплата труда

Анализ уровня групповой мотивации на предприятии был проведен среди разных категорий сотрудников по девяти мотивационным факторам. Оценка уровня мотивации производилась по 10-балльной шкале, где 1 – это наименьшая оценка (низкий уровень), а 10 – это наивысшая оценка (высокий уровень). В диагностике приняли участие 30 сотрудников.

Далее нам следует подсчитать средние арифметические величины оценок. Средняя арифметическая величина - это обобщающий показатель, характеризующий размер изучаемого признака.

Подсчет среднеарифметических величин оценок представлен в таблице 2.14.

Среднеарифметические величины оценок

Фактор мотивации	Оценка
Интерес к содержанию выполняемой работы	7,0
Перспективы существования предприятия	6,8
Возможность самореализации	6,4
Психологический климат в коллективе	6,0
Организация труда	6,0
Уровень профессионализма руководителя	5,4
Стиль вышестоящего руководства	5,2
Условия труда	5,2
Оплата труда	7,0

Анализируя данную таблицу, мы видим, что на первом месте по уровню групповой мотивации оказался интерес к содержанию выполняемой работы, а также оплата труда. Прежде всего, для сотрудников оказались важны интересная работа, возможность самореализации, перспективы существования предприятия.

Представим среднеарифметические показатели оценок в виде диаграммы.

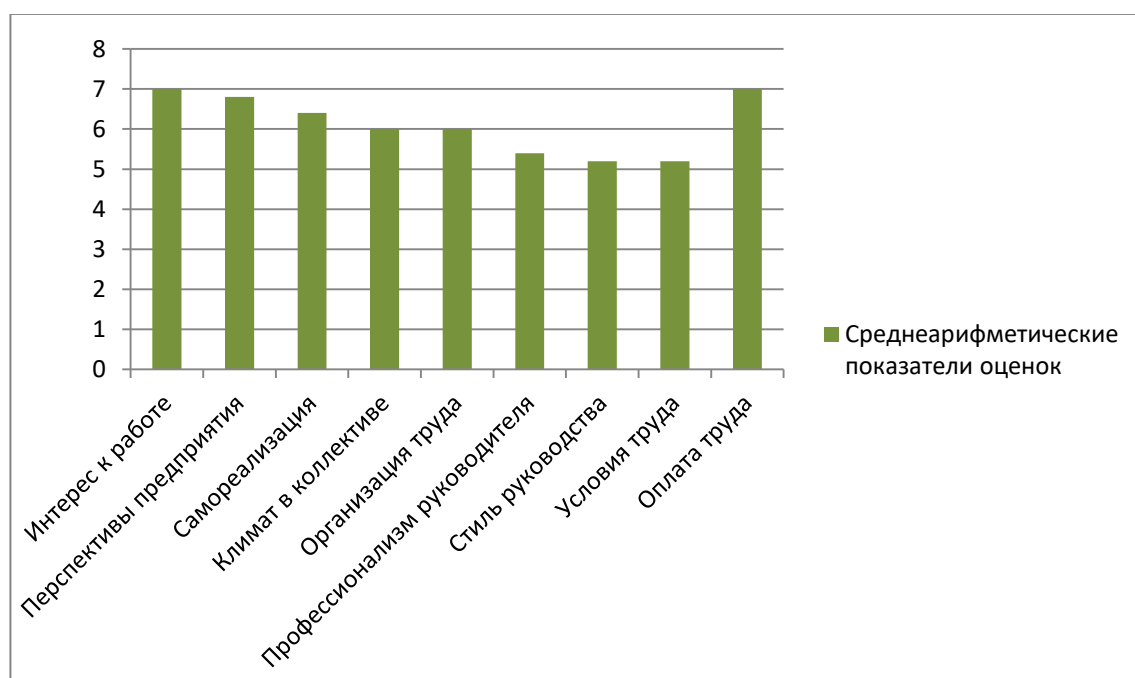


Рис. 2.6 Среднеарифметические показатели оценок

Ведущими антимотивами сотрудников предприятия оказались следующие: стиль вышестоящих руководителей; большие переработки, когда рабочий день достигает 10 - 12 часов и более; высокий уровень ответственности при большой сложности работы.

Рассмотрим мотивационный потенциал работы отдельного сотрудника предприятия. Для оценки мотивационного потенциала сотрудника предприятия была разработана анкета, в которой содержатся вопросы, касающиеся работы данного сотрудника.

Таблица 2.15

## Анкета

№ п/п	Вопрос	Оцениваемый фактор
	Насколько для Вас значима данная работа?	Значимость работы
	Оцените разнообразие различных операций в Вашей трудовой деятельности.	Разнообразие работы
	Дайте оценку результативности Вашей трудовой деятельности.	Отождествляемость работы
	Оцените контроль со стороны начальства во время выполняемой Вами работы.	Автономность работы
	Оцените отношение других сотрудников к выполняемой Вами трудовой деятельности.	Обратная связь

Оценка мотивационного потенциала отдельного работника проводилась по следующим параметрам. Каждый из предложенных факторов оценивался по шкале от 1 до 10. Величины оценок факторов мотивационного потенциала отдельного сотрудника представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

## Величины оценок факторов мотивационного потенциала

Фактор мотивационного потенциала	Оценка
Значимость работы	8
Разнообразие работы	5
Отождествляемость работы	9
Автономность работы	5
Обратная связь	6

Анализируя таблицу 2.16, мы видим, что наибольшую оценку получила отождествляемость работы, что показывает, насколько важен для сотрудника конкретный результат его трудовой деятельности, насколько она результативна; а наименьшую – разнообразие работы и автономность работы.

Рассчитаем мотивационный потенциал работы данного сотрудника. Каждый из вышеперечисленных факторов оценивается по шкале от 1 до 10. Максимальный размер мотивации – 1000.

$$\text{МПР} = (8 + 5 + 9) / 3 * 5 * 6 = 220$$

Как мы видим, размер мотивации данного сотрудника составляет всего 220, чего недостаточно для эффективной работы.

Таким образом, в результате оценки системы стимулирования на предприятии мы выяснили основную проблему - это неэффективное стимулирование персонала. Прежде всего, для сотрудников оказались важны интересная работа, возможность самореализации, оплата труда. Следовательно, можно сделать вывод о том, что неэкономическое стимулирование на комбинате проводится на общем уровне. Следует уделить больше внимания нематериальному стимулированию персонала - повысить заинтересованность сотрудников в продвижении по карьерной лестнице и построению деловой карьеры. А также следует пересмотреть существующую систему оплаты труда на предприятии.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»

#### 3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат»

В результате исследования мы выяснили, что на предприятии недостаточное внимание уделяется неэкономической мотивации. Также была выявлена еще одна проблема – это высокий коэффициент текучести кадров, который в 2015 году составил 54,03%. Поэтому хотелось бы предложить направления по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации АО Лебединский ГОК представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации АО Лебединский ГОК

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Неэффективная система нематериальной мотивации персонала	Реализация усовершенствованной системы нематериальной мотивации для повышения эффективности работы с целью увеличения работоспособности персонала.	Корпоративные праздники; культурно-развлекательные мероприятия; спортивные мероприятия. Разработка положения о нематериальной мотивации.	Повышение общей эффективности работы персонала предприятия.
2	Высокий коэффициент текучести кадров	Внедрить на предприятие новую систему оплаты труда.	Внедрение новой системы оплаты труда.	Повышение лояльности персонала. Снижение коэффициента текучести кадров.

При анализе существующей системы мотивации был сделан вывод, что система мотивации не работает должным образом, персонал не удовлетворен ею, и она нуждается в совершенствовании.

Проектные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия.

При анализе потребностей персонала в видах нематериальной мотивации было выявлено, что сотрудники нуждаются в корпоративных праздниках, спортивных и культурно-развлекательных мероприятиях. Ежегодно предлагается обязательно проводить праздничные мероприятия: Международный женский День 8 Марта, День Победы, Новогодние праздники. На это и будет осуществляться упор в построении новой системы нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация должна охватывать все категории сотрудников предприятия и учитывать этап его развития. Мотивационные программы должны быть направлены не только на признание заслуг каждого сотрудника, но и коллектива в целом, например всего отдела или подразделения предприятия.

Представим проектные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия на рисунке 3.1.



Рис. 3.1 Проектные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия

Анализируя рисунок 3.1, можно увидеть, что ряд мероприятий в системе нематериальной мотивации персонала предприятия уже существует.



Предлагаемые мероприятия коснутся следующих видов нематериальной мотивации: культурно-развлекательные мероприятия, спортивные мероприятия, корпоративные праздники.

Поскольку на данном предприятии нет документа, закрепляющего методы нематериальной мотивации, существует необходимость в разработке Положения о нематериальной мотивации. Необходимо создать документ, учитывающий специфику предприятия, где будут рассмотрены общие положения, мероприятия по проведению нематериальной мотивации, требования к руководителям и сотрудникам предприятия. Основой для разработки послужил анализ документации предприятия по материальной и нематериальной мотивации, в которой уделяется недостаточно внимания нематериальному стимулированию.

В результате анализа основных кадровых процессов предприятия был выявлен высокий коэффициент текучести кадров. Цель совершенствования системы мотивации персонала заключается также в снижении затрат, связанных с высоким коэффициентом текучести кадров, который в 2015 году составил 54,03%. Это означает, что сотрудники недовольны экономическими условиями, что служит основанием увольнения работников. Для устранения данной проблемы предлагается пересмотреть систему оплаты труда на предприятии.

Таким образом, благодаря осуществлению рекомендованных мероприятий, можно построить усовершенствованную систему мотивации персонала, что приведет к снижению текучести кадров и повышению общей эффективности работы персонала предприятия.

### 3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Для внедрения предложенных направлений новой системы мотивации персонала предприятия составим таблицу мероприятий и затрат на их реализацию.

## Мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации персонала

№ п/п	Мероприятия	Затраты, руб.
1	Аренда ресторана	180000
2	Агентство «Праздник»	30000
3	Боулинг	2000
4	Дорожка в бассейне	45000
5	Тренажерный зал	63000
6	Грамоты и призы	30000
7	Итого:	350000

Подробнее рассмотрим затраты, которые необходимо понести предприятию для осуществления мероприятий совершенствования нематериальной мотивации.

Аренда ресторана, организация фуршета для проведения корпоративных праздников составляет в декабре 80000 рублей, март – 50000 рублей, в июле 50000 рублей.

Оплата агентству за проведение корпоративных мероприятий составит 30000 рублей.

Аренда дорожки в боулинге для проведения корпоративного мероприятия составит 2000 рублей.

Оплата дорожки в бассейне составляет 5000 рублей в месяц. Дорожка может предоставляться 4 раза в месяц для всех работников предприятия по выходным дням.

Аренда тренажерного зала для работников - 7000 рублей в месяц. Тренажерный зал будет находиться в распоряжении работников 4 раза в месяц по выходным дням.

Предлагаются грамоты и призы для награждения работников по результатам года. Затраты составят 30 000 рублей (грамоты 1 штука 200 рублей, 10 штук – 2000 рублей).

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации обусловлена тем, что предложенные направления ориентированы на повышение удовлетворенности трудом сотрудников, повышение сплоченности и стремления к достижению высоких результатов деятельности предприятия. Обеспечение высокой мотивации персонала в повышении корпоративной эффективности является необходимым условием достижения повышения объема реализации продукции и прибыли на 30% в 2016 году по отношению к уровню соответствующих показателей в 2015 году.

Исходные данные для расчета экономической эффективности:

Выручка в 2016 году - 71055862 руб.

Прибыль от продаж в 2015 году - 28382872 руб.

Прибыль от продаж в 2016 году - 36720916 руб.

Прогнозируемое увеличение прибыли от продаж - 30%

Затраты на совершенствование нематериальной мотивации - 15% от величины прироста прибыли при повышении объемов реализации.

Прогнозируемый экономический эффект от реализации предложенных мероприятий в 2016 году определим как разность дополнительной прибыли предприятия (ДП) и дополнительных расходов на нематериальную мотивацию персонала (З):

$$\text{Э}_{2015} = \text{ДП} - \text{З} = 0,3 \times 28382872 - 0,15 \times 0,3 \times 28382872 = 7237632,36 \text{ руб.}$$

$$\text{Э}_{2016} = \text{ДП} - \text{З} = 0,3 \times 36720916 - 0,15 \times 0,3 \times 36720916 = 9363833,58 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от совершенствования системы нематериальной мотивации персонала носит постоянный характер, а это значит, что он будет проявляться и в следующие периоды деятельности предприятия.

Таким образом, в результате внедрения мероприятий, предприятие получит положительный экономический эффект.

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию материальной системы мотивации предприятия, которые помогут повысить

удовлетворенность сотрудников экономическими условиями и снизить коэффициент текучести кадров. Для этого предлагается внедрить программу Скэнлона - систему финансового вознаграждения, непосредственно связанного с повышением производительности труда.

Сначала определим базовую долю фонда заработной платы к выручке:

$$K_0 = \frac{\Phi_0}{V_0}, \quad (3.1)$$

где  $K_0$  - коэффициент Скэнлона (доля фонда заработной платы в выручке в базовом периоде);

$\Phi_0$  - фонд заработной платы в базовом периоде;

$V_0$  - выручка в базовом периоде.

Затем определяем фактическую долю фонда заработной платы в объеме реализованной продукции:

$$K_1 = \frac{\Phi_1}{V_1}, \quad (3.2)$$

где  $K_1$  - коэффициент Скэнлона (доля фонда заработной платы в выручке в отчетном периоде);

$\Phi_1$  - фонд заработной платы в отчетном периоде;

$V_1$  - выручка в отчетном периоде.

Если за какой-то период времени  $K_1 < K_0$ , то сумма экономии, подлежащая распределению, определяется по формуле:

$$S = V_1 \times K_0 - \Phi_1, \quad (3.3)$$

Рассчитаем данный показатель для работников АО «Лебединский ГОК»:

$$K_{2015} = \frac{8059846 \text{ руб.}}{66835441 \text{ руб.}} = 0,1206$$

$$K_{2016} = \frac{8320574 \text{ руб.}}{71055862 \text{ руб.}} = 0,1171$$

Так как  $K_1 < K_0$ , то определим сумму экономии:

$$S = 71055862 \times 0,1206 - 8320574 = 248763,0 \text{ руб.}$$

$$S = 248763,0 \text{ тыс. руб.}$$

Обычно 75% экономии распределяется между сотрудниками. Из суммы, предназначенной для премирования персонала, 20% переходит в резервный фонд, а остальная часть распределяется между сотрудниками. Премии должны выплачиваться ежемесячно.

Определим среднемесячную премию для работников АО «Лебединский ГОК».

Премиальный фонд: 248763,0 руб.

Доля предприятия (25%):  $248763,0 \times 0,25 = 62190,8$  руб.

Доля сотрудников:  $248763,0 - 62190,8 = 186572,2$  руб.

Резерв премий (20%):  $186572,2 \times 0,2 = 37314,4$  руб.

Подлежит распределению:  $186572,2 - 37314,4 = 149257,8$  руб.

Численность сотрудников предприятия в 2016 году составляет 12228 человек.

Ежегодная премия в расчете на одного работника в 2016 году:

$$149257,8 : 12228 = 12,21 \text{ тыс. руб.}$$

Отметим социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий: повышение степени удовлетворения материальных потребностей сотрудников; обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением; работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте; наблюдается улучшение морально-психологического климата, что обеспечивает более высокий уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей; работники обеспечивают обратную связь в ответ на заботу предприятия и руководителей о них не только как о

единицах, которые приносят прибыль, но и как о личностях; повышение степени удовлетворения потребностей сотрудников в самовыражении и карьерном росте.

Основные результаты совершенствования системы мотивации персонала АО «Лебединский ГОК» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Результаты совершенствования мотивации персонала АО «Лебединский ГОК»

Проблема	Результат
Неэффективная система нематериальной мотивации персонала	Сотрудники будут достаточно мотивированы и нацелены на получение высоких результатов в своей трудовой деятельности, так как будут ориентироваться на отдачу со стороны предприятия в рамках своих интересов.
Высокий коэффициент текучести кадров	Снижение текучести кадров. Персонал будет удовлетворен экономическими результатами своей трудовой деятельности.

Таким образом, исходя из расчета эффективности предложенных мероприятий, получили, что прогнозируемый экономический эффект от совершенствования системы нематериальной мотивации персонала составит 9363833,58 руб. Для предотвращения дальнейшего увеличения коэффициента текучести кадров, предлагается внедрить программу Скэнлона - систему финансового вознаграждения, непосредственно связанного с повышением производительности труда. Исходя из проведенных расчетов, ежегодная премия на одного работника составит 12,21 тыс. руб. В соответствии с этим, рекомендуемые мероприятия позволят получить существенный социальный и экономический эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила. Система мотивации персонала включает в себя все, что сотрудник может ценить и что работодатель может предоставить ему в обмен на вклад работника в достижение организацией ее цели. Мотивация представляет внешнее по отношению к индивиду побуждение, а также использует внутренние «толчки». Такими «толчками» являются стимулы.

Стимул – это побудительная причина к совершению какой-либо деятельности. Стимулирование является одним из основных инструментов, с помощью которых может осуществляться мотивирование. Мотивация и стимулирование противоположны по своей направленности: мотивация обычно направлена на изменение существующего положения; стимулирование направлено на закрепление существующего положения. При этом они дополняют друг друга: без качественного изменения трудовой мотивации невозможно выбраться из кризиса.

Объектом исследования является АО «Лебединский ГОК». Цель данного исследования - разработать ряд мероприятий по созданию эффективной системы мотивации персонала предприятия АО «Лебединский ГОК». С целью анализа существующей системы мотивации персонала было проведено анкетирование сотрудников АО «Лебединский ГОК». Согласно итогам проведенного опроса было выявлено, что большинство работников недовольны состоянием нематериальной системы мотивации.

При анализе потребностей персонала в видах нематериальной мотивации было выявлено, что сотрудники нуждаются в корпоративных праздниках, спортивных и культурно-развлекательных мероприятиях. Также предлагается создать документ, учитывающий специфику предприятия, где будут рассмотрены общие положения, мероприятия по проведению нематериальной мотивации, требования к руководителям и сотрудникам предприятия.

В результате анализа основных кадровых процессов предприятия был выявлен высокий коэффициент текучести кадров. Цель совершенствования системы мотивации персонала заключается также в снижении затрат, связанных с высоким коэффициентом текучести кадров, который в 2015 году составил 54,03%. Это означает, что сотрудники были неудовлетворены экономическими условиями, что послужило основанием увольнения работников. Для устранения данной проблемы можно пересмотреть систему оплаты труда на предприятии. Для этого предлагается внедрить программу Скэнлона - систему финансового вознаграждения, непосредственно связанного с повышением производительности труда.

Исходя из расчета эффективности предложенных мероприятий, получили, что прогнозируемый экономический эффект от совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в 2016 году составит 9363833,58 руб. Для предотвращения дальнейшего увеличения коэффициента текучести кадров, предлагается внедрить программу Скэнлона - систему финансового вознаграждения, непосредственно связанного с повышением производительности труда. Исходя из проведенных расчетов, ежегодная премия на одного работника составит 12,21 тыс. руб. В соответствии с этим, рекомендуемые мероприятия позволят получить существенный социальный и экономический эффект.

Таким образом, вследствие осуществления мероприятий сотрудники будут достаточно мотивированы и нацелены на получение высоких результатов в своей трудовой деятельности, так как будут ориентироваться на отдачу со стороны предприятия в рамках своих интересов; снизится текучесть кадров, так как персонал будет удовлетворен экономическими результатами своей трудовой деятельности. Исследования подтвердили актуальность темы, а полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия. Таким образом, можно считать, что цель исследования достигнута.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] Части первая, вторая, третья и четвертая: по состоянию на 25 октября 2016 г.: офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. - Москва: Проспект, 2016. - 640 с.
2. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. - Москва: Норматика, 2016. - 48 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Текст]: с изменениями на 3 июля 2016 г.: офиц. текст. - Москва: Норматика, 2016. - 208 с.
4. Постановление Правительства Белгородской области от 10 ноября 2008 г. № 272-пп Белгород «Об утверждении областной целевой программы «Формирование и подготовка резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008 - 2013 годы»
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 сентября 2015 г. № 591н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками»
7. Федеральный закон от 06.10.2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления Российской Федерации»
8. Алехина, О.Ю. Мотивация персонала как важнейший фактор совершенствования системы роста промышленного производства [Текст] / О.Ю. Алехина // Транспортное дело России. - 2011. - № 5. С 38 - 44.
9. Афанасьева, Л.А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании [Текст] / Л.А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5. С. 61 - 66.

10. Афанасьева, Л.А., Меньшикова, М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций [Текст] / Л.А. Афанасьева, М.А. Меньшиков // Вестник КГСХА. - 2012. - № 8. С. 24 - 26.
11. Бабосов, Е.М., Вайнилович, Э.Г., Бабосова, Е.С. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
12. Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2011. - № 4. С. 45 - 48.
13. Верхоглазенко, В.Н. Система мотивации персонала [Текст] / В.Н. Верхоглазенко // Живая психология. - 2015. - № 4. С. 54 - 63.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / В.Р. Веснин. - Кнорус, 2010. - 520 с.
15. Ветлужских, Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда [Текст] / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. - 2011. - № 1. С. 38 - 40.
16. Гапонова, О.С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций [Текст] / О.С. Гапонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2011. - № 1. С. 18 - 23.
17. Гарафиев, И.З. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / И.З. Гарафиев. - Издательство КНИТУ, 2011. - 97 с.
18. Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст] / В.А. Гришина // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 1. С. 65 - 69.
19. Грядовой, Д.И., Кикоть, В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика [Текст]: учеб.пособие / Д.И. Грядовой, В.Я. Кикоть. - Юнити-Дана, 2012. - 312 с.

20. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / А.В. Дейнека. - Дашков и К, 2013. - 291 с.
21. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления [Текст]: учеб. - метод. пособие / Л.И. Дорофеева. – Директ-Медиа, 2015. - 450 с.
22. Дроздов, Н.Г. Организация работы современной кадровой службы [Текст] / Н.Г. Дроздов. - Лаборатория книги, 2010. - 76 с.
23. Захарова, Л.Н. Психология управления [Текст]: учеб.пособие / Л.Н. Захарова. - Логос, 2014. - 374 с.
24. Зеленев, А.Д. Подходы к совершенствованию системы мотивации персонала на малом инновационном предприятии [Текст] / А.Д. Зеленев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2015. - № 2. С. 52 - 55.
25. Иванов, Ю.В. Соционическая типология руководителей [Текст] / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. - 2013. - № 10. С. 31 - 35.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб.пособие / А.Я. Кибанов. - ИНФРА-М, 2010. - 301 с.
27. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. - 2012. - № 4. С. 83 - 87.
28. Коптева, К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала [Текст] / К.В. Коптева // Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 4. С. 90 - 95.
29. Костромина, Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами [Текст]: сборник статей / Е.А. Костромина. - Директ-Медиа, 2014. - 78 с.
30. Ксенофонтова, Х.З., Бараева, З.А. Формирование трудового потенциала на предприятии [Текст] / Х.З. Ксенофонтова, З.А. Бараева // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. - 2012. - № 28. С. 17 - 24.

31. Кузнецова, Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения [Текст] / Е.А. Кузнецова // Современные исследования социальных проблем.- 2012. - № 11. С. 42 - 46.
32. Кулагин, Н.П. Повышение эффективности мотивации персонала, путём перепроектирования работы [Текст]: учеб.пособие / Н.П. Кулагин. - Лаборатория книги, 2010. - 74 с.
33. Ладейщикова, А.А., Ким, С.В. Теоретические аспекты построения системы мотивации персонала в российских организациях [Текст] / А.А. Ладейщиков, С.В. Ким // Science Time. - 2015. - № 6. С. 110 - 116.
34. Лобанов, В.Р. Мотивация в процессе управления работоспособностью [Текст]: учеб.пособие / В.Р. Лобанов. - Лаборатория книги, 2010. - 73с.
35. Магданов, П.В. Управленческое решение: понятие и определение [Текст] / П.В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2011. - № 8. С. 11 - 18.
36. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией [Текст] / В.А. Макеев // Армия и общество. – 2010. - № 2. - С. 21-23.
37. Марсянов, А.С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / А.С. Марсянов // Альманах современной науки и образования. - 2012. - № 8. С. 153-155.
38. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст] / Е.В. Маслов // Организационная психология. - 2015. - № 1. С. 46 - 56.
39. Михалева, Е. П. Методика оценки мотивационного потенциала работы [Текст] / Е.П. Михалева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2011. - № 3. С. 78 - 80.

40. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала на стадии подбора: ключевые ошибки [Текст] / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. - 2014. - № 1. С. 31 - 36.
41. Михайлова, Л.Л. Выявление и использование целей должности в управлении персоналом [Текст] / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 1. С. 34 - 37.
42. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании [Текст] / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. - 2011. - № 2. С. 82 - 85.
43. Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы показателей [Текст] / А.И. Мозговой // Интернет-журнал Науковедение. - 2014. - № 5. С. 44 - 48.
44. Мычка, С.Ю., Шаталов, М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды [Текст] / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов // Территория науки. - 2014. - № 5. С. 23 - 27.
45. Незоренко, Т.К. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / Т.К. Незоренко. - Лаборатория книги, 2010. - 92 с.
46. Нестеров, П.А. Построение системы мотивации персонала [Текст]: учеб.пособие / П.А. Нестеров. - Лаборатория книги, 2010. - 115 с.
47. Николаев, П.П. Стимулирование персонала в современной организации [Текст]: учеб.пособие / П.П. Николаев. - Лаборатория книги, 2010. - 85 с.
48. Никулина, И.Е. Инновации в современном менеджменте [Текст] / И.Е. Никулина // Вестник Томского государственного университета. - 2011. - № 342. С. 92 - 100.
49. Рахимова, Б.Х., Бетилгириев, М.А. Мотивация персонала [Текст] / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. - 2013. - № 24. С. 106 - 114.
50. Ричи, Ш., Мартин, П. Управление мотивацией [Текст]: учеб.пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. - Юнити-Дана, 2012. - 796 с.

51. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Текст]: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. - Директ-Медиа, 2014. - 176 с.
52. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст]: учеб. – метод.пособие / М.Ю. Рогожин. - Директ-Медиа, 2014. - 223 с.
53. Смолькина, Т.А. Мотивация и стимулирование персонала металлургических предприятий [Текст] / Т.А. Смолькина // Мотивация и оплата труда. - 2010. - № 2. С. 137 - 140.
54. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учеб.пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Юнити-Дана, 2015. - 312 с.
55. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Тебекин. - М.: Издательство «Юрайт», 2015. - 182 с.
56. Титова, С.В., Ямалиева, Л.А. Модель компетенций управленческого персонала [Текст] / С.В. Титова, Л.А. Ямалиева // Мир современной науки. - 2013. - № 1. С. 184 - 191.
57. Тузова, А.А. Мотивация персонала [Текст]: учеб.пособие / А.А. Тузова. - Интернет-Университет Информационных Технологий, 2011. - 93 с.
58. Управление персоналом: глоссарий [Текст]: терминологический словарь / под ред. А.Н. Сорочайкина, Л.В. Ермолиной. Самара: «Самарский университет», 2012. - 104 с.
59. Устинова, О.В., Чуприна, Е.В. Формирование корпоративной идентичности персонала [Текст] / О.В. Устинова, Е.В. Чуприна // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 24. С. 38 - 43.
60. Уфимцев, В.В., Мезенцев, Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии - важнейшее условие успешного развития организации [Текст] / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2012. - № 3. С. 72 - 77.

61. Фетисова, М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования [Текст] / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева // Успехи современного естествознания. - 2013. - № 11. - С. 123-125.

62. Шапиро, С.А., Самраилова, Е.К., Хусаинова, Н.Л. Теоретические основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - Директ-Медиа, 2015. - 320 с.

63. Шмаков, А.Г., Топоркова, А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала [Текст] / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. - № 3. С. 24 - 29.

64. Шапиро, С.А., Шатаева, О.В. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» [Текст]: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – Директ-Медиа, 2015. - 87 с.

65. Шапиро, С.А., Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.А. Шапиро, В.А. Шаховой. - Директ-Медиа, 2015. - 425 с.