

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕТАЛЛ-ПОВОЛЖЬЕ»)**

Студента 4 курса 422 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Макарычева Ильи Дмитриевича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Бгашев М.В

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание  
фамилия

\_\_\_\_\_

подпись дата

Дорофеева Л.И.

инициалы,

## Саратов 2018

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в той или иной степени управление мотивацией существует практически на каждом предприятии. Однако с помощью этого процесса многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что в управлении мотивацией не учитывается особенности конкретного предприятия. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. Следовательно, необходимо тщательное управление мотивацией персонала с учетом индивидуальных особенностей организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления мотивацией персонала ООО «Металл-Поволжье» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- ✓ раскрыть теоретические основы управления мотивацией персонала в организации;
- ✓ определить содержание процесса управления мотивацией персонала в организации;
- ✓ дать характеристику хозяйственной деятельности ООО «Металл-Поволжье»;
- ✓ проанализировать и оценить организацию процесса управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье»;
- ✓ выявить недостатки процесса управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье»;

✓ выработать предложения для совершенствования процесса управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье»;

✓ рассчитать эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье».

Объектом исследования является ООО «Металл-Поволжье», которое является крупнейшей организацией по приёму лома в Саратове, образованной в 2003 году, и которое работает с крупными государственными и частными организациями.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье».

В управленческой литературе много внимания уделяется изучению проблем мотивации в организации. Известны работы таких зарубежных авторов как К. Виннер, Т. Беннет, П. Мейер, Д. Рон, М. Хансон, А. Альберт, У. Брэддик, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум ,и другие.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала широко исследуется и российскими учеными. Научные труды по изучению мотивации принадлежат Е.Токаревой, А. Кибанову, О.Алехиной, В.Верхоглазенко, А.Гершуну, М.Горскому, А.И. Рофе, Н.В. Федоровой.

Разработка и исследование вопросов управления мотивации персоналом организации является важным, в силу теоретической и практической значимости затронутой проблемы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и глоссария.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала организации: даны понятия мотивации и управления

мотивацией персонала, рассмотрена структура управления мотивацией персонала: объект и субъект, механизмы, ресурсы, функции и методу управления мотивацией персонала в организации, а также описан процесс управления мотивацией.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Металл-Поволжье», рассмотрен процесс управления мотивацией персонала данной организации, а также выявлены недостатки в данном процессе.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Металл-Поволжье», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

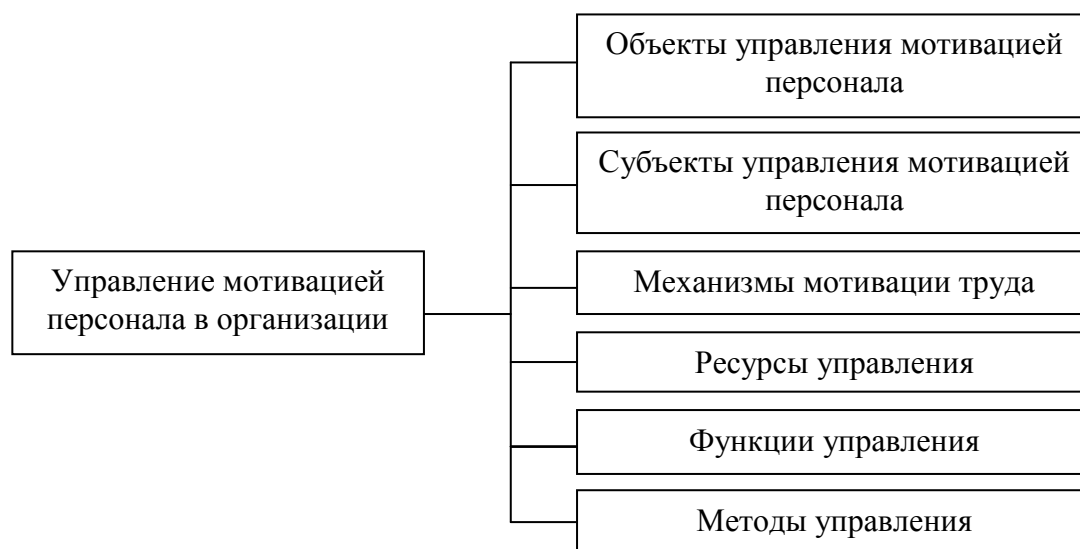
В современных условиях для повышения уровня эффективности функционирования организации одной из основных задач является улучшение процесса управления мотивацией персонала, так как от успешного решения этой задачи в огромной мере будет зависеть формирование необходимого обществу отношения к труду, использование всех резервов и возможности повышения его производительности.

Управление мотивацией персонала – процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – с. 92

Управление мотивацией персонала в организации, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (рис. 1).



**Рис. 1. Структура управления мотивацией персонала в организации<sup>2</sup>**

Рассмотрим каждый элемент структуры управления мотивацией персонала в организации более подробно:

1. Объекты управления мотивацией персонала. В широком смысле объектом управления является весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками организации.

2. Субъекты управления мотивацией персонала. К основным субъектам управления персоналом в организации относятся руководители высшего уровня управления, линейные и функциональные руководители других уровней, руководители и специалисты службы управления персоналом, первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы, сами работники, а также субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня.

<sup>2</sup> Васильева М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций // Управление персоналом. 2017 .№ 10. – С.57

3. Механизмы мотивации персонала в организации. Механизмы, которые создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией персонала называют механизмами управления мотивацией персонала. Они структурируют, упорядочивают взаимодействие между субъектом и объектом управления, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

4. Ресурсы управления мотивацией персонала в организации. Все ресурсы управления мотивацией персонала в организации – это ресурсы мотивирования и стимулирования персонала, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия на персонал.

5. Функции управления мотивацией персонала в организации. Эффективное управление мотивацией персонала в организации предполагает выполнение конкретных функций управления:<sup>3</sup>

а) Диагностика существующей системы мотивации персонала включает в себя мониторинг состояния рынка труда и позиционирования организации, диагностику существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования, анализ мотивации работников организации.

б) Формирование стратегии, цели и принципов политики организации в области мотивации персонала состоит из анализа стратегии организации, анализа стратегии управления персоналом, описания стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования, формирования политики организации в области мотивации и стимулирования, а также определения целей и принципов политики в области мотивации и стимулирования.

---

<sup>3</sup> Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2018. №1. – С. 67

с) Определение содержания и структуры системы стимулирования персонала заключается в оценке соответствия существующей системы мотивации и стимулирования труда разработанным стратегиям и политике, оценке соответствия существующей системы стимулирования сложившейся мотивации персонала, обоснование основных направлений стимулирования персонала, описание содержания и структуры системы стимулирования персонала.

d) Создание системы материального денежного вознаграждения (оплаты труда) состоит из анализа структуры персонала, выделения уровней управления и категорий персонала, описания и анализа должностей, классификация рабочих должностей по внутрифирменной ценности, грейдинга рабочих мест, установления базовых окладов и разработки переменной части оплаты труда.

e) Создание системы материального неденежного вознаграждения (социального пакета) включает в себя выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета, разработку структуры и содержания социального пакета, а также дифференциацию социального пакета по категориям персонала.

f) Создание системы нематериального вознаграждения охватывает определение основных направлений нематериального вознаграждения и дифференциацию нематериального стимулирования по категориям персонала.

g) Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала заключается в определение состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования персонала, разработке положений о стимулировании персонала, об оплате труда, о премировании и прочее.

h) Внедрение и проведение мониторинга эффективности системы мотивации и стимулирования включает в себя разработку программы внедрения системы мотивации и стимулирования персонала, формирование

структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения, оценку эффективности внедрения системы мотивации и стимулирование персонала, разработку системы информирования персонала о внедряемой системе мотивации и стимулирования персонала, а также обучение специалистов организации и реализацию системы мотивации и стимулирования труда.

6. Методы управления мотивацией персонала в организации. Выделяют несколько методов управления мотивацией персонала в организации:<sup>4</sup>

1. Экономические методы управления мотивацией.
2. Организационно-административные методы управления мотивацией, основанные на директивных указаниях.
3. Социально-психологические методы управления мотивацией персонала, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении организацией все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Учитывая специфику процесса управления мотивацией персонала, данный процесс формируется и функционирует в соответствии с присущими ему принципами (табл. 1.).

**Таблица 1. Принципы организации управления мотивацией персонала**<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Чумакова Е., Рыжкина В. Построение системы мотивации в компании [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.arsvitae.ru/postroenie-sistemy-motivatsii-vkompanii.html> (Дата обращения: 03.12.2017)

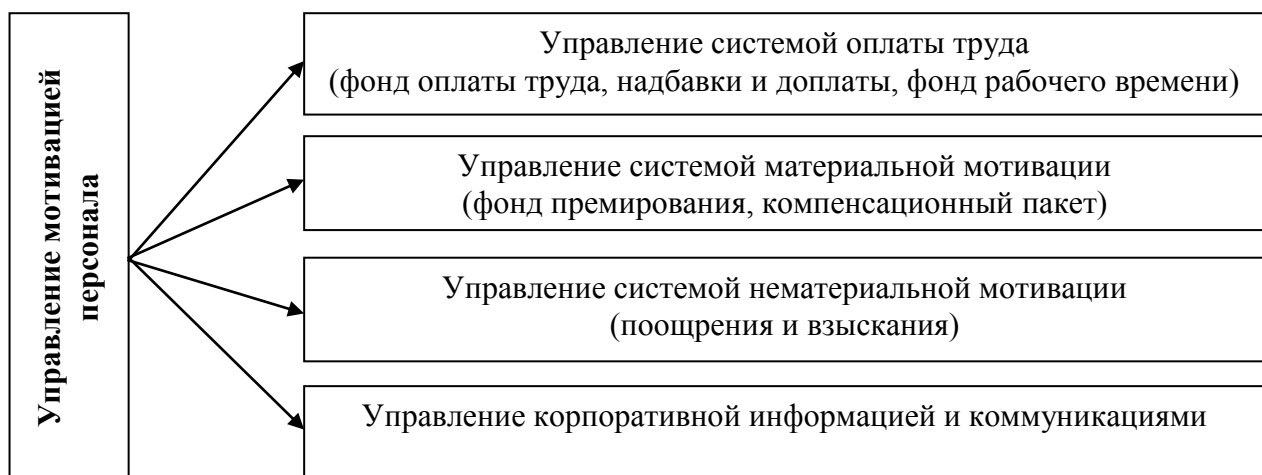
<sup>5</sup> Верхоглазенко Владимир «Система мотивации персонала» // «Консультант директора», февраль №4, 2017. - С.34



№	Формулировка принципа
1	Управление мотивацией персонала (УМП) необходимо осуществлять на научной основе
2	В основе УМП должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников
3	В УМП должна быть основа взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном их соблюдении их взаимных обязательств
4	Денежные и материальные затраты на осуществление УМП должны окупаться
5	УМП должно быть стабильным и гибким и при этом развиваться и совершенствоваться
6	УМП должно сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них
7	УМП должно обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы
8	УМП должно способствовать более полному раскрытию индивидуального творческого и созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма
9	УМП должно создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства
10	УМП должно обеспечить действенную защиту работникам в необходимом объеме
11	УМП должно учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами
12	УМП должно гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга

Данные принципы определяют основные пути и методы организации управления мотивацией персонала, причем сама организация данного процесса должна быть приспособлена к конкретной организации с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием внешней среды.

Процесс управления мотивацией персонала в организации можно представить схематично в виде рис.2.



**Рис. 2. Процесс управления мотивацией персонала в организации<sup>6</sup>**

На процесс управления мотивацией персонала в организации влияет целый комплекс факторов, которые дифференцируются на факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности, и факторы, связанные с объектом управления, отражающие степень его осознания, понимания, оценки своего непосредственного участия в рабочем процессе (рис.3.).<sup>7</sup>



**Рис. 3. Факторы управления мотивацией персонала в организации**

Отображенные на рис. 3. факторы на практике должны применяться не по отдельности, а в совокупности, это дает гарантию получения

<sup>6</sup> Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер – Москва, 2014. – с. 122

<sup>7</sup> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. – с. 235

положительных результатов. Взаимосвязь управления мотивацией и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что она является одной из функциональных подсистем системы управления персоналом.

Эффективная деятельность по управлению мотивацией играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании. Правильно осуществляемое управление мотивацией персонала позволяет не только активизировать личностный потенциал человека в направлении достижения цели, но и получать удовлетворение работнику в процессе труда, через удовлетворение его потребностей.

## **2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕТАЛЛ-ПОВОЛЖЬЕ»**

Общество с ограниченной ответственностью «Металл-Поволжье» является крупнейшей организацией по приёму лома в Саратове, которая была образована в 2003 году и работает с крупными государственными и частными организациями. Основным видом деятельности ООО «Металл-Поволжье» является оптовая торговля отходами и ломом.

Организационная структура организации представлена на рис. 4.

Так как основным направлением деятельности ООО «Металл-Поволжье» является прием лома черных и цветных металлов, данная организация имеет три удобно расположенных пункта приема металлолома, обладающих всем необходимым техническим оснащением для переработки металла с соблюдением экологических, технологических, а также юридических норм Российской Федерации:

1. В Заводском районе расположено отделение, которое работает с физическими и юридическими лицами, принимает чермет марок 3А, 3А2, 5А, 12А, 17А, 5АЖД, 15А, 16А;
2. В Ленинском районе расположен пункт, который принимает металлолом у физических и юридических лиц;
3. На Сокурском тракте открыт пункт приема лома любого веса от юридических и физических лиц.



**Рис. 4. Организационная структура ООО «Металл-Поволжье»**

Прием металлолома ООО «Металл-Поволжье» осуществляет разово от физических и юридических лиц в специальных пунктах, самостоятельно вывозит чермет по заявке клиента и заключает договоры на постоянное обслуживание частных лиц и организаций для этого организация располагает собственной спецтехникой: манипуляторами и мультилифтами. Кроме того, Общество обладает бригадой профессиональных демонтажников, чтобы

мобильно и с максимальной экономией средств заказчика осуществлять демонтаж любых металлоконструкций на территории Поволжья. Обслуживающий персонал организации аттестован в соответствии с требованиями МТУ «Ростехнадзора» и ТУ «Роспотребнадзора».<sup>8</sup>

Процесс управления мотивацией в ООО «Металл-Поволжье», который представлен на рис. 5.:

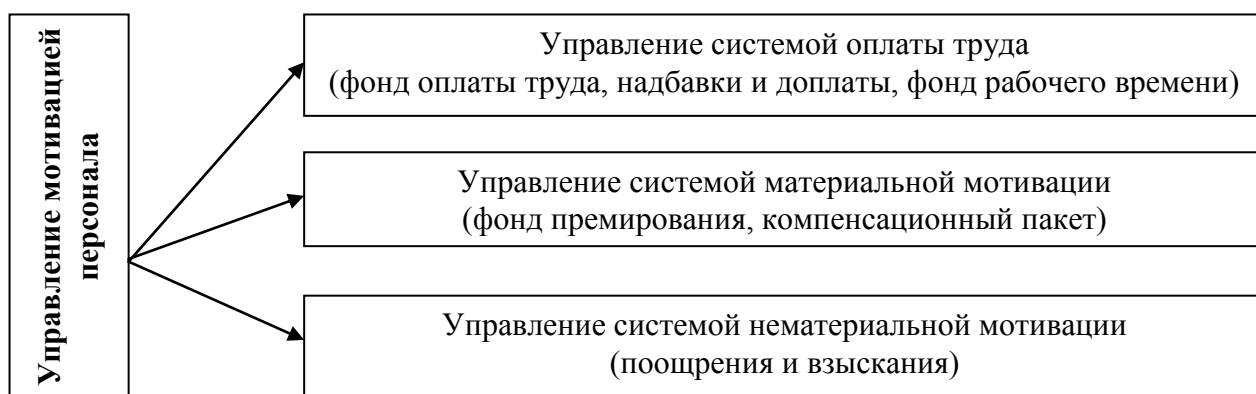


Рис. 2.2. Процесс управления мотивацией персонала в ООО «Металл-поволжье»

Основным видом оплаты труда в ООО «Металл-Поволжье» является оклад. Данная система оплаты является повременной. В таблице 2. приведен должностной список персонала и сумма причитающегося им оклада за месяц в рублях.

Таблица 2. Сумма оклада, соответствующая занимаемой должности на ООО «Металл-Поволжье», руб.<sup>9</sup>

Занимаемая должность	Получаемый оклад
Генеральный директор	17 500
Заместитель генерального директора по производству	15 500
Механик	13 000
Главный бухгалтер	15 000
Бухгалтер	12 500
Финансовый менеджер	15 000
Начальник юридического отдела	13 000
Начальник производственно-заготовительного участка	13 500
Старший инженер-заготовитель	13 000
Инженер-заготовитель	12 500

<sup>8</sup> Официальный сайт ООО «Металл-Поволжье». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://volgalom.ru> (дата обращения: 05.03.2018).

<sup>9</sup> Таблица составлена автором на основе годового бухгалтерского отчета ООО «Металл-Поволжье» за 2017 г.

Газорезчик	12 500
Оператор спецтехники	12 500
Мастер производственно-заготовительного участка	12 500
Стропальщик	12 000
Контроллер лома и отходов	11 000
Дозиметрист	11 000

Из таблицы 2. видно, что каждый сотрудник ООО «Металл-Поволжье» может рассчитывать на получение стабильной части оплаты труда, т. е. на оклад. Самый большой оклад получает генеральный директор, а также заместитель генерального директора по производству, главный бухгалтер и финансовый менеджер.

Кроме оклада многие сотрудники ООО «Металл-Поволжье» ежемесячно получают премии в размере оклада. Премии могут получить все кроме генерального директора, т. к. он, являясь собственником организации, участвует в распределении прибыли. Условия получения и лишения премии указаны в таблицах 3. и 4.

**Таблица 3. Условия получения премии сотрудниками ООО «Металл-Поволжье» в зависимости от занимаемой должности**

Должность	Положительная мотивация	Условие получения премии
Заместитель генерального директора по производству	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли*
Главный бухгалтер	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли
Финансовый менеджер	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли
Бухгалтер	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли
Начальник юр. отдела	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли
Начальник производственно-заготовительного участка	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли
Инженер-заготовитель	1) Премия 2) Процент от реализованного объема	1) Достижение определенного объема заготовленного металлолома** 2) Превышение нормы по заготовке металлолома***
Механик, газорезчик, оператор спецтехники, стропальщик, мастер производственно-	Премия	Достижение организацией определенной нормы прибыли

заготовительного участка, контроллер лома и отходов, дозиметрист		
--	--	--

\*Норма прибыли определяется ежемесячно генеральным директором ООО «Металл-Поволжье» совместно с финансовым менеджером.

\*\*Норма варьируется, но в среднем составляет 400 тонн в месяц.

\*\*\*Инженер-заготовитель получает 5% с суммы реализованного объема, превышающего объем-норму.

**Таблица 4. Условия лишения премии сотрудников ООО «Металл-Поволжье» в зависимости от занимаемой должности**

Должность	Отрицательная мотивация	Условие лишения премии
Бухгалтер	Лишение премии	Ошибки и неточности в ведении отчетности
Начальник юр. отдела	Лишение премии	Выявленные нарушения со стороны государственных инспекций, несоблюдение им обязанностей и должностных инструкций, проигранные дела в суде от лица компании.
Начальник производственно-заготовительного участка	Лишение премии	Происшествие на его участке, несколько нарушений со стороны его подчиненных (точное число никак не оговаривается), нарушение сроков по обработке металлолома.
Инженер-заготовитель	Лишение премии	Недостижение определенного объема заготовленного металлолома
Механик, газорезчик, оператор спецтехники, стропальщик, мастер производственно-заготовительного участка, контроллер лома и отходов, дозиметрист	Лишение премии	Нарушение на рабочем месте

Из таблиц можно сделать вывод, что в ООО «Металл-Поволжье» ориентация происходит больше на групповые стимулы, т. е. на достижение определенной нормы прибыли. На индивидуальные стимулы организация опирается только при работе с инженерами-заготовителями. Кроме того, материальная мотивация также ориентирована на отрицательные стимулы,

для многих должностей они достаточно жесткие, хотя для некоторых их вообще не существует.

В ООО «металл-Поволжье» используется материальная неденежная мотивация:

1) Фирменная форма одежды для тех. служащих. Механик, газорезчик, оператор спецтехники, стропальщик, мастер производственно-заготовительного участка, контроллер лома и отходов, дозиметрист и начальник производственно-заготовительных участков получают комплект одежды для работы. Фирменная одежда обновляется раз в год, либо по требованию в случае крайнего износа. Это разумный стимул, который по мимо чисто технической стороны позволяет привить чувство приверженности организации и частично сплачивает персонал.

2) Соц. пакет, в который включены медицинская страховка, отчисления в пенсионный фонд, оплата отпускных и больничных. Инженерам-заготовителям, каждый месяц выделяются 300 рублей на оплату мобильной связи.

3) Подарок ко Дню Рождения. Всем сотрудникам на День Рождения организация дарит либо денежные, либо памятные запоминающиеся подарки.

4) Материальная помощь в случае свадьбы, рождения ребенка, тяжелой болезни, смерти ближайшего родственника.

К основным элементам нематериальной мотивации в ООО «Металл-Поволжье» можно отнести:

- 1) Комфортную рабочую атмосферу.
- 2) Празднование Дней Рождения сотрудников.
- 3) Частые собрания с участием всех сотрудников организации, на которых каждый может высказать свое мнение по поводу методов улучшения работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что денежная материальная мотивация в ООО «Металл-Поволжье» крайне жесткая, она



была лично разработана генеральным директором и за премирование отвечает тоже именно он. Недостатком данной системы является отсутствие ее гибкости. Система материальной неденежной мотивации в данной организации весьма продуманна и успешно реализована. Возможно, именно благодаря этому в ООО «Металл-Поволжье» отсутствует текучка кадров. Нематериальная мотивация данной организации не уступает материальной неденежной мотивации, но имеет два важных недостатка – отсутствие развитой корпоративной культуры и элемента соперничества между инженерами-заготовителями и, возможно, заготовительными участками.

Кроме того в результате проведенного анализа управления мотивацией в ООО «Металл-Поволжье» было выявлено, что цели, которые должны быть достигнуты отдельными сотрудниками, не конкретизированы; система мотивации в данной организации не структурирована и основана на ее субъективном видении генеральным директором; система штрафов прописана лучше, чем система поощрений; многие сотрудники, которым отведена ведущая роль в получении прибыли, не достаточно заинтересованы в ее максимизации.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «МЕТАЛЛ-ПОВОЛЖЬЕ»**

Руководству ООО «Металл-Поволжье» рекомендовано обратить свое внимание на выявленные недостатки и частично или полностью устранить их за счет применения систем «Управления по целям» и КРІ в процессе управления мотивацией персонала, также стоит структурировать систему нематериальной мотивации.

Для внедрения системы «Управления по целям» руководству данной организации стоит необходимо пройти несколько этапов:

1) Подготовительный этап: на этом этапе нужно выработать конкретные стратегические цели, а также донести эти цели до сотрудников организации.

2) Этап разработки планов достижения поставленных целей. Данный этап состоит из нескольких подэтапов:

- Разработка планов руководством организации.
- Донесение планов по цепочке до конечных исполнителей.
- Донесение мнений исполнителей до руководства организации, работа с обратной связью.

- Утверждение планов.

3) Этап контроля, измерения и оценки результатов.

4) Корректирующие меры.

Использование системы «Управления по целям» позволит руководству ООО «Металл-Поволжье» устранить один из выявленных недостатков в результате анализа процесса управления мотивацией персонала. Однако не стоит забывать, что помимо грамотно поставленной цели необходимо разумно и целенаправленно мотивировать сотрудника на ее достижение. В качестве системы денежной материальной мотивации можно использовать систему KPI.

Данная система мотивации сотрудников органично встраивается в систему «Управления по целям» и точно также каскадируется. Основными критериями KPI в ООО «Металл-Поволжье» станут:

- 1) Валовая прибыль;
- 2) Дебиторская задолженность;
- 3) Бессбойная работа на заготовительных участках;
- 4) Своевременность и качество отчетности.

Применение системы KPI для мотивирования сотрудников ООО «Металл-Поволжье» может также способствовать устранению такого недостатка – как отсутствие гибкости материальной денежной мотивации.

В результате анализа процесса управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье» было выявлено, что нематериальная мотивация в данной организации реализована достаточно неплохо, но ей не хватает структурированности, а также она имеет такие недостатки, как отсутствие корпоративной культуры и соперничества между сотрудниками, от деятельности которых зависит прибыль данной организации.

На рис. 6. представлена необходимая структура нематериальной мотивации персонала ООО «Металл-Поволжье».



**Рис. 6. Структура нематериальной мотивации персонала ООО «Металл-Поволжье»**

Рассмотрим каждый элемент структуры нематериальной мотивации персонала ООО «Металл-Поволжье» более подробно:

1. Формализованные стимулы:

✓ Доска почета: фотографии лучших сотрудников следует разместить на доске почета. Это один из самых простых методов признания заслуг. Поначалу многие могут скептически отнестись к такому шагу и высмеивать эту идею. Но даже те, кто может удовлетворить свою потребность в признании другими методами будет подсознательно стремиться туда попасть и, как следствие, лучше работать.

✓ Кубок лучшему инженеру-заготовителю и лучшему производственно-заготовительному участку по итогам года: на участке требуется слаженная работа всех специалистов. Добиться этого можно тем, что если в краткосрочный период выделять отдельных людей, которые

хорошо работали, то это будет давать повод остальным лучше работать. Но выделение отдельных людей на участке по итогам года может быть воспринято коллегами крайне негативно, поэтому в этом случае следует выдать общий кубок на участок. Кубок стоимостью в 150 рублей может стать серьезным стимулом для технических работников, ведь многие из них в силу специфики обучения и работы не имеют никаких наград, и подсознательно испытывают от этого неудовлетворенность.

Между инженерами-заготовителями следует создать атмосферу жесткой конкуренции, тогда, помимо оплаты труда, им будет еще важна победа над другими, что также способствует максимизации эффективности труда.

## 2. Неформализованные стимулы:

✓ Корпоративная культура: ранее в данной организации никто не задумывался о корпоративной культуре и не предпринимал действий по ее формальному формированию, но если проанализировать все мероприятия по нематериальному стимулированию уже проводимые в ООО «Металл-Поволжье», а также то, что коллектив является крайне сплоченным и текучки кадров не наблюдается, то можно выявить уже сложившуюся, достаточно устойчивую корпоративную культуру, где большинство сотрудников придерживаются ценностей генерального директора. Поэтому, в силу специфики отрасли и размера организации других мероприятий для развития корпоративной культуры проводить особого смысла не имеется.

✓ Стиль руководства: несмотря на то, что генеральный директор данной организации является примером тактичного и вежливого человека, все важные решения он принимает в одиночку. Следовательно, прослеживается авторитарный стиль управления. После введения системы «Управления по целям», ситуация может измениться к более демократичной. Предложенная система, во многом является оптимальной для данной организации. Она затрагивает все сферы взаимоотношения работодателя с работником и четко структурирует их, позволяя, во-первых, работнику

удовлетворять часть потребностей при выполнении своих должностных обязанностей, во-вторых, сделать прозрачной и индивидуальной систему денежного вознаграждения, в-третьих, еще больше привить работникам приверженность организации за счет отлаженной системы неденежной мотивации.

При всем при этом, система не потребует активных денежных вложений. В основном денежные ресурсы будут направлены на увеличение выплат сотрудникам. Экономический эффект от предложенных мероприятий можно будет увидеть в увеличении прибыли и снижении дебиторской задолженности. Однако эффект от части мероприятий, направленных скорее не на увеличение прибыли в краткосрочной перспективе, а на развитие организации, можно будет увидеть только спустя определенное время после их внедрения.

Далее необходимо определить какая эффективность может быть получена в результате применения предложенных рекомендаций.

Так как, основными критериями системы KPI станут валовая прибыль, дебиторская задолженность, бессбойная работа на заготовительных участках, а также своевременность и качество отчетности, то рассчитаем эффективность данных показателей для ООО «Металл-Поволжье».

Предположим, что первым ключевым показателем эффективности на следующий год будет получение валовой прибыли в размере 44 833 тыс. руб., т. е. данный показатель вырастет на 30% по сравнению с 2017 г. Если учесть, что с 2015 г. по 2016 г. валовая прибыль выросла на 19%, а с 2016 г. по 2017 г. на 21% без каких-либо существенных изменений в системе денежного материального стимулирования, то можно предположить, что достичь показателя в 30% за следующий год весьма реально.

Расчет KPI для генерального директора ООО «Металл-Поволжье» является нецелесообразным, т. к. он является собственником организации и участвует в распределении прибыли.

Предположим, что КРІ для заместителя генерального директора по производству – получение валовой прибыли в размере 3 593 тыс. руб. ежемесячно. Следовательно, его итоговое материальное денежное вознаграждение будет рассчитываться по следующей формуле:<sup>10</sup>

$$Z = Q + U * k, \quad (3.1.)$$

где:

Z – итоговое вознаграждение (заработная плата) заместителя генерального директора;

Q – постоянная часть оплаты труда (оклад);

U\*k – переменная часть оплаты труда и зависит от k. За основу возьмем уже имеющуюся систему вознаграждения, когда U = Q. k – коэффициент, зависящий от выполнения плана (табл. 5.).

**Таблица 5. Значение коэффициента k, зависящего от выполнения плана<sup>11</sup>**

<b>% выполнения показателя</b>	<b>Значение коэффициента k</b>
Выполнение плана менее чем на 50%	0
Выполнение плана на 51 – 89%	0,5
Выполнение плана на 90 – 105%	1
Выполнение плана на 105 – 120%	1,2

Таким образом, заработная плата заместителя генерального директора ООО «Металл-Поволжье» по производству, при условии перевыполнения плана достижения показателя валовой прибыли, составит:

$$Z = 15\,500 + 15\,500 * 1,2 = 34\,100 \text{ руб.}$$

КРІ для инженеров-заготовителей:

1) Объем заготовленного металла должен составлять не менее 450 тонн.

Эта цифра получается из того, что средняя закупочная цена металлолома 6 700 руб. за тонну, средняя продажная цена – 7 500 руб. за

<sup>10</sup> Наумова С. Как построить работающую систему мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/692810/> (Дата обращения: 15.04.2018)

<sup>11</sup> Таблица составлена автором

тонну, при 9 работающих инженерах-заготовителях в месяц, чтобы выполнить план каждому необходимо закупить около 450 тонн металлолома.

2) Одна тонна закупленного металла должна быть не дороже 6 700 руб.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения инженера-заготовителя стоит производить по следующей формуле:<sup>12</sup>

$$Z = Q + U*(k-n), \quad (3.2.)$$

где:

Z – итоговое вознаграждение (зарботная плата) инженера-заготовителя;

Q – постоянная часть оплаты труда (оклад);

U\*(k-n) – переменная и зависит от (k-n). За основу возьмем уже имеющуюся систему вознаграждения, когда U = Q. k – коэффициент, зависящий от выполнения плана (табл. 5.), n – коэффициент, зависящий от средней закупочной цены металлолома (табл. 6.). При разнице (k-n) отрицательной, считать ее равной 0.

**Таблица 6. Значение коэффициента n, зависящего от средней закупочной цены металлолома<sup>13</sup>**

Средняя цена закупки	Значение коэффициента n
<6300	-0,2
6400-6500	-0,1
6600-6700	0
6800	0,1
6900	0,3
>6900	0,5

Таким образом, заработная плата инженера-заготовителя, при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 12\,500 + 12\,500 * (1,2 + 0,2) = 30\,000 \text{ руб.}$$

Вторым ключевым показателем эффективности для ООО «Металл-Поволжье» станет дебиторская задолженность, в 2017 г. она составила 7 793

<sup>12</sup> Наумова С. Как построить работающую систему мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/692810/> (Дата обращения: 15.04.2018)

<sup>13</sup> Таблица составлена автором

000 руб. Предположим, что за 2018 г. благодаря предложенным рекомендациям ее удастся снизить на 20%, т. е. на 1 558 600 руб.

Тогда КРІ для финансового менеджера станет снижение дебиторской задолженности ежеквартально на 389 650 руб.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения финансового менеджера будет рассчитывать по той же формуле (3.1.), что и вознаграждение заместителя генерального директора с теми же значениями коэффициента  $k$  (табл. 5.).

Таким образом, итоговое материальное денежное вознаграждение (заработная плата) финансового менеджера ООО «Металл-Поволжье», при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 15\,000 + 15\,000 * 1,2 = 34\,100 \text{ руб.}$$

КРІ для начальника юридического отдела – взыскание всех просроченных задолженностей в судебном порядке.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения начальника юридического отдела будет рассчитывать по той же формуле (5.), что и вознаграждение заместителя генерального директора и финансового менеджера, однако значения коэффициента  $k$  предлагается изменить, т. к. начальник юридического отдела перевыполнить план не сможет (табл. 7.).

**Таблица 7. Значения коэффициента  $k$  для расчета вознаграждения начальника юридического отдела<sup>14</sup>**

<b>% выполнения показателя</b>	<b>Значение коэффициента <math>k</math></b>
Выполнение плана менее 50%	0
Выполнение плана 51-89%	1
Выполнение плана на 90-100%	1,5

Таким образом, итоговое материальное денежное вознаграждение (заработная плата) начальника юридического отдела ООО «Металл-Поволжье», при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 13\,000 + 13\,000 * 1,5 = 32\,500 \text{ руб.}$$

<sup>14</sup> Таблица составлена автором



Третьим ключевым показателем эффективности будет бесперебойная работа на заготовительных участках.

KPI для начальника производственно-заготовительного участка будет контроль за переработкой всего поступающего металлолома в заданные сроки и контроль за нарушениями подчиненных.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения начальника производственно-заготовительного участка будет рассчитывать по следующей формуле:<sup>15</sup>

$$Z = Q + U*k + Y*n, \quad (3.3.)$$

где:

Z – итоговое вознаграждение (заработная плата) начальника производственно-заготовительного участка;

Q – постоянная часть оплаты труда (оклад);

U\*k – переменная часть и зависит от k. За основу возьмем уже имеющуюся систему вознаграждения, когда U = Q. k – коэффициент, зависящий от сроков выполнения работы (табл. 8.);

Y\*n – переменная часть. Y – фиксированное значение равное 3 000 руб. n – коэффициент, зависящий от количества нарушений на участке за месяц (табл. 9.).

**Таблица 8. Значение коэффициента k, зависящего от сроков выполнения работы**

<b>% выполнения показателя</b>	<b>Значение коэффициента k</b>
Превышение сроков >10% от заданного времени	0
Превышение сроков на 5-10% от заданного времени	0,5
Выполнение в срок	1
Выполнение задач быстрее заданных сроков на 10% и более	1,2

**Таблица 9. Значение коэффициента n, зависящего от количества нарушений на участке за месяц**

<b>Количество нарушений на участке за месяц</b>	<b>Значение коэффициента n</b>
>6	0
4-6	0,5
2-4	0,7

<sup>15</sup> Наумова С. Как построить работающую систему мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/692810/> (Дата обращения: 15.04.2018)

Таким образом, итоговое материальное денежное вознаграждение (заработная плата) начальника производственно-заготовительного участка, при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 13\,500 + 13\,500 * 1,2 + 3\,000 * 1 = 32\,700 \text{ руб.}$$

KPI для технического исполнителя заключается в выполнении поставленных задач в заданные сроки без нарушений.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения технического исполнителя будет рассчитываться по той же формуле (3.3.), что и вознаграждение начальника производственно-заготовительного участка с теми же значениями коэффициента k (табл. 8), однако коэффициент n будет иметь другие значения (табл.10.).

**Таблица 10. Значение коэффициента n, зависящего от количества нарушений на участке за месяц**

Количество нарушений на участке за месяц	Значение коэффициента n
>2	0
2	0,5
1	0,7
0	1

Таким образом, итоговое материальное денежное вознаграждение (заработная плата) технического исполнителя, например, газорезчика, при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 12\,500 + 12\,500 * 1,2 + 3\,000 * 1 = 30\,500 \text{ руб.}$$

Четвертным ключевым показателем эффективности для ООО «Металл-Поволжье» станет своевременность и качество отчетности.

KPI для главного бухгалтера рассчитан не будет, т. к. он имеет крайне обширный круг обязанностей и имеет доступ к исключительной коммерческой информации. Также часть его работы имеет творческую специфику.

KPI для бухгалтера – предоставление качественной (без ошибок и неточностей) и своевременной отчетности.

Расчет итогового материального денежного вознаграждения бухгалтера ООО «Металл-Поволжье» будет рассчитываться по той же формуле (7.), что и вознаграждение технических исполнителей с теми же значениями коэффициента  $k$  и  $n$  (табл. 8. и 3.6.).

Таким образом, итоговое материальное денежное вознаграждение (заработная плата) бухгалтера ООО «Металл-Поволжье», при условии достижения максимальных показателей, составит:

$$Z = 12\,500 + 12\,500 * 1,2 + 3\,000 * 1 = 30\,500 \text{ руб.}$$

В итоге проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что система КРІ имеет «плюсы» перед уже сложившейся системой вознаграждения:

1. Ориентация на личные стимулы, а не на групповые;
2. Более прозрачная система оплаты труда, каждый сотрудник видит перспективы увеличения своей заработной платы при более тщательном выполнении своих должностных обязанностей;
3. Достижения сотрудников приводят к достижениям организации, поэтому отпадет ситуация, когда организация платит за выполнение лишней работы, либо за невыполнение необходимой работы;
4. Большая ориентация на положительные стимулы.

Дополнительным «плюсом» является то, что система КРІ не потребует больших затрат, чем обычная система оплаты труда. Чем больше сотрудник будет зарабатывать, тем большую пользу он принесет ООО «Металл-Поволжье».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные рекомендации по использованию системы «Управления по целям», системы КРІ, а также по структурированию нематериальной мотивации для совершенствования управления мотивацией персонала ООО «Металл-Поволжье» являются эффективными.

Также хотелось бы отметить, что если система, по каким-либо причинам, не начнет правильно функционировать и не принесет ожидаемых результатов, то компания не понесет практически никаких убытков, т. к. все

увеличения расходов в основном привязаны к изменению переменной части заработной платы сотрудников. Причем экономический эффект от предложенных мероприятий в основном заключается в увеличении прибыли и снижении дебиторской задолженности. Однако эффект от части мероприятий, направленных не на увеличение прибыли в краткосрочной перспективе, а на развитие организации, можно будет увидеть только спустя определенное время после их внедрения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе управления мотивацией персонала ООО «Металл-Поволжье» и разработке рекомендаций по его совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «мотивации», дано определение «управления мотивацией персонала в организации», рассмотрена структура управления мотивацией персонала организации. Кроме того был описан процесс управления мотивацией персонала, а также определены основные принципы данного процесса.

В итоге был сделан вывод о том, что управление мотивацией персонала – процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Структура управления мотивацией персонала в организации состоит из объекта и субъекта управления, механизмов, ресурсов, функций и методов управления мотивацией персонала. Процесс управления мотивацией персонала в организации включает следующие этапы: управление системой оплаты труда, управление системой материальной мотивации, управление системой нематериальной мотивации и управление корпоративной информацией и коммуникациями.

Организация управления мотивацией персонала осуществляется, прежде всего, службой управления персоналом организации. В процессе управления мотивацией можно выделить несколько особенностей управления, от которых зависят задачи, выполняемые службой управления персоналом организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Металл-Поволжье», которая показала, что это крупнейшая организация по приёму лома в Саратове, которая работает с крупными государственными и частными организациями. В результате исследования, проведенного в январе 2018 года финансовым менеджером ООО «Металл-Поволжье» было выявлено, что данная организация занимает всего 15% рынка закупки лома и цветных металлов Саратовской области за 2017 год.

Кроме того был проведен анализ процесса управления мотивацией персонала в ООО «Металл-Поволжье», который показал, что денежная материальная мотивация в ООО «Металл-Поволжье» крайне жесткая, она была лично разработана генеральным директором и за премирование отвечает тоже именно он. Недостатком данной системы является отсутствие ее гибкости. Система материальной неденежной мотивации в данной организации весьма продуманна и успешно реализована. Возможно, именно благодаря этому в ООО «Металл-Поволжье» отсутствует текучка кадров. Нематериальная мотивация данной организации не уступает материальной неденежной мотивации, но имеет два важных недостатка – отсутствие развитой корпоративной культуры и элемента соперничества между инженерами-заготовителями и, возможно, заготовительными участками.

Также было выявлено, что цели, которые должны быть достигнуты отдельными сотрудниками, не конкретизированы; система мотивации в данной организации не структурирована и основана на ее субъективном видении генеральным директором; система штрафов прописана лучше, чем

система поощрений; многие сотрудники, которым отведена ведущая роль в получении прибыли, не достаточно заинтересованы в ее максимизации.

Проведение подробного анализа хозяйственной деятельности ООО «Металл-Поволжье», финансовых и бухгалтерских показателей, процесса управления мотивацией персонала данной организации позволило рекомендовать ее руководству обратить свое внимание на выявленные недостатки и частично или полностью устранить их за счет предложенных рекомендаций.

Таким образом, чтобы направить усилия на совершенствование управления мотивацией персонала руководству ООО «Металл-Поволжье» было рекомендовано использование системы «Управления по целям», системы КРІ, а также структурирование системы нематериальной мотивации.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций были определены КРІ для всех сотрудников организации, рассчитано вознаграждение, которое получают сотрудники в результате применения предложенных мероприятий, а также выявлен и описан их предполагаемый эффект.