

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы исследования системы стимулирования персонала организации	
1.1 Сущность стимулирования персонала организации	7
1.2 Основные модели мотивации и стимулирования труда персонала организации	16
1.3 Современные подходы к оценке эффективности стимулирования персонала организации	21
2. Оценка эффективности системы стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	26
2.2 Исследование трудового потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	42
2.3 Оценка системы стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	50
3. Направления совершенствования системы стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	59
3.1 Повышение эффективности стимулирования труда через комплексную систему оплаты работников организации	59
3.2 Стимулирование карьерного развития персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»	68
Заключение	75
Список использованных источников	78
Приложения	

Введение

Стимулирование персонала играет огромную роль в деятельности организации, так оно направлено на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя в процессе производства, но и позволяет получить определенную прибыль. Стимулирование персонала не является частным делом конкретного предприятия или организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны.

Система стимулирования персонала – эффективный инструмент в управлении персоналом в том случае, если она грамотно разработана и правильно используется на практике.

Одной из главных целей управления персоналом является создание и поддержание высокого уровня трудовой мотивации персонала организации. Вероятность того, что деятельность организации будет успешной, значительно возрастает, если сотрудники мотивированы на достижение необходимых для организации целей. Для создания эффективной системы стимулирования персонала необходимо понимание основных принципов трудовой мотивации персонала.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности сотрудников. В современной экономике большое значение имеют: материальный фактор, моральные стимулы, а также социальные льготы.

В современной экономике стимулирование персонала основывается не только материальным вознаграждением. Оно, также, нацелено на совершенствование личности человека, формирование у него заинтересованности в успехе организации в целом.

Все организации заинтересованы в повышении эффективности своей деятельности, по этой причине система стимулирования персонала в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять все качества, способствующие эффективному труду и достижению поставленных целей в организа-

ции. Такими качествами могут быть: производительность, творчество, исполнительность и инициатива у сотрудника.

В настоящее время в научной литературе широко изучаются вопросы стимулирования персонала организаций в работах отечественных и зарубежных авторов: В.В. Адамчук, Н.А. Волгина, Б.М.Генкина, Ю.Г. Одегова, А.И. Рофе, С.В. Шекшня, Р.А. Яковлева, Т. Скэнлона, А.У. Ракера и других.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью совершенствования системы стимулирования персонала с целью получения высоких результатов деятельности и обеспечения конкурентоспособности организации в условиях рыночных отношений.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выбрано промышленное предприятие ООО «Лебедянский машиностроительный завод», которая осуществляет производство насосов и комплектующего оборудования для нефтяной промышленности, а также различных видов промышленного оборудования.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке методологии стимулирования различных категорий персонала и мероприятий по совершенствованию системы стимулирования в организации.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы системы стимулирования персонала в организациях, раскрыть сущность и выявить факторы ее совершенствования.

2. Провести анализ существующей системы стимулирования персонала в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» с целью обоснования ее оптимального значения для принятия эффективных экономических и управленческих решений.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды зарубежных и отечественных ученых по актуальным проблемам стимулирования персонала организации.

В процессе исследования использовались экономико-математические и статистические методы анализа, системный подход, методы сравнений и научного обобщения, экономико-статистический анализ, применялись следующие научные подходы: системный, структурный, функциональный, интегральный.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 81 страница печатного текста, включая 23 таблицы, 23 рисунка и содержит 4 приложения.

1. Теоретические основы исследования системы стимулирования персонала организации

1.1 Сущность стимулирования персонала организации

Одной из самых сложных сторон управления организацией является управление персоналом, преимущественно управление стимулированием мотивацией труда работников организации.

Управление – это процесснеобходимый для формулирования и достижения целей организации. «Вуправлении выделяют взаимосвязанные функции: планирование, организацию, мотивацию сотрудников и контроль». Благодаря системе стимулирования труда организация может трансформировать проблемы в достижения.

Преобразования в методах и формах управления организаций, направленные на стимулирование развития рыночных отношений, чаще всего характеризуются низкой эффективностью, поэтому предприятия нередко не достигают поставленных целей. Основной причиной этого является недостаточная обеспеченность профессиональными кадрами, способными нетрадиционно решить вопросы относительно перехода рыночной экономике. Решению этой проблемы должна способствовать продуманная система работы с сотрудниками.

По мнению Н.А. Горелова [9], с переходом экономики России рыночному типу изменились виды мотивации труда и требования к работникам. Наиболее значимыми для работодателей стали люди, которые могут сочетать в себе гибкость, новаторство, коммуникабельность, умение быстро находить выход из трудных ситуаций и применять знания на практике. Приходится значительно увеличивать вложения в человеческие ресурсы и новые технологии, чтобы быть успешными. В менеджерах стали больше ценить способность налаживать отношения с людьми и организациями.

В 1990-е гг. российские организации, прошедшие этап активногораспространения и овладения рынками, оценивали по достоинству такиекачества у менеджеров как: агрессивность, инициативность, амбициозность.

Сейчас эффективность работы улучшают с помощью повышенияинтеллектуально-креативной составляющей менеджмента. Менеджеры и руководители находятся в непрерывном процессе поискановых форм и методов мотивации, воспитания преданности организации иудержания высококвалифицированных специалистов в организации. Знаниемотивации помогает понять человеческое поведение и возможность воздействия на него.

«Функция мотивации многими авторами рассматривается как процесс побуждения других людей к деятельности длядостижения целей организации. Во всех подходах к управлениючеловеческими ресурсами вопросы мотивации и стимулирования занимаютодно из ключевых мест» [7]. Большинство опытных руководителейсталкиваются с тем, что у сотрудников нет стимула работать лучше. К этому приводит неэффективная оценка выполняемой работы, неправильный отбор и неспособность руководства правильно сформировать систему оценок выполняемой работы и вознаграждения.

Существуют различные методы стимулирования персонала и зависят они оттого, насколько проработана в организации система стимулирования иуправления, а также от специфики этойорганизации. В широком смысле слова стимулирование рассматривается как совокупность требований, которым соответствует система поощрений и наказаний [7].

Стимулирование существует как материальное, так и нематериальное. Кпервому методу относится: заработная плата, премиальная надбавка, транспортные расходы, оплачиваемое лечение и др. К нематериальному: продвижение по карьерной лестнице, награды, возможность самореализации.

Совокупность методов мотивации по большей части ориентирована на психологические методы, которые подразумевают побуждение персонала на

плодотворный труд. Подробная классификация способов стимулирования рассмотрена М.С. Соловцовой. (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 – Методы стимулирования персонала

Оба метода в сочетании дают большей эффективности в отношении стимулирования труда. Многие руководители ошибаются, думая, что замотивировать людей на трудовую деятельность можно только с помощью денежных поощрений. «К сожалению, во многих современных организациях люди могут реализовать себя лишь на 20-30%. В результате такого рабочего ритма у них появляется неудовлетворенность, нервные расстройства, неуверенность» [10], что приводит к демотивации персонала.

Анализируя различные платформы социальных сетей, можно заметить, что в данный момент современное поколение в возрасте от 16 до 26 лет заинтересовано в самореализации, и эта тенденция активно распространяется. Поэтому руководителям необходимо предоставлять сотрудникам возможность для личностного роста. Если исходить из потребностей персонала, то наиболее эффективным инструментом является геймификация.

Геймификация – новейший способ мотивации персонала, суть которого заключается в превращении рутинной работы в особый игровой процесс и основывается на вовлечении сотрудников в бизнес-процесс, на их творчестве, в решении задач и достижении целей организации, а также решение задач в рамках

игрового процесса [14]. Я считаю, что это действенный способ стимулирования для повышения эффективности персонала.

Если говорить о стимулировании, то важно иметь представление о таких понятиях как: «мотивация», «мотив» и «стимул», так как они фундаментально связаны между собой.

Рассматривая стимулирование в качестве инструмента управления трудовым поведением работника, можем заметить, что оно состоит в целенаправленном воздействии на поведение сотрудников за счет влияния на условия их жизнедеятельности.

Проблема мотивации в штате служащих является ключевой в деятельности руководителя предприятия. Сохранению высококвалифицированных сотрудников внутри организации способствует успешная мотивация трудовой деятельности, что в свою очередь, обеспечивает высокую стабильность и конкурентоспособность в рыночной среде организации [21]. Мотивация служит важнейшей функцией менеджмента. Ни одна задача не будет решена успешно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Мотивация – это внутренний процесс, сочетающий в себе совокупность потребностей, мотивов и стимулов, которые побуждают человека к трудовой деятельности.

Мотивация определяется сопряженным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Мотивация интерпретируется с двух сторон: с позиции менеджмента и точки зрения психологии. А.А. Литвинюк [16], рассматривает мотивацию с позиции менеджмента как категорию, связанную с процессом управления поведением работника посредством взаимодействия на него различными факторами внешней среды. С точки зрения психологии он описывает мотивацию как процесс осознания человеком своих потребностей и выбора определенной модели поведения для их удовлетворения.

Потребности выступают внутренними источниками развития личности, что является основой мотивации для человека. Несответствие в поведении сотрудников говорит о различном уровне мотивации. Возрастающая роль личности сотрудника в настоящее время является особенностью управления-

персоналом. В соответствии с чем, происходит изменение соотношения стимулов и потребностей, на которые может положиться система стимулирования.

Стимул представляется как внешняя воздействующая сила, которая выступает в роли рычага воздействия. В организациях в большей мере стимул сопутствует понятию «вознаграждение», выражаемое в денежном эквиваленте. На мотивацию труда влияют различные стимулы: оптимальная организация рабочего места, темп, режим труда, стимулирование свободным временем, совершенствование отношений в коллективе, достижение и признание. Стимулирование труда приносит результат, когда достижения сотрудников и их вклад в работу оцениваются по достоинству.

Стимулы могут быть как положительными, так и отрицательными – лишение премиальных, отстранение от рабочего процесса, понижение, потеря репутации. Не все внешние ситуации могут активизировать деятельность. Внутренним устремлениям соответствует только деятельность, личностно-значимая для человека. Вместе с внешней стимулирующей ситуацией они формируют непосредственный мотив поведения.

Мотивы – это сознательные стимулы, отражающие потребности, которые побуждают к действию для удовлетворения потребностей. Совокупность мотивов раскрывает человека как личность в социальной системе. Все действия, включающие в себя труд, осуществляются исходя из внутренних потребностей. Успех стимулирования трудовой деятельности напрямую зависит от того, насколько правильно будет определен мотив. Следует исходить из изучения и анализа потребностей работника для точной идентификации мотива, а также придерживаться разработанной комбинации соотношения мотива и стимула, по включению каждого работника в производственную деятельность организации и формированию мощной корпоративной культуры. В случае несоответствия процесс мотивации будет отрицательно отражаться на сотрудниках, формируя негативные последствия на поле деятельности предприятия.

Исследуя вопрос различия между мотивацией и стимулированием, можно согласиться с А.А. Окнянской, которая считает, что: «мотивация – это внутрен-

ний механизм побуждения человека к действию, а стимулирование –внешний механизм, который подразумевает, что после выполнения работы человек на основе инструментов стимулирования получит определенные поощрения и вознаграждения за выполнение своих трудовых функций» [21].

Таким образом, можно прийти к заключению, что мотивация сотрудника будет выше при правильно подобранном методе стимулирования, а сам процесс стимулирования труда представляет собой использование разного рода стимулов для мотивирования людей, также является механизмом, без которого трудовой процесс будет менее эффективен.

Прежде чем перейти к оценке эффективности стимулирования труда и мотивации, необходимо рассмотреть их функции и более подробно описать методы, вытекающие из направления деятельности предприятия.

Стимулирование выполняет ряд основных функций, определяющих его роль в регулировании трудовым процессом, а также включает в себя комплекс методов и способов управления. В случае, когда стимулирование способствует повышению производительности труда и качества производимых товаров и услуг, за это отвечает его экономическая функция. Как подчеркивает М.Е. Горностаева: «В настоящее время система управления персоналом не может быть эффективной, если она не будет включать в себя стимулирование работников работать производительно и качественно» (рисунок 1.2).

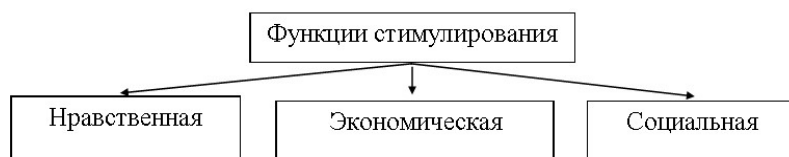


Рисунок 1.2 – Функции стимулирования

Социальная функция создает условия для формирования структуры общества через дифференцированный уровень доходов, зависящий от влияния стимулов на разных людей. Другими словами, определяется комплексом экономических и социальных благ, которые человек имеет в своем распоряжении, зани-

мая определенную позицию в системе общественного разделения труда. Социальная функция повышает его благосостояние и способна изменить социальный статус.

За формирование внутреннего состояния сотрудника: его ориентиры на жизнь, потребности, установки и мотивацию, отвечает социально-психологическая функция стимулирования.

Нравственная функция проявляется под влиянием внешних стимулов, формируя активную модель поведения в коллективе, в частности между руководством и подчиненными. Трудолюбие, стремление развиваться, аккуратность, качество труда и оперативность являются важными характеристиками, которые развиваются у сотрудников во время процесса стимулирования.

Выбор оптимальных форм и систем оплаты труда персонала содержит важный социально-экономический смысл для организаций, которые находятся в условиях рыночных отношений. На всех уровнях управления система оплаты труда формирует материальную базу развития человеческих ресурсов и оптимального применения рабочей силы. Компенсация потраченных усилий или поощрение персонала играет значительную роль в мотивировании, удержании квалифицированных специалистов и привлечении трудовых ресурсов. Так, например, об одной из разработанных компанией IBM, системе вознаграждения, в своем исследовании упоминал Б.М. Генкин [8].

Эта система представляет собой следующее: если сотрудник проявляет активность, разработал и внедрил новые технологии, которые в свою очередь принесли фирме прибыль – фирма выплачивает 25% прибыли этому сотруднику в течение определенного периода. Тем самым организация стимулирует сотрудника на дальнейшее активное участие в их деятельности. С помощью используемых форм и систем оплаты труда в организации происходит взаимосвязь вознаграждения с фактическими результатами деятельности персонала. Таким образом определяется соотношение оплаты труда и объемом проделанной работы. Труд может выражаться в объеме и качестве произведенной продукции, в количестве отработанного времени.

Различают повременную и сдельную формы оплаты труда, в зависимости от экономических показателей, в которых измеряются издержки и результаты деятельности. При повременной форме размер вознаграждения зависит от отработанного времени, а при сдельной делается упор на количественные показатели результатов трудовой деятельности – на объем выполненных работ. Важной чертой характера любого руководителя является справедливость, которая высоко ценится сотрудниками. Она помогает объективно оценивать и компенсировать затраченные усилия.

Существует теория справедливости американского психолога Дж. Стэйси Адамса. В ней отражается, что люди достаточно субъективно воспринимают отношение вознаграждения к затраченным силам, а также сравнивают его с вознаграждением других работников, делающих аналогичную работу. Сотрудник получает психологическое напряжение, если чувствует несправедливость, когда коллега получает большую оплату за такой же объем работы. Поэтому для восстановления справедливости и снятия напряжения важно мотивировать этого работника.

Устранить дисбаланс и восстановить справедливость можно, меняя уровень заработной платы или объем работы. Исследования показывают, что чаще всего сотрудники, которым недоплачивают, начинают работать менее эффективно, а сотрудники, считающие, что им переплачивают, стремятся не только поддерживать, но и увеличивать интенсивность труда.

Из теории Дж.С. Адамса следует следующее: чтобы производительность персонала, считающего свое вознаграждение несправедливым, не снижалась, необходимо разъяснить существующую разницу в размере оплаты за аналогичную работу. Например, нужно рассказать сотруднику, что его коллега получает наиболее высокую заработную плату по причине того, что обладает большим опытом, а это в свою очередь позволяет больше производить.

Доплата за труд, согласованная статьей 151 ТК РФ [1], выражается в компенсации сотрудникам неблагоприятных условий на предприятии за счет столов бесплатного питания, прибавкой часов на отдых, лечебных и профилактических

ских мероприятий. Также доплата предоставляется тем сотрудникам, которые работают в несколько смен или при совмещении обязанностей – профессий.

В нашей стране формирование системы стимулов в условиях рынка – наиболее значимый резерв управления организациями. «Нематериальная мотивация дополняет материальную, но не может заменить её. Организация должна обеспечить работника приемлемой заработной платой для поддержания уровня жизни, иначе моральное стимулирование не будет работать в нужной степени».

Нематериальное стимулирование подразумевает тип поощрений, не требующих прямой связи с использованием денежных ресурсов. Этот вид актуален для тех, кто заинтересован в развитии. Его реализация зависит от руководителя, его управленческого опыта и понимания психологии общения.

К нематериальному стимулированию можно отнести создание комфортных условий работы. Под комфортными условиями, помимо оборудованного рабочего места, понимается благоприятный психологический климат внутри коллектива. К каждому сотруднику требуется персональный подход, поскольку психология потребностей у всех разная.

Таким образом, для прогрессирования системы стимулирования необходимо давать объективную оценку выполняемой работы, соответствующе премировать персонал, согласовывать оплату его труда, которую он получит в конечном результате своей работы, а также своевременно производить выплаты. Если в коллективе накаленная атмосфера и напряжение, «текучесть кадров», необходимо пересмотреть собственную систему стимулирования и, возможно, обратиться за помощью к специалисту: привлечь опытного менеджера или психолога.

Поддержание доверительных отношений в коллективе важно для любой организации. При «текучке кадров», полезно будет ввести: «собеседование при увольнении, в процессе которого отдел кадров обязан узнать мотив увольнения, чтобы предотвратить его в будущем и принять какие-либо меры по профилактике» [13]. Необходимо создание общей системы методов, которая объединит все-

дино материальные с нематериальными, учитывая интересы и потребности персонала с целями организации.

1.2 Основные модели мотивации и стимулирования труда персонала организации

Многие российские организации при формировании собственной системы мотивации и стимулирования, ориентируются на зарубежный опыт и сталкиваются с рядом трудностей, поскольку недостаточно понимание внутренних особенностей этих методов. В связи с этим, важно исследовать и классифицировать основные аспекты международной практики стимулирования трудовой деятельности.

Отечественные работодатели обычно сопоставляют уровень зарплаты с уровнем вовлеченности работника в рабочий процесс. Методы и способы мотивации в зарубежных организациях более многогранны, чем в России, где оплата труда – основной способ мотивирования.

Перспективным направлением в системе стимулирования мотивации на предприятиях в западных странах является разработка и реализация системы грейдов [30].

Грейд – категория схожих по важности должностей и схожим диапазоном заработной платы, позволяющая сопоставить внутреннюю важность должности для организации с конкретной должностью на рынке и определить требования материальной мотивации работников. Исходя из этого, система грейдов представляет собой вариацию материального мотивирования, принцип которого заключается в распределении должностей в иерархической структуре согласно ценностям организации. Многие организации наряду с системой грейдов применяют гибкий социальный пакет, преимущество которого в том, что работник сам может выбрать изпредлагаемого перечня услуг, те, что ему интересны. Ограничения имеются только в итоговой сумме всего набора услуг [30].

В России такое направление требует значительных организационных доработок, учитывающих все особенности деятельности российских организаций рынка труда. Западные методы включают в себя ещё и финансовые стимулы, помимо материальных и нематериальных. В иностранных организациях делают упор на комплексную работу с каждым сотрудником индивидуально, уделяют внимание внутренним мотивам трудовой деятельности, а также активно развивают и совершенствуют экономические и социально-психологические методы стимулирования.

Японская модель мотивации персонала. Производительность труда в Японии растет более высокими темпами, чем уровень жизни и заработная плата. Однако опыт японцев может применяться только в определенном обществе. Оно должно обладать сильным чувством гражданской ответственности и готовностью ради общего блага идти на личные жертвы. Базовый принцип мотивации японцев сформировался во времена феодализма, но он до сих пор является основой систем мотивации. На первом месте стоит служба стране, на втором – работодателю, на третьем – семье, и только потом можно подумать о себе [33]. Японцы считают себя звеньями единой системы и берут ответственность за судьбу предприятия, на котором работают. Основное качество сотрудника – преданность компании, причем понятие преданности дополняется готовностью жертвовать своими потребностями. Японская система отличается минимальным числом пропущенных рабочих дней. Работники редко просят выходные или уходят на больничный, а сверхурочная работа является нормой. Даже полноценный отпуск считается нелояльным отношением к компании, поэтому обычно японцы берут только часть отдыха. Как писала Ю.А. Кошкина «Японская модель считается наиболее гибкой из всех остальных систем» [14].

Психологами установлена следующая взаимосвязь: чем больше стаж сотрудника, тем сильнее его привязанность к компании. Японская система активно использует эту взаимосвязь, минимизируя вероятность перехода сотрудника в другую организацию. Поэтому главный принцип мотивирования, используемый японскими руководителями: чем больше стаж, тем выше размер заработ-

ной платы и должность. То есть профессиональные навыки и личные качества отходят на второй план, так как без соответствующего стажа продвижение по карьерной лестнице невозможно. Вдобавок, при переходе в другую компанию, работник не может сохранить свои заслуги – на руководящую должность могут назначить только «своего» сотрудника.

Японская система мотивации включает в себя следующие виды поощрений: повышение зарплаты, премии, оплата транспортных расходов, медицинская страховка, частичная оплата жилья, займы для покупки недвижимости, обучение в вузе Японии, Европы или США, корпоративное общение. Система в целом направлена на достижение сплоченности, создание позитивного настроения и усиление связи сотрудника с компанией.

Американская модель мотивации персонала. В США используют подход к мотивации, основанный на поощрении активности работников. Американская модель демонстрирует хорошие результаты благодаря ориентированности американцев на достижение высокого уровня материального благополучия и личный успех. «Опыт США в разработке систем стимулирования труда считается специалистами всемирно значимыми применимым в разных странах» [33].

Компании многих стран используют опыт США в качестве основы ведения бизнеса. Система материального поощрения основывается на оплате труда. Чаще всего фирмы оплачивают работу почасово и выдают различные премии.

Самые распространенные в штатах варианты премирования – схемы участия работников в прибыли по системе Скэнлона и системе Ракера.

Система Скэнлона базируется на распределении между сотрудниками и предприятием экономии затрат на заработную плату, полученной в результате роста производства в расчете на одного работника.

Система Ракера основана на премировании сотрудников за счет увеличения объема чистой продукции в пересчете на один доллар заработной платы [38].

Американские компании предлагают такие нематериальные способы мотивации, как: медицинская страховка, бесплатные обеды, корпоративные праздники, курсы повышения квалификации. При этом некоторые корпорации внедряют нестандартные системы стимулирования, например, «семейной мотивации». Компания IBM помогает сотрудникам сподрастующими детьми - позволяет выбирать гибкий график работы, организует семейные праздники и даже подбирает нянь.

Также в США существует профессионально поощрение – оплата труда в зависимости от количества освоенных профессий и квалификации. За каждую специальность сотрудник получает баллы, а за определенное количество баллов можно получить прибавку к заработной плате. Преимуществом этого способа мотивации являются: сокращение штата персонала за счет высоко квалифицированных сотрудников, повышение качества и эффективности труда, экономия финансовых и человеческих ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Немецкая модель мотивации персонала. Система стимулирования сотрудников в Германии базируется на убеждении, что работник – личность, обладающая свободой и собственными интересами и несущая ответственность перед обществом.

Современная модель экономики Германии учитывает, что не каждый может существовать в условиях свободного рынка. По этой причине государство создает равные жизненные условия для всех граждан, внедряя социальное рыночное хозяйство. Компромисс, позволяющий работникам реализовываться свободно в своей профессии, достигается путем совместной работы систем мотивирования и государственной системы социальной справедливости.

Западные специалисты считают немецкую модель мотивирования оптимальным и гармоничным способом воплощения экономических теорий, в том числе по причине существования государственных социальных гарантий [33].

Французская модель мотивации персонала. Во французской системе стимулирования основой рыночных отношений является конкуренция, влияющая на сокращение издержек производства и качество производимой продукции, а

их особенностью – стратегическое планирование. На французских предприятиях в системе оплаты труда отмечается две тенденции: индексирование заработной платы, зависящей от уровня цен, и индивидуализация выплат, учитывающая квалификацию, рационализаторские решения, уровень мобильности и качество выполняемой работы.

Во Франции для установления принципа индивидуализации оплаты труда пользуются тремя основными подходами:

1. Минимальная оплата труда определяется для каждого сотрудника на основании коллективного соглашения и осуществляется относительно выполненной работы. К критериям таких выплат относятся количество и качество результатов труда, а также вовлечение в коллективную жизнь компании.

2. Деление заработной платы на две части: постоянная, которая зависит от вакантного места, и переменную, отображающую эффективность трудовой деятельности сотрудников. Премии за уровень качества и за подход к работе выплачиваются дополнительно. Сотрудники принимают участие в совещании в составе специальной комиссии по вопросам оплаты труда.

3. Осуществление форм индивидуализации выплат: участие в трудовом доходе и продажа сотрудниками акций предприятия, выплата премии.

В большинстве французских организаций используют балльную оценку работы штата служащих по шести критериям (от 0 до 120 баллов): профессиональные знания, этические нормы производства, инициативность, производительность труда, соблюдение правил техники безопасности, профессиональные знания. Такой подход к мотивации персонала повышает эффективность работы и обеспечивает информированность сотрудников о делах внутри фирмы.

Таким образом, в каждой стране существует свой подход к систематизации мотивирования. Рассмотренные выше модели мотивации персонала в зарубежных странах содержат в себе ряд эффективных инструментов для мотивирования, и все ориентированы на специфику рынка и особенности культуры своей страны. Тщательный анализ зарубежных моделей поможет российским предпринимате-

лям повысить свою рентабельность, но стоит учитывать тот факт, что рабочая модель мотивации в условиях одной страны может негативно отразиться в другой. Все зависит от уровня развития, мобильности, социальной системы и т.п. В России на предприятиях важно создавать все условия для реализации потенциала работников и личного роста, что положительно скажется на результате их работы.

На основе описанных систем, я сделал вывод, что не существует идеальной модели мотивации сотрудников, поскольку каждая из них имеет как преимущества, так и недостатки. Все системы нуждаются в постоянном совершенствовании, а для этого необходимо периодически проводить оценку эффективности стимулирования и мотивации в любой организации.

1.3 Современные подходы к оценке эффективности стимулирования персонала организации

Система стимулирования и мотивации нуждается в регулярном совершенствовании. Важно осознавать в каком направлении двигаться, в какой отрасли и какого характера требуются изменения, для этого необходимо провести оценку эффективности функциональных обязанностей персонала, а также оценку стимулирования труда. Организации внедряют систему стимулирования для достижения целей и на их основе происходит подбор характеристик и поиск оптимальных способов оценки эффективности системы мотивации. Цели могут быть разными: от повышения лояльности сотрудников до снижения числа опоздавших на работу. Эксперты в сфере управления персоналом отмечают три основных цели в мотивации персонала:

- 1) вовлечение и удержание сотрудников;
- 2) увеличение производительности труда;
- 3) повышение дисциплины исполнителя.

В зависимости от приоритетности целей и задач предприятия, подбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности представляет собой количественную или качественную оценку деятельности объекта управления, которая характеризует уровень эффективности управленческого влияния [22].

Время от времени менеджерам по персоналу необходимо проводить оценку сотрудников на предприятии для анализа производительности и определения их перспектив. Таким образом, процесс подбора и оценки персонала разбивается на две составляющие: оценка персонала и оценка труда. Первая необходима для того, чтобы изучить степень профессионализма, а вторая для сопоставления планируемых объемов, качества и интенсивности работы персонала с реальными.

Модернизировать процесс соотношения деловых и индивидуальных качеств требованиям должности можно несколькими способами:

1. Прогностический метод, в котором применяется анкетирование, письменные или устные характеристики, рецензии руководителей и коллектива, психологические тесты и личные беседы.

2. Практический метод используется с целью проверки человека на пригодность к выполнению служебного долга на основе результатов его практической деятельности.

3. Имитационный метод позволяет претенденту показать себя, решая конкретную задачу – ситуацию.

Всё это является методами исследования оценки индивидуальных и деловых качеств личности. Целью этой оценки является изучение степени организованности и компетентности сотрудника, а также выяснить его потенциальные возможности. Распространенным вариантом в отечественных организациях среди методов оценки является интервью, поскольку не все HR-менеджеры обладают достаточным количеством ресурсов и возможностей для применения альтернативных методов.

Для того, чтобы установить, в какой степени предприятие достигло своей цели в увеличении объема выручки, повышении производительности и снижении себестоимости изделий, проводится анализ эффективности стимулирования

трудозатрат, который отражает обоснование затрат на стимулирование работников. Во всех отраслях и категориях должностных лиц эти показатели будут различаться. На производстве происходит сравнение выработки, например, для сотрудников бухгалтерского отдела какой показатель недопустим, поскольку он выполняет обеспечивающую функцию, а не производственную. Более общим показателем эффективности стимулирования трудовых ресурсов выступает проведение социологических исследований в организациях, показывающих уровень удовлетворенности качеством работы и заработной платы. На основе результатов опроса, руководство может понять, приносит ли результат, организованная им система стимулирования. Также можно выявить причины неудовлетворенности персонала условиями в организации и приступить к их устранению, что в дальнейшем благоприятно скажется на духовном и рабочем климате в трудовом коллективе и повлияет на экономические показатели организации.

Под количественными показателями понимается материальное стимулирование, которое имеет несколько способов оценки коэффициента полезного действия. На сегодняшний день, часто применяется на практике стимулирование инноваций, включающее разнообразные сферы деятельности от промышленных предприятий до страховых компаний и банков. Суть такого стимулирования заключается в технических решениях, предложенных сотрудником, за которые предприятие будет готово выплачивать премиальные, если это решение поможет снизить расходы и принесет дополнительную выручку. Оценка анализа эффективности стимулирования можно провести с помощью показателя экономии трудовых ресурсов:

$$\text{ЭКрес} = \text{ЭКресИН} - \text{ОТрабИН}$$
, где суммарная экономия ресурсов рассчитывается как разность выплат за внедрение инноваций и экономии ресурсов организации за инновации, внедренные сотрудниками.

Предложенная методика оценки эффективности стимулирования А.Е. Радовой подразумевает выполнение анализа системы стимулирования в четыре стадии [26].

На первой стадии, при проведении социологического исследования, определяется общее состояние системы стимулирования. С помощью анкетирования анализируют мнение работников организации об эффективности системы мотивации и стимулирования. Результаты исследования формируются при помощи SWOT-анализа, выявляя соотношение сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз системы.

На второй стадии проводится анализ экспертного мнения руководителей организации относительно эффективности системы стимулирования при помощи анкетирования. «Экспертное мнение позволяет получить оценку сформированных требований к проекту от эксперта в области исследования» [22]. Важно подбирать экспертов различных уровней управления от топ-менеджеров до руководителей линейных подразделений, а также включить в состав экспертов из разного рода деятельности. Необходимо ознакомить их с результатами социологического опроса для участия экспертов в оценке и формировании заключения.

Третья стадия содержит динамичный анализ общих показателей оценки максимизации производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников. Показателем экономической эффективности является соотношение результатов работы и затраченных на нее ресурсов/затрат, которые участвовали в процессе. Общая формула эффективности имеет следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраченные ресурсы}.$$

В практике применяются такие показатели оценки системы стимулирования, как: коэффициент зарплатоемкости, зарплатоотдача и показатели, «которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы» [28]. Такие частные показатели эффективности как: рентабельность, производительность труда, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача, зависят от вида затрат. При расчете показателей экономической эффективности нужно отличать экономическую эффективность краткосрочного решения и эффективность долгосрочного проекта, на реализацию которого потребуется несколько лет.

Четвертая стадия предусматривает расчет и анализ специальных показателей оценки системы стимулирования, включая в себя интегральный и корреляционный показатели. Интегральный показатель эффективности рассчитывается для того, чтобы определить эффективность мотивирующей системы в организации. Корреляционный показатель обусловлен взаимосвязью между эффективностью работы и объемом выплачиваемой премии.

Данная методика сможет выявить дисбаланс системы стимулирования и ряд недостатков на любом предприятии, что позволит руководству принять меры по их устранению и улучшить качество работы сотрудников, путем совершенствования системы. К основным показателям удовлетворенности системой стимулирования и мотивации можно отнести: удовлетворенность рабочим процессом, возможность карьерного роста, организованность рабочего процесса к производительному труду и уровень заработной платы [28].

Таким образом, в процессе теоретического исследования был изучен характер системы стимулирования и мотивации труда, разобрана классификация методов воздействия, рассмотрены способы оценки эффективности стимулирования. Указанные теоретические аспекты помогут провести аналитическое исследование в данной организации.

2. Оценка эффективности системы стимулирования трудовой деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Предприятием, по материалам которого проводилось исследование в выпускной квалификационной работе, является ООО «Лебедянский машиностроительный завод», осуществляющий производство насосов и комплектующего оборудования для нефтяной промышленности, а также различных видов промышленного оборудования.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский машиностроительный завод»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «ЛеМаЗ»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Машиностроителей, д. 1
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 61283 юридического лица ООО «ЛеМаЗ» зарегистрировано 1 июня 2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1044800061283
Размер уставного капитала:	100000000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство прочих насосов и компрессоров
ИНН	4811006508
КПП	481101001
Расчетный счет	40702810300000202971 в АО АКБ «Алеф-Банк» г. Москва К/с 30101810600000000671 БИК 042017681
Руководство	Генеральный директор Гордов Николай Иванович
Сайт	http://lemaz.ru/

Лебедянский машиностроительный завод был основан в 1946 году. Первая продукция завода – чугунные и стальные трубы промышленного и бытового назначения. В начале 70-х годов завод освоил производство и приступил к серийному выпуску насосов, отопительных приборов, а также запасных частей для сельскохозяйственной техники. В 80-е годы завод перешел на выпуск промышленного оборудования для предприятий (различного вида станков), инструмента, оснастки и др.

В настоящее время – это крупное предприятие, главной производственной целью которого является увеличение объемов производства. Для достижения этой цели предприятие заключает договоры на поставку продукции. Высокое качество продукции достигается в связи с внедрением разработанной на предприятии системы качества, отвечающей требованиям международных стандартов ИСО 9001.

Экономическая цель предприятия – снижение производственных затрат, выполнение текущих расчетов, отсутствие дебиторской и кредиторской задолженностей.

Важной коммерческой целью завода является расширение рынков сбыта и объема реализации продукции, обеспечение поставок качественного сырья и материалов для выполнения производственной программы.

ООО «Лебедянский машиностроительный завод» ставит своей целью улучшение условий труда работников предприятия, организацию подготовки и переподготовки кадров в связи с оснащением предприятия современными технологиями и оборудованием.

Основными видами деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» являются:

- производство погружных электроцентробежных насосов;
- производство промышленного оборудования;
- производство отопительных приборов;

- производство товаров народного потребления;
- оказание услуг по изготовлению и ремонту оборудования;
- оптовая, розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность и др.

Производственные площади завода составляют более 15,5 тыс. квадратных метров. Численность работников завода – более 1000 человек.

Организационная структура, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлена на рисунке 2.1.

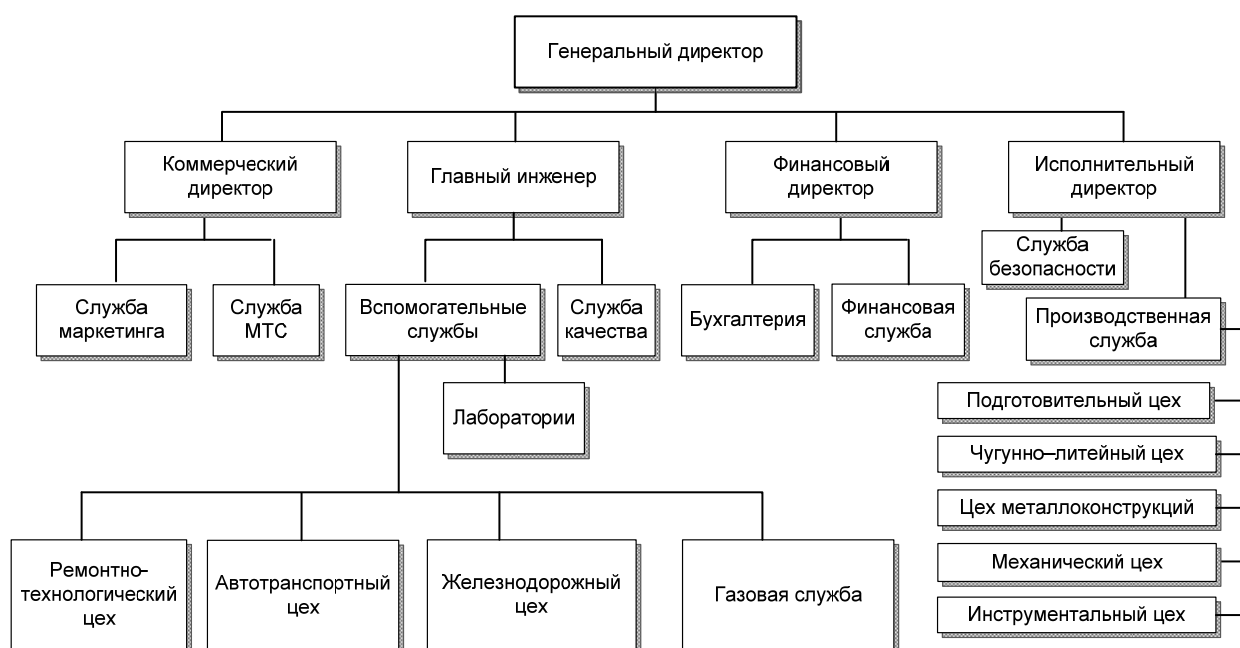


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Возглавляет предприятие Генеральный директор, который с помощью исполнительного директора осуществляет руководство предприятием.

Исполнительный директор координирует деятельность службы безопасности и производственной службы. Производственная служба обеспечивает и осуществляет контроль производственного процесса, организует работу производственных цехов и участков.

Финансовая служба, возглавляемая финансовым директором, ведет бухгалтерский учет, составляет отчетность, осуществляет планирование и контроль финансового состояния предприятия.

Коммерческий директор организует и контролирует работу службы материально-технического снабжения; отдела маркетинга по обеспечению розничной и оптовой продажи продукции, изучает рынки сбыта, занимается рекламой и продвижением продукции. Отдел материально–технического снабжения организует доставку и хранение производственных запасов.

В подчинении главного инженера находятся вспомогательные службы, главный энергетик, главный механик, лаборанты.

Наличие имущества и ресурсов, находящихся в собственности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – основные и оборотные активы предприятия свидетельствуют о его возможности вести хозяйственную деятельность. Изменения динамики и структуры активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» отражают данные таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Структура активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г., тыс. руб.	Доля в валюте баланса, %	2020 г., тыс. р.	Доля в валюте баланса, %	2021 г., тыс. р.	Доля в валюте баланса, %
Внеоборотные активы	598951	48,4	504775	42,3	488597	45,6
Оборотные активы	639345	51,6	689655	57,7	582981	54,4
Итого активов	1238296	100	1194430	100	1071578	100

Наглядно динамику активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» иллюстрирует рисунок 2.2.

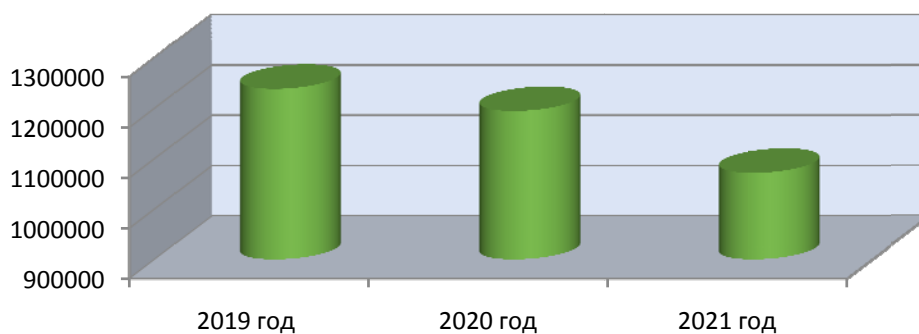


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Согласно данным таблицы 2.2 и рис. 2.2, изменение величины активов в 2019-2021 гг. характеризовалось отрицательной динамикой: в 2020 г. они сократились на 3,54% по сравнению с 2019 годом, в 2021 году по сравнению с 2020 г. – на 10,29%. В целом в анализируемом периоде активы ООО «Лебедянский машиностроительный завод» уменьшились на 13,46%.

Изменение величины активов предприятия за 2019-2021 гг. было обусловлено изменением внеоборотных и оборотных активов (рисунок 2.3).

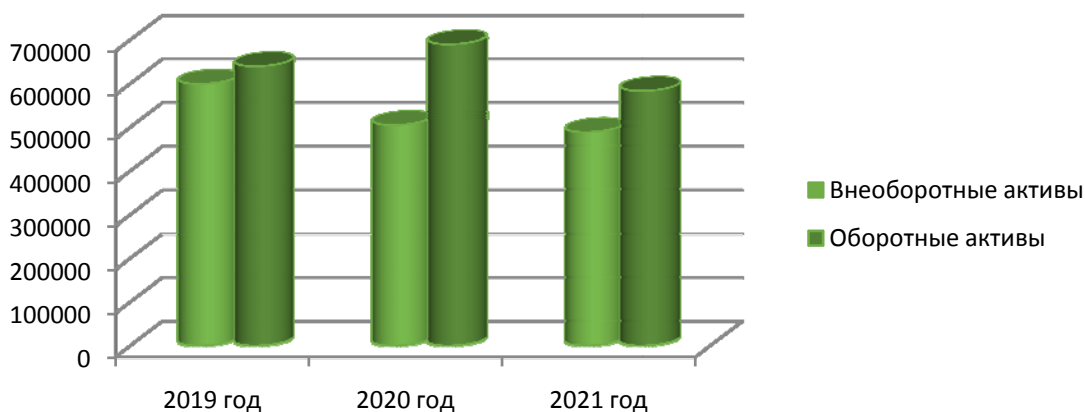


Рисунок 2.3 – Динамика изменения внеоборотных и оборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Согласно данным таблицы 2.2 и рисунка 2.3, величина внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в течение всего рассматриваемого периода имеет тенденцию к снижению. Внеоборотные активы предприятия снизились в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 15,72%. В 2021 г.

продолжилось снижение внеоборотных активов на 3,21%, и их величина составила 488597 тыс. р. Снижение внеоборотных активов предприятия за период в целом составило 18,42%.

Оборотные активы ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2020 г. демонстрируют рост на 7,87%. В 2020 г. произошло снижение – на 15,47%. И в целом за период оборотные активы уменьшились на 13,46%

Изменения величин внеоборотных и оборотных активов за 2019–2021 гг. повлияли на изменение структуры активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод», что можно видеть на рисунок 2.4.

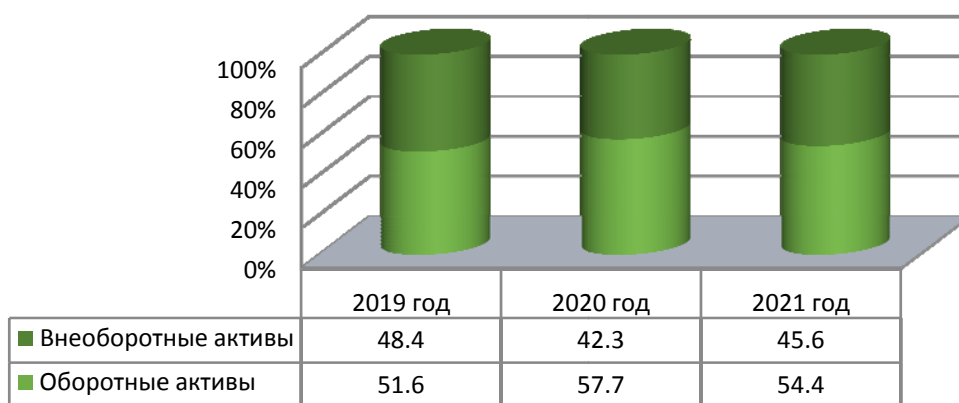


Рисунок 2.4 –Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Удельный вес внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» уменьшился в структуре активов с 48,4% в 2019 г. до 45,6 % в 2021 г. Соответственно, доля оборотных активов предприятия увеличилась с 51,6% в 2019 г. до 54,4% в 2021 г.

Структуру внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2021 г. отражает рисунок 2.5.

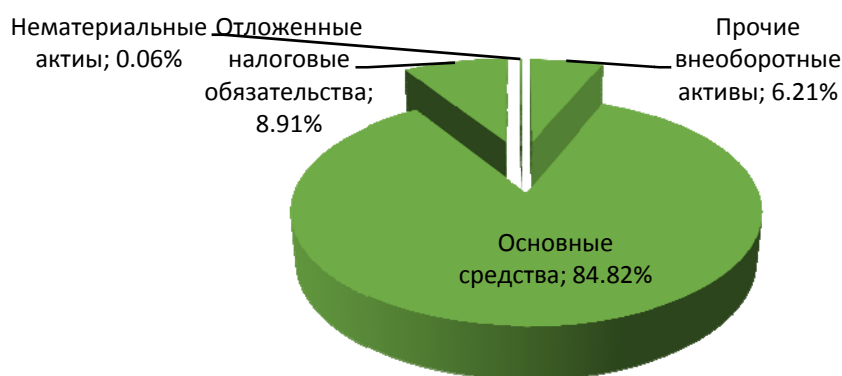


Рисунок 2.5 – Структура внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2021 г.

Структура внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в течение анализируемого периода не претерпела существенных изменений: как на начало, так и в конце периода в ней преобладают основные средства, удельный вес которых составляет в 2021 году 84,82%. Прочие внеоборотные активы составляют 6,21%.

Величина основных средств и оборотных активов, ее удельный вес в структуре активов предприятия и непосредственно сама структура оборотных активов оказывают существенное влияние на его ликвидность и платежеспособность.

Проблема ликвидности хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является особенно актуальной. От того, насколько успешно она решается, зависит эффективность экономической и социальной жизни предприятия.

Для расчета ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» используем показатели бухгалтерского баланса предприятия за 2019-2021 гг. (Приложение А), результаты анализа абсолютных показателей представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3– Показатели ликвидности баланса предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Группы активов баланса	Сумма, тыс. руб.	Неравенство	Группы пассивов баланса	Сумма, тыс. руб.	Платеж. изл. или недостаток
1	2	3	4	5	6
2019 год					
А1. Наиболее ликвидные активы	14624	<	П1. Наиболее срочные обязательства	281239	-266615
А2. Быстро реализуемые активы	351454	>	П2: Краткосрочные обязательства	118817	232637
А3. Медленно реализуемые активы	273267	>	П3: Долгосрочные обязательства	6953	266314
А4. Трудно реализуемые активы	598951	<	П4: Собственный капитал	831287	-232336
Баланс	1238296		Баланс	1238296	
2020 год					
А1. Наиболее ликвидные активы	38611	<	П1. Наиболее срочные обязательства	302866	-264255

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
А2. Быстро реализуемые активы	347697	>	П2. Краткосрочные обязательства	102492	245205
А3. Медленно реализуемые активы	303347	>	П3. Долгосрочные обязательства	7836	295511
А4. Трудно реализуемые активы	504775	<	П4. Собственный капитал	781236	-276461
Баланс	1194430		Баланс	1194430	
2021 год					
А1. Наиболее ликвидные активы	12699	<	П1. Наиболее срочные обязательства	305414	-292715
А2. Быстрореализуемые активы	218221	>	П2. Краткосрочные обязательства	102543	115678
А3. Медленно реализуемые активы	352061	>	П3. Долгосрочные обязательства	8099	343962
А4. Трудно реализуемые активы	488597	<	П4. Собственный капитал	655522	-166925
Баланс	1071578		Баланс	1071578	

По результатам анализа можно сделать вывод, что баланс ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2019-2021 гг. не является ликвидным. У предприятия по первой группе активов и пассивов имеется платежный недостаток. Такая ситуация характеризуется избытком наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) и недостатком наиболее ликвидных активов (денежных средств), что способствовало получению предприятием платежного недостатка.

Необходимо отметить улучшение значения соотношений между отдельными группами активов и пассивов предприятия к концу 2021 года. По первой группе сокращается платежный недостаток, по второй и третьей группах увеличивается платежный излишек, таким образом, наблюдается рост ликвидности баланса и платежеспособности предприятия.

Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 2.6.

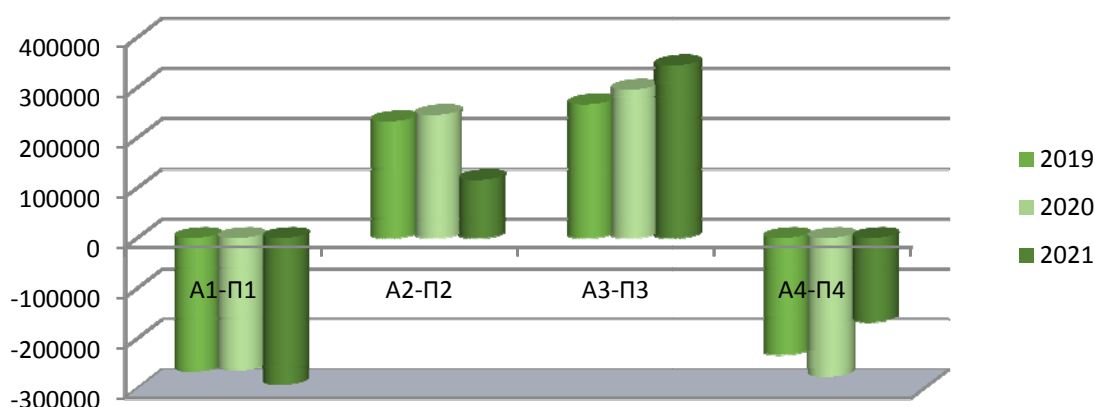


Рисунок 2.6 – Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Сопоставление первых двух групп активов и пассивов позволяет оценить текущую ликвидность предприятия. Сравнение третьей группы активов и пассивов отражает долгосрочную (перспективную) ликвидность. Расчеты данных показателей представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Текущая ликвидность, тыс. р.	-31978	83442	-177037
Перспективная ликвидность, тыс. р.	266314	295511	343962

В результате сопоставления ликвидных средств и обязательств можно сделать следующие выводы: текущая ликвидность в 2019 и 2021 гг. имела отрицательное значение и, следовательно, в течение 3-6 месяцев предприятие являлось неплатежеспособным. Показатель перспективной ликвидности свидетель-

ствуется о наличии у предприятия активов, способных принести доход, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» станет платежеспособным.

Полученные выводы наглядно подтверждает рисунок 2.7.

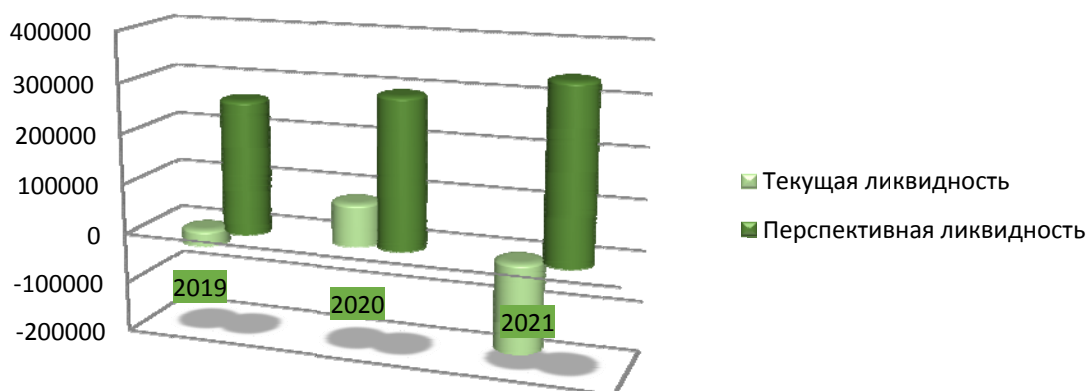


Рисунок 2.7 – Динамика изменения показателей ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Как видно из рисунка 2.7 текущая ликвидность ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2020 г. увеличивается, характеризуя улучшение платежеспособности предприятия. Снижение показателя текущей ликвидности в 2021 г. является показателем неустойчивого финансового положения, не обеспечивающим платежеспособность предприятия.

Ликвидность баланса, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» дополняется финансовыми коэффициентами, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели		2019 г.	2020 г.	2021 г.
Исходные показатели				
Оборотные активы, тыс. руб.		639345	689655	582981
Текущие обязательства, тыс. руб.		400056	405358	407957
Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. р.		351454	347697	218221
Денежные средства		14624	38611	12699
Расчетные показатели				
Коэффициент текущей ликвидности	>2	2,3	2,3	1,4
Коэффициент быстрой ликвидности	>1	0,1	1,0	0,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,1	0,1	0,03

Согласно таблице 2.5, значение коэффициентов, кроме текущей ликвидности, в 2019-2020 гг. ниже рекомендуемого уровня, в 2021 г. все коэффициен-

ты не соответствуют нормативному значению, что является неблагоприятным фактором для оценки платежеспособности предприятия.

Динамика коэффициентов ликвидности, представлена на рисунке 2.8

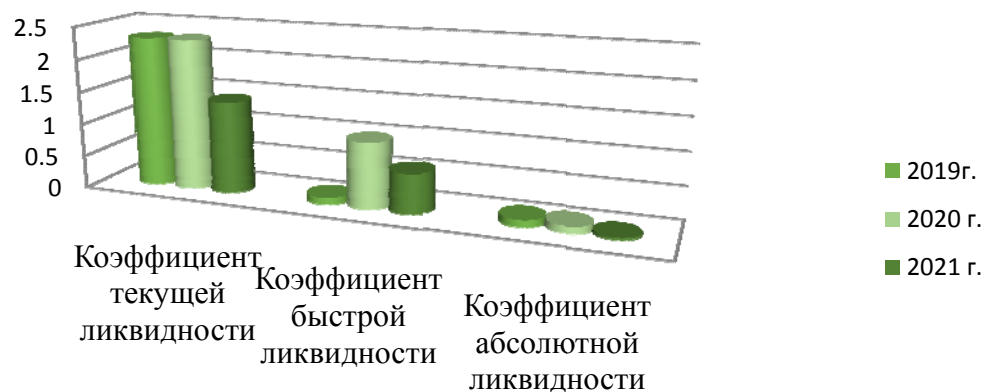


Рисунок 2.8 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Важным показателем, характеризующим финансовое состояние, является платежеспособность предприятия. Платежеспособность представляет собой способность предприятия полностью и в срок погашать свою кредиторскую задолженность.

Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Коэффициенты платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4
Исходные показатели			
Собственный капитал	831287	781236	655522
Кредиторская задолженность	281239	302866	305414
Долгосрочные обязательства	6953	7836	8099
Расчетные показатели			
Коэффициент общей платежеспособности	2,1	2,5	1,6
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,3	0,3	0,4
Коэффициент задолженности	1,0	1,0	1,0
Коэффициент инвестирования	0,7	0,7	1,3
Коэффициент утраты платежеспособности	-	1,2	1,0
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	1,2	0,9

Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг. позволил сделать следующие выводы: значение коэффициента общей платежеспособности в течение всего отчетного периода значительно выше оптимального (0,5-0,7), характеризует устойчивую платежеспособность предприятия.

Невысокие значения и увеличение коэффициента концентрации заемного капитала к концу исследуемого периода являются положительными для предприятия, характеризующие его устойчивое финансовое состояние.

Коэффициент задолженности является одним из показателей платежеспособности, ООО «Лебедянский машиностроительный завод». Нормативными считаются значения $0 \leq KЗ \leq 0,5$. Его фактическое значение в 2019-2021 гг. равно 1, что требует увеличения ликвидности активов для обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Нормативное значение коэффициента инвестирования больше 1. Коэффициент инвестирования в 2021 гг. >1 . Это свидетельство достаточности собственного капитала, обеспечивающего платежеспособность предприятия.

Коэффициент утраты платежеспособности в 2020 г. имеет нормативное значение, т.е. больше 1, в 2021 г. – близко к нормативному, что можно считать отсутствием у предприятия реальной угрозы утраты платежеспособности.

Значение коэффициента восстановления платежеспособности в 2021 гг. меньше 1 свидетельствует о том, что, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в ближайшие 6 месяцев не будет иметь возможности восстановления платежеспособности.

В условиях рыночной экономики резко повышается значимость финансовых ресурсов, с помощью которых выполняется формирование оптимальной структуры и наращивание производственного потенциала предприятия и, кроме того, финансирование текущей хозяйственной деятельности. От того, каким капиталом располагает предприятие, насколько оптимальна его структура, на-

сколько целесообразно он транспортируется в основные и оборотные средства, зависит финансовое благосостояние предприятия и итоги его деятельности.

Капитал предприятия, являясь основным фактором производства, характеризует финансовые ресурсы предприятия, приносящие доход.

Капитал ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2019-2021 гг. состоит из собственного и заемного капитала.

Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлена на рисунке 2.9.

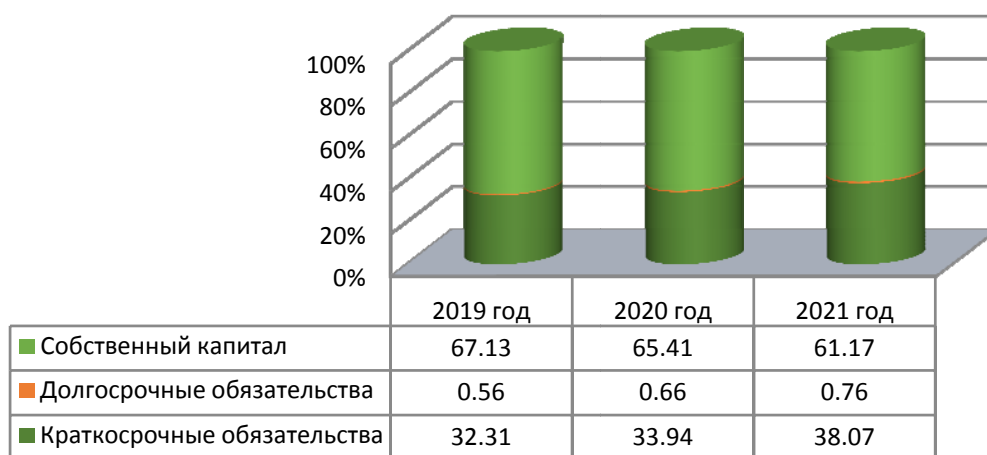


Рисунок 2.9 – Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Краткосрочные обязательства ООО «Лебедянский машиностроительный завод» имеют положительную динамику, а собственный капитал – отрицательную, что можно рассматривать как негативный фактор в деятельности предприятия.

Удельный вес долгосрочных обязательств в структуре совокупного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» невелик и составляет в 2021 году всего 0,76%, и 1,95% – в структуре заемного капитала.

Таким образом, капитал ООО «Лебедянский машиностроительный завод» характеризуется отрицательной динамикой в рассматриваемом периоде 2019-2021 гг., что обусловлено ежегодным снижением величины собственного капитала, характеризующим рост финансовых рисков и ухудшение показателей финансовой устойчивости предприятия.

Положительная динамика коэффициентов оборачиваемости капитала свидетельствует об увеличении количества полных циклов обращения продукции за рассматриваемый период и ускорении деловой активности предприятия, росте прибыли и рентабельности. При снижении сроков оборота капитала уменьшаются затраты предприятия на эксплуатацию оборудования, на оплату труда и др.

Результаты расчетов коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг. приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменения
Исходные показатели			
Выручка, тыс. руб.	2354996	2409838	54842
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	806262	718379	-87883
Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. руб.	410102	414625	4523
Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	292053	304140	12087
Расчетные показатели			
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,92	3,35	0,43
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	5,72	5,81	0,09
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,06	8,00	-0,06

Согласно данным, приведенным в таблице 2.7, коэффициент оборачиваемости собственного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» увеличился с 2,92 оборотов в 2020 г. до 3,35 оборота в 2021 г., коэффициент оборачиваемости заемного капитала увеличился в 2021 г. на 0,09 оборота. Рост данных коэффициентов характеризует увеличение скорости оборота вложенного капитала, что является положительным фактором в использовании капитала. Снижение коэффициента кредиторской задолженности в 2021 г. означает замедление погашения предприятием своего долга перед кредиторами.

Наглядно изменение коэффициентов оборачиваемости капитала предприятия за 2020-2021 гг. отражает рисунок 2.10.

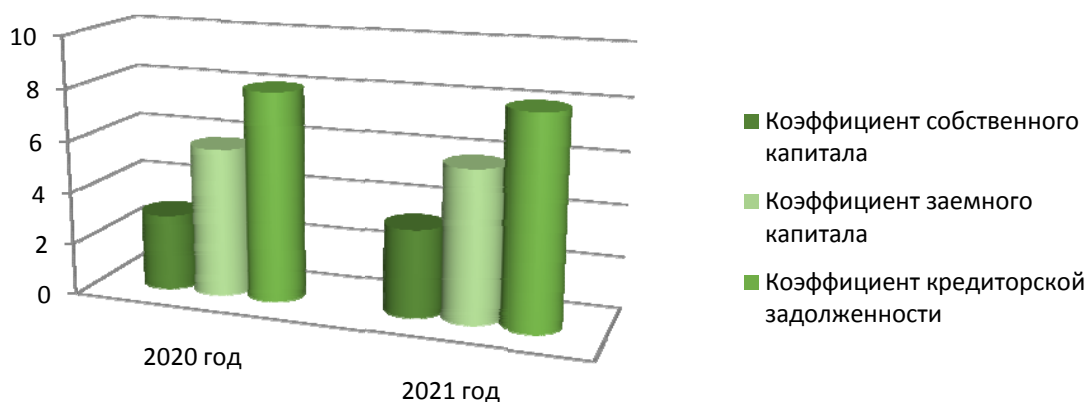


Рисунок 2.10 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020–2021 гг.

Для оценки эффективности использования капитала в практической деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» рассчитываются коэффициенты рентабельности (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Изменение
1	2	3	4
Исходные показатели			
Выручка, тыс. руб.	2354996	2409838	54842
Себестоимость, тыс. руб.	1982142	2010624	28482
Чистая прибыль, тыс. руб.	149950	174286	24336
Активы, тыс. руб.	1216363	1133004	-83359
Собственный капитал, тыс. руб.	806262	718379	-87883
Среднегодовая стоимость основных средств	491544	430564	-60980
Расчетные показатели			
Рентабельность активов, %	12,3	15,4	3,1
Рентабельность основных средств, %	30,5	40,5	10,0
Рентабельность собственного капитала, %	18,6	24,3	5,7
Рентабельность продаж, %	8,6	7,2	-1,4

Полученные показатели рентабельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2020-2021 гг. представим на рисунке 2.11.

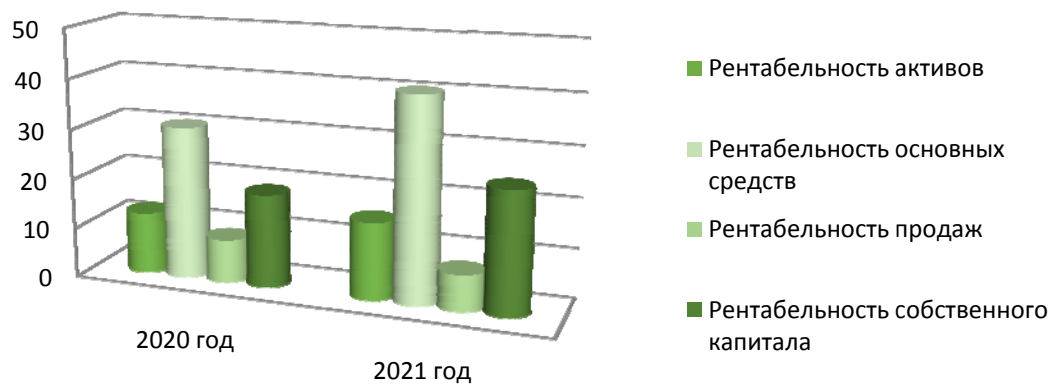


Рисунок 2.11 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020-2021 гг.

Коэффициент рентабельности активов отражает среднюю доходность, полученную предприятием на все источники капитала (собственного и заемного). В 2020 г. на каждый рубль активов приходится 12,3 копейки чистой прибыли; в 2021 г. – 15,4 копейки. Рост коэффициента рентабельности активов в 2021г. характеризует способность руководства предприятия эффективно использовать его активы для получения прибыли. В 2021 г. отмечается повышение эффективности использования основных средств на 10%. Снижение показателя рентабельности продаж на 1,4% объясняется опережением роста выручки инфляционным ростом затрат.

Рентабельность собственного капитала – один из важнейших показателей, используемый инвесторами и собственниками предприятия, которая показывает эффективность использования средств, вложенных в предприятие. Рентабельность собственного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2021 г. повышается с 18,6 % до 24,3 %. Если в 2020 г. каждый привлеченный рубль собственных средств позволил получить 18,6 копеек чистой прибыли, то в 2021 г.. увеличение рентабельности собственного капитала на 5,7 % позволило предприятию получить прибыль в размере 24,3 копейки за каждый вложенный рубль собственных средств.

2.2 Исследование трудового потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Важным фактором успешной деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является его персонал, правильно организованная кадровая политика предприятия. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Реализация целей и задач управления персоналом в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» осуществляется через кадровую политику, представляющую собой комплекс мероприятий, которые реализуются кадровой службой предприятия в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы достижению целей и приоритетов предприятия и его работников. Главным объектом кадровой политики является персонал предприятия, как главный и решающий фактор производства.

Кадровая политика ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – деятельность предприятия по найму и отбору персонала; адаптации; кадровому администрированию; оценке персонала; созданию кадрового резерва; обучению персонала.

При выборе кадровой политики в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, и складывающийся уровень заработной платы;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Для работы с персоналом в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» создан отдел персонала, который состоит из пяти человек: начальника отдела, двух специалистов по подбору персонала, специалиста по кадровому администрированию, специалиста по обучению персонала.

Важным направлением кадровой политики ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является кадровое планирование. Под кадровым планированием понимается процесс подготовки прогнозов, программ планов обеспечения персоналом производственного предприятия, требуемой численности, квалификации и эффективности.

Планирование персонала в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» осуществляется в несколько этапов. На первом из них, получившем название информационного, производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вариантов ее развития в перспективе. Второй этап разработки проектов кадрового плана включает разработку и проведение исследований альтернативных вариантов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Третий, заключительный этап состоит в утверждении одного из подготовленных вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации работы службы управления персоналом.

Количественные и качественные показатели плана устанавливаются в соответствии с организационной структурой предприятия и численностью его штата.

Основой всей системы кадрового планирования на предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является определение потребности в персонале. Расчет потребности в численности персонала на предприятии осуществляется по двум важным направлениям:

- определение общей потребности;
- определение дополнительной потребности в кадрах.

На дополнительную потребность в специалистах оказывают влияние следующие факторы:

- развитие предприятия;
- возможное выбытие работников, занимавших должности специалистов и руководителей.

Наем персонала является одним из показателей кадровой политики ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Для найма персонала сотрудники кадровой службы ООО «Лебедянский машиностроительный завод» используют как внешние, так и внутренние источники.

Внешними источниками найма персонала на предприятии являются: вузы, техникумы и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства). При работе с внешними источниками ООО «Лебедянский машиностроительный завод» использует следующие формы и методы поиска персонала:

- объявления о приеме на работу через средства массовой информации (газеты, журналы);
- размещение рубрики «вакансии» на Интернет- сайте предприятия;
- заключение договоров на поиск персонала с кадровыми агентствами.

Внутренними источниками найма персонала на предприятии являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники, знакомые и родственники работников.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаи-

модействиях на предприятии. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию придается большое значение.

При отборе на должности руководителей в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям.

Основными задачами отбора персонала являются: создание резерва кандидатов для приема на работу; формирование требований к профессиям и должностям; оценка потенциальных кандидатов.

Отбор кандидатов на вакантную должность на предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод» осуществляется из числа претендентов с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- умение работать в коллективе;
- умение работать с документами и информацией;
- морально-этические черты характера.

На всех кандидатов, желающих работать в ООО «Лебедянский машиностроительный завод», в отделе по управлению персоналом формируется электронная база данных. Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование в отделе по управлению персоналом, а также тестируются у психолога предприятия. После утверждения кандидата на должность, составляется трудовой договор.

Важной характеристикой состояния персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является его численность и их движение в процессе деятельности предприятия (таблица 2.9.).

Таблица 2.9 – Движение рабочей силы в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2019–2021 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+, -)	
	2019	2020	2021	2020 от 2019	2021 от 2020
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность работников, чел.	1528	1539	1539	11	-
2. Принято работников, чел.	30	45	55	15	10
3. Выбыло работников, чел.	22	25	30	3	5
в том числе:					
по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	22	25	30	3	5
4. Коэффициент оборота по приему, %	2,0	2,9	3,6	0,9	0,7
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	1,4	1,6	1,9	0,2	0,3
6. Коэффициент текучести кадров, %	1,4	1,6	1,9	0,2	0,3

Коэффициент оборота по приему означает долю принятого персонала по отношению к списочной численности. По данным таблицы видно, происходит рост коэффициента по приему в 2020 г. на 0,9 % и 2021 г. на 0,7 %. Из этого следует ежегодная тенденция к увеличению принимаемых на работу, что связано с улучшением условий труда, механизацией и автоматизацией производства.

Коэффициент оборота по выбытию означает долю выбывшего персонала к списочной численности. По расчетам видно, что ежегодно происходит увеличение коэффициента оборота по выбытию на 0,2 % и 0,3 % соответственно. Общее увеличение коэффициента говорит о масштабных сокращениях рабочих мест на предприятии, чтобы набрать новый квалифицированный персонал.

При сравнении этих коэффициентов положительной тенденцией является превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию. По коэффициенту текучести кадров наблюдается ежегодная тенденция увеличения. Рост данного показателя в динамике характеризуется как отрицательная тенденция, которая негативно сказывается на показателях производительности труда предприятия.

Качественный состав рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам – возрастная структура, структура по стажу работы на предприятии и структура персонала по уровню образования. Возрастная структура персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлена на рисунке 2.12.

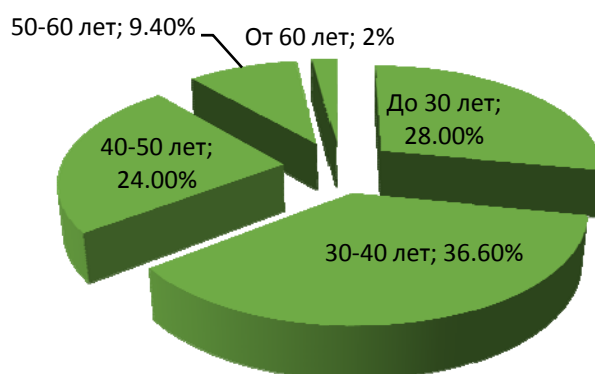


Рисунок 2.12– Возрастная структура персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Из представленной диаграммы видим, что основную возрастную долю занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет – 36,6%; численность работников в возрасте до 30 лет – 28%. Это говорит о том, что завод в последнее время обновил и «омолодил» свой персонал. Но эта часть трудового коллектива еще недостаточно адаптирована к производственным условиям, и задача руководителей всех уровней внимательно относиться к вопросам закрепления кадров на производстве.

Характеризуя трудовой потенциал, можно сделать вывод о наличии резервов (на предприятии достаточно большое число сотрудников, обладающих профессиональным опытом, находящихся в наиболее трудоспособном возрасте), которые могут быть использованы для достижения целей ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

В зависимости от стажа работы персонал предприятия распределен следующим образом (рисунок 2.13).

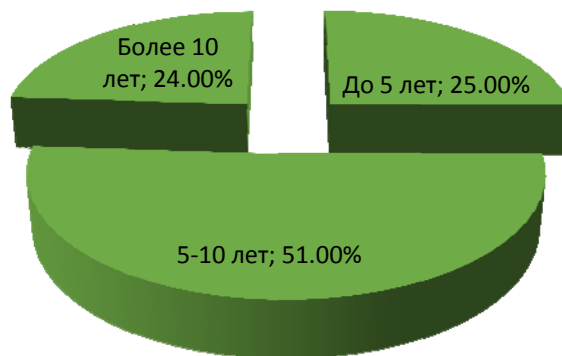


Рисунок 2.13 – Структура персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» по стажу работы

Как видим, большая часть сотрудников имеет стаж работы до 10 лет, более 10 лет и до 5 лет – почти одинаковое число сотрудников. На предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод» работают около 200 трудовых династий, общий трудовой стаж некоторых из них достигает 250 лет.

Частью работы с сотрудниками предприятия является повышение квалификационной категории, степени овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками в соответствии с требованиями должностных инструкций и рабочих мест. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.14.

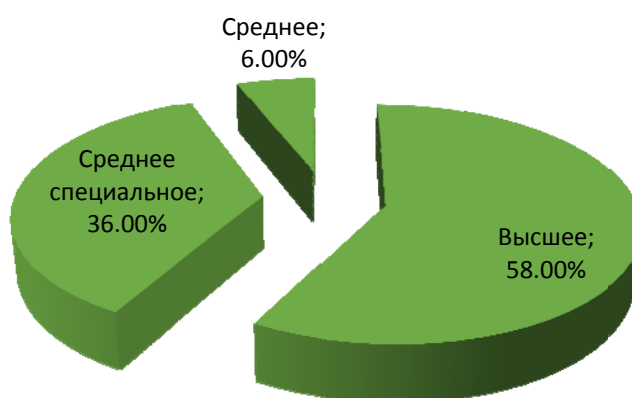


Рисунок 2.14 – Структура персонала по уровню образования

Согласно представленной на рис. 2.14 структуре персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» по образованию видим, что на предпри-

ятии работают квалифицированные специалисты. Больше половины всего персонала предприятия имеет высшее образование, значительная часть – среднее специальное образование, и только 6% работников имеют пока среднее образование.

Уровень квалификации персонала – важнейший фактор, определяющий конкурентные преимущества ООО «Лебедянский машиностроительный завод». Поэтому предприятие проводит большую работу по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовки, профессиональному обучению его сотрудников. Созданная на предприятии система непрерывной подготовки кадров направлена на приобретение персоналом необходимых знаний и профессиональных навыков.

На предприятии используются различные современные средства обучения: семинары, тренинги, зарубежные стажировки, программы компьютерного дистанционного обучения. На протяжении последних трех лет наблюдается устойчивая динамика роста численности работников, повысивших свою квалификацию.

Предметом особой заботы предприятия является работа с молодыми специалистами. Создана система по подготовке и профессиональному росту молодых специалистов. За три последних года повысили квалификацию около двадцати молодых специалистов, абсолютное большинство из них зачислено в резерв на вышестоящие должности.

В 2019–2021 гг. была продолжена работа с высшими учебными заведениями по реализации принятых стратегических соглашений в области подготовки персонала. С целью координации этой деятельности утвержден Совет по работе с высшими учебными заведениями.

2.3 Оценка системы стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Решение проблемы эффективного использования персонала является важнейшим условием экономического развития ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Для проведения исследования проблем в области мотивации деятельности и стимулирования труда персонала была определена группа сотрудников исследуемого предприятия. Опрос проводился с использованием специально подготовленной анкеты, представленной в Приложении В.

Анкетирование проводилось анонимно, но при этом респондентам сообщалась цель исследования. В исследовании приняли участие 400 работников, в т.ч. 255 рабочих, 95 служащих, 38 специалистов и 12 руководителей разного уровня различных структурных подразделений обследуемого предприятия. Их просили выражать свои мнения, позитивные и негативные ощущения и обозначать проблемы.

Полученная информация была соответствующим образом сгруппирована, подсчитаны средние баллы по всем вопросам, идентифицированы комментарии респондентов и выделены ключевые проблемы.

Исследование системы стимулирования персонала на предприятии проводилось по следующим основным блокам:

- условия труда;
- содержание труда и развитие;
- организация труда;
- взаимоотношения в коллективе.

В рамках оценки уровня удовлетворенности работой в целом стояла задача определить, что беспокоит, что вызывает чувство гордости, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, какие причины могут побудить сменить работу, что может позитивно повлиять на выполнение работы.

Наиболее всего работников предприятия беспокоят следующие факторы (рисунок 2.15).



Рисунок 2.15 – Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе

Как видно из рисунка 2.15 в основном респондентов беспокоят в работе такие факторы, как несправедливое распределение материального вознаграждения, плохие условия труда и частые сбои производственного процесса.

О том, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, с точки зрения самих работников, можно судить из рисунка 2.16.

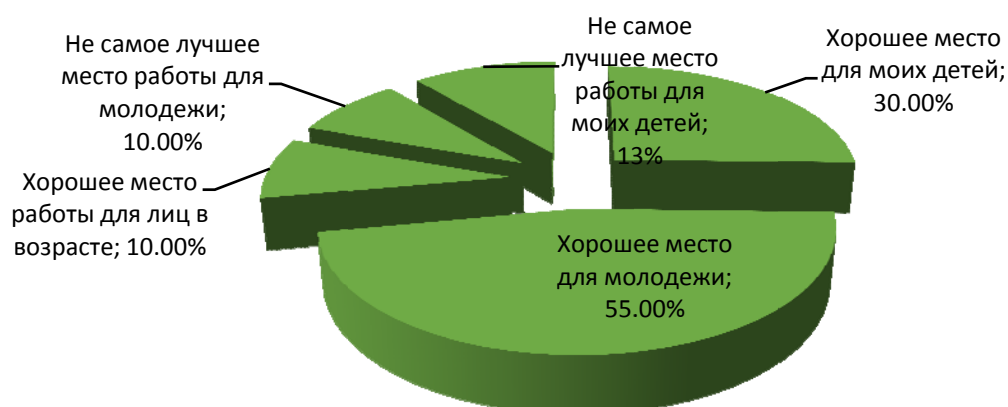


Рисунок 2.16 – Уровень привлекательности завода

Большинство работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» считают предприятие хорошим местом работы, в особенности для молодежи.

Наличие у работников общей информации о предприятии (в % от числа опрошенных) представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Наличие у работников общей информации о предприятии (в % от числа опрошенных)

Наименование	Да	Нет	Отчасти
Общее социально-экономическое положение	90	-	10
Миссия	83	-	17
Перспективы развития	8	17	75
Масштабы деятельности	85	-	15
Качество репутации	70	11	19

Большая часть работников осведомлена о состоянии экономики и социальных отношениях предприятия. Кроме того, 83% работников знают, какова миссия предприятия, 85% работников известно о масштабах деятельности предприятия. Владение информацией о предприятии вызывает у работников разное отношение к своему месту работы, о чем свидетельствует рисунок 2.17.

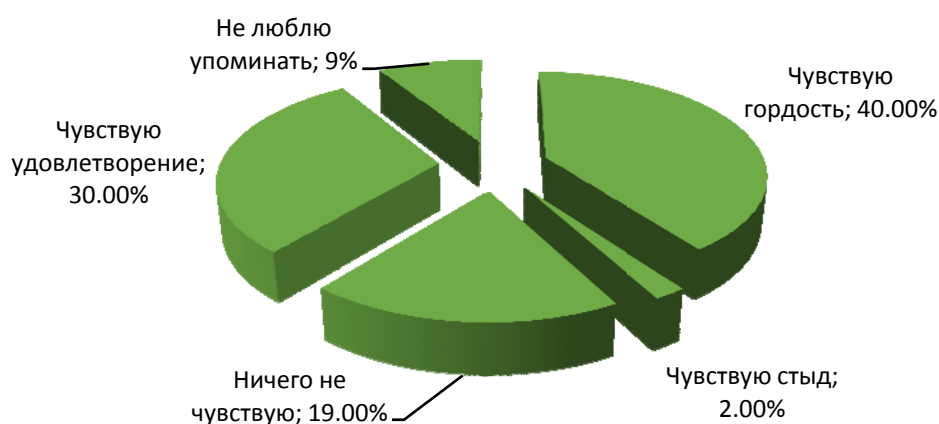


Рисунок 2.17 – Отношение респондентов к своему предприятию

Большинство респондентов испытывают чувство удовлетворения в связи с тем, что работают на исследуемом предприятии, что оказывает влияние на стимулирование труда персонала.

В таблице 2. 11 представлены результаты опроса работников, касающиеся влияния престижа профессии на стимулирование персонала.

Таблица 2.11 – Влияние престижа профессии на мотивацию к труду

Варианты ответов	Вес ответа	Количество респондентов	Доля респондентов от общего числа в %	Доля респондентов с учетом весов (гр. 2 * гр. 4)
Да, влияет	1	27	33,8	33,8
В основном влияет	0,5	15	18,8	9,4
Иногда влияет	-0,5	23	28,8	-14,4
Нет, не влияет	-1,0	5	6,3	-6,3
Затрудняюсь ответить	0	10	12,5	-
Итого		80	100,0	22,5
I_0				0,23

Приемлемый диапазон: $0 < I_0 \leq 0,5$. Имеющийся диапазон: $0 < 0,23 \leq 0,5$.

Таким образом, большинство работников считает, что престиж профессии в основном влияет на мотивацию к труду.

В таблицу 2.12 сведены результаты оценки социально-психологических и технико-организационных факторов деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 2.12 – Оценка социально-психологических и технико-организационных факторов деятельности в ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Факторы	Оценка [-1;1]
Технико-организационные факторы	
Напряженность труда	-0,1
Сложность и условия труда	0,9
Степень обеспеченности необходимыми средствами труда	0,6
Объем и качество получаемой информации	0,1
Среднее	0,3
Социально-психологические факторы	
Отношение к труду	0,4
Психофизическое состояние работников	0,2
Моральный климат в коллективе	-0,2
Удовлетворенность работой	-0,1
Уровень конфликтности	0,2
Стиль руководства	-0,4
Среднее	0,02
Суммарная оценка факторов	0,2

Оценка уровня факторов, характеризующих степень эффективности функционирования системы управления трудовыми ресурсами и, в частности, технико-организационную и социально-психологическую её подсистемы, свидетельствует о наличие проблемных областей, требующих пересмотра основных направлений управленческой деятельности – индекс составил 0,2.

Несмотря на то, что данная цифра отражает оценку системы не ниже среднего уровня, сохранение сегодняшней ситуации в будущем может привести к росту неудовлетворённости персонала, дальнейшему увеличению текучести, повышению уровня конфликтности, что в целом, для предприятия влечёт за собой, прежде всего дополнительные затраты на дополнительный найм, обучение, подготовку, адаптацию работников.

Данные, отражающие ценностные характеристики стимулирования работников предприятия, представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Трудовые ценности работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Ценности	Рейтинг в иерар-
Высокая заработная плата	1
Надежность, стабильность места работы	2
Отношения с товарищами по работе	3
Возможность реализовать свои способности, навыки, умения	4
Содержание работы (чтобы она была интересная)	5
Отношения с руководителями	6
Работа оставляет время для досуга, личной жизни	7
Возможность работать самостоятельно	8
Перспективы профессионального, служебного роста	9
Возможность проявлять инициативу	10
Возможность приносить пользу обществу	11
Возможность влиять на работу предприятия	12
Работа пользуется уважением в окружении работника	13

Из таблицы 2.13 видно, наиболее важными для работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» трудовыми ценностями являются уровень заработной платы, надежность, стабильность места работы, а также отношения с товарищами по работе.

Удовлетворенность своим трудом является важным фактором формирования структуры кадров предприятия, так как разделение труда и чувства от-

ветственности и результативность позволят четко разграничить выполняемые ими функции.

Уровень распределения работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в зависимости от их удовлетворенности своим трудом можно определить на основе данных таблицы 2.14.

Таблица 2.14 – Распределение опрошенных работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в зависимости от удовлетворенности своим трудом

Категория работника	Удовлетворенность деятельностью, %		Итого
	Да	Нет	
1. Руководители	71,0	29,0	100,0
2. Специалисты	63,6	36,4	100,0
3. Служащие	78,7	21,3	100,0
4. Рабочие	81,8	18,2	100,0

По данным таблицы видим, что все категории работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» удовлетворены своей деятельностью на данном предприятии.

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации. В связи с этим оценка удовлетворенности сотрудников исследуемого предприятия действующей системой стимулирования представлена на рисунке 2.18.

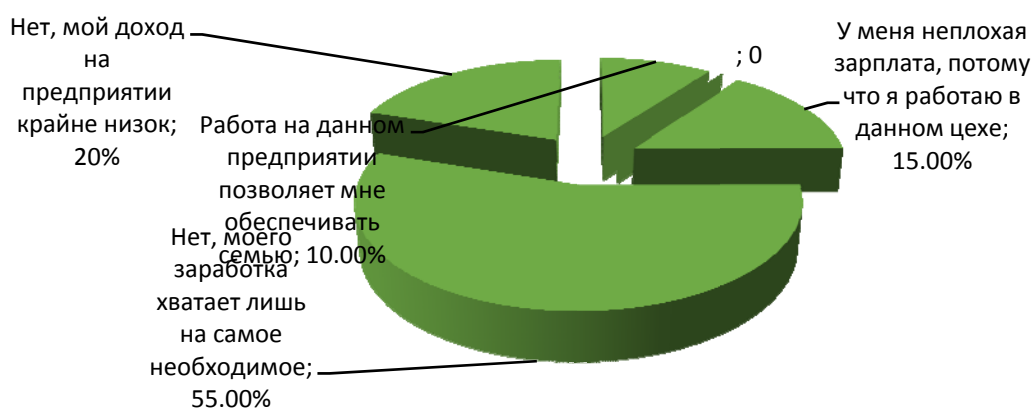


Рисунок 2.18 – Удовлетворенность работников заработной платой

Большинство респондентов неудовлетворены своей заработной платой в связи с работой на данном предприятии или в данном цехе, которые отметили,

что рассматривают возможность перейти на работу в другую организацию, с более высокой заработной платой. Этот фактор необходимо учитывать для сохранения на предприятии грамотных специалистов в своей области с большим опытом работы и знанием технологии производства.

Оценка возможности увеличения заработной платы по занимаемой должности в ближайшее время обозначена на рисунке 2.19.

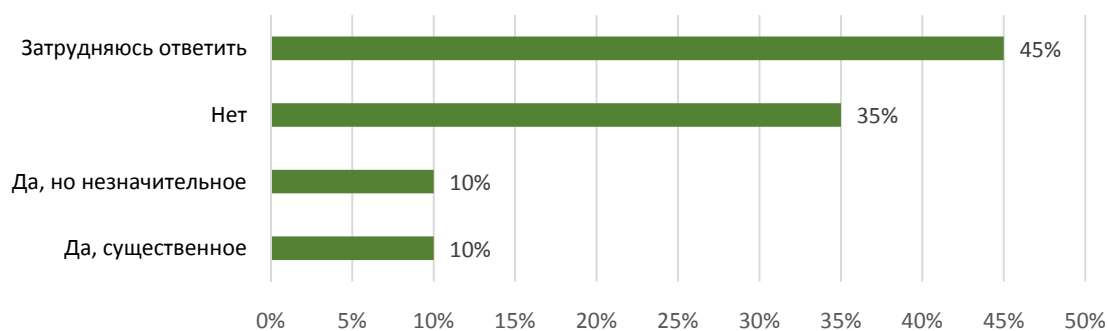


Рисунок 2.19 – Оценка возможности увеличения заработной платы в ближайшее время

Большинство работников, принявших участие в исследовании, не рассчитывают в ближайшее время на увеличение заработной платы.

Респондентам также было предложено отметить наиболее важные для них гарантии, льготы и компенсации, предоставляемые на предприятии (рисунок 2.20).

Данными льготами, гарантиями, компенсациями наиболее часто пользуются работники предприятия. Наибольшее предпочтение респонденты отдают премии по итогам работы за год, медицинскому обслуживанию за счет предприятия и оказанию материальной помощи (в случае свадьбы, рождения ребенка, смерти родственников, лечения и др.).



Рисунок 2.20 – Наиболее предпочитаемые для респондентов льготы, гарантии, компенсации

Необходимо отметить, что эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов, способствует развитию стратегических подходов в работе с персоналом. Поэтому вознаграждение (или компенсация) сотрудникам предприятия играет важную роль в привлечении и мотивировании персонала.

Как видно по результатам исследования, важную роль играет материальное стимулирование. Основные направления решения проблем мотивации труда должны заключаться в регулировании размера заработной платы работника с учетом конечных результатов труда всего коллектива и более широкого использования таких систем организации оплаты труда, которые усиливают групповую кооперацию и формируют коллективный интерес в развитии и повышении конкурентоспособности предприятия в целом.

Одним из наиболее эффективных в управленческой практике методов, связывающих внешние и внутренние факторы, которые определяют развитие управляемого объекта, является SWOT-анализ. В таблице 2.22 представлены сильные и слабые стороны системы стимулирования труда работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Таблица 2.15 – Сильные и слабые стороны стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Заработная плата имеет доплаты	Практическое отсутствие нематериальных стимулов к труду
Нуждающимся работникам оказывается материальная помощь	Ограничения выплаты премий
На предприятии организовано медицинское страхование работников	Ограничение карьерного роста работников
Имеется возможность предоставления дополнительного оплачиваемого отпуска в зависимости от ситуации	-

SWOT-анализ стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – SWOT-анализ стимулирования персонала в ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды)	Возможности: 1. Ротация кадров. 2. Расширение стимулирования и мотивации персонала.	Угрозы: 1. Риск увеличения текучести кадров. 2. Риск утраты квалифицированных работников
Сильные стороны: – зарплата имеет доплаты – оказание материальной помощи работникам – стабильность выплат заработной платы	ПОЛЕ «СИБ» Гибкая кадровая политика. Развитие нематериальных стимулов к труду, совершенствование материальной мотивации труда	ПОЛЕ «СИУ» Внедрение практики премирования работников, расширение мотивации трудовой деятельности
Слабые стороны: – отсутствие нематериальных стимулов к труду	ПОЛЕ «СЛВ» Предоставить возможность карьерного роста работников	ПОЛЕ «СЛУ» Разработка стратегии по усилению мотивации труда

SWOT-анализ – понятная и стабильная система работы с трудовыми ресурсами. Возможности системы управления персоналом обусловлены совершенствованием мотивации труда, которая способствует пониманию работниками взаимосвязей процессов на предприятии и своего места и роли в них.

3. Направления совершенствования системы стимулирования персонала ООО«Лебедянский машиностроительный завод»

3.1 Повышение эффективности стимулирования персонала через комплексную систему оплаты труда

Комплексная система оплаты труда, разработанная на предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод», отражает оценку:

– внутренней среды, содержащей изменение потребительской корзины, вызванное инфляционными процессами и др.;

– внешней среды, включающую оценку элементов, определяющих конкурентоспособность предприятия: величину оплаты труда, компенсационные выплаты, корпоративную культуру и т.д.;

На основе результатов данной оценки определяются основные принципы, используемые при разработке системы оплаты труда на предприятии:

– осуществляется разделение персонала предприятия по категориям (руководители, служащие, инженерно-технические работники, рабочие и т.д.), определяется доля каждой группы в общем количестве персонала;

– оценивается структура персонала по таким критериям, как: возраст, соотношение мужчин и женщин, образование и др.;

– фонд оплаты труда разделяется две части: первая, выплачиваемая за счет прибыли, вторая – за счет себестоимости, определяется, доля постоянных и переменных расходов на оплату труда, относящаяся на себестоимость;

– осуществляется анализ системы нормирования труда, применяемой на предприятии, в частности, раскрываются принципы нормирования труда, используемые на предприятии, рассматривается порядок разработки нормативов, оценивается их прогрессивность;

– определяется степень развития корпоративной культуры и отражение в плане мотиваций;

– рассматривается проведение аттестации сотрудников предприятия и является ли она составляющей корпоративной культуры.

На основе анализа системы и выявленных проблем материального стимулирования, отраженных во второй главе работы, предложим методику расчета заработной платы, практическая реализация которой, успешно прошла внедрение на исследуемом предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод». В качестве примера рассмотрим внедрение данной системы оплаты труда руководящих работников, специалистов, служащих в некоторых отделах ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

По структуре заработной плата представляет собой совокупность различных видов оплат. При расчете заработной платы необходимо использовать следующие ее элементы:

- базовую заработную плату;
- выплату стимулирующего характера – премиальную часть базовой заработной платы;
- различные льготы – социальные стимулы;
- премию по итогам года;
- разовые выплаты из директорского фонда за определенные результаты работы;
- различные выплаты (доплата за более высокий квалификационный разряд, за работу в выходные, праздничные дни и сверхурочное время; оплата командировочных расходов, выплаты за наставничество, за совмещение профессий, инновационных предложений и др.);
- призы и премии победителям соревнований, проводимых на предприятии.

Из данного перечня оплат, на ООО «Лебедянский машиностроительный завод» основой новой системы являются два элемента оплаты труда: базовая заработная плата и оплата стимулирующего характера –премиально-переменная часть базовой заработной платы.

В основе расчета заработной платы лежит базовая часть, зависящая от оклада и всех полагающихся надбавок. Для обеспечения эффективного стимулирования труда учитываются индивидуальные результаты работы каждого работника.

Премияльно-переменная часть заработной платы должна рассчитываться от должностного оклада работника за фактически проработанное время с учетом индивидуальных результатов труда конкретного работника и надбавок и доплат к основному, базовому окладу.

В предлагаемой нами системе для расчета премияльно-переменной части будут использованы суммы четырех коэффициентов (А, Б, В, Г, Д). Каждый коэффициент отражает уровень выполнения работы, который оценивается баллами.

После рассмотрения премияльной части фонда оплаты труда ее размер утверждается приказом Генерального директора предприятия.

Рассмотрим порядок расчета коэффициентов для расчета заработной платы начальника технического отдела ООО «Лебедянский машиностроительный завод». При этом, не используя в ходе расчетов натуральные данные, так как это не требуется, будем использовать значения коэффициентов. Для расчета заработной платы начальнику технического отдела, используем формулу:

$$ЗП_{\text{нач. техотд.}} = З_б + П + В, \quad (1)$$

где $ЗП_{\text{нач. техотд.}}$ – зарплата начальника техотдела;

$З_б$ – зарплата базовая;

$П$ – премия;

$В$ – различные выплаты.

Для расчета премии используется совокупный коэффициент, который определяется по формуле:

$$П = K_{\text{ЭП}} + K_{\text{ЭО}} + K_{\text{Тр.в}} + K_{\text{Квал}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{ЭП}}$ – коэффициент эффективности работы предприятия;

$K_{\text{ЭО}}$ – коэффициент эффективности работы отдела;

$K_{\text{Тр.в}}$ – коэффициент трудового вклада руководителя;

$K_{\text{квал}}$ – коэффициент квалификации.

На примере расчета заработной платы руководителя техотдела ООО «Лебедянский машиностроительный завод» рассмотрим порядок расчета каждого коэффициента.

Расчет коэффициента эффективности работы предприятия осуществляется в зависимости от результатов работы предприятия в целом. На размер коэффициента оказывают влияние объем производства и реализации продукции завода, себестоимость продукции, коэффициент эффективности труда (таблица 3.1)

Таблица 3.1– Показатели оценки коэффициента эффективности работы предприятия ($K_{\text{эп}}$)

Наименование показателей коэффициента	Оценочные значения показателя	Установленные баллы показателя
Объем выпущенной продукции	А – менее 80%	0
	Б – от 80% до 100%	0,4-0,5
	В– выполнение плана выпуска на 100%	0,58
	Г –перевыполнение плана выпуска	0,7
Объем реализованной продукции	А – менее 80%	0
	Б – от 80% до 100%	0,4-0,5
	В – выполнение плана реализации на 100%	0,6
	Г – перевыполнение плана более 100% до 110%	0,58
	Д – перевыполнение плана более 110%	0,7
Себестоимость – сумма затрат на 1 руб. продукции	А – не выполнение плана более 15%	0
	Б – невыполнение плана менее 15%	0,4
	В – выпуск в пределах плана	0,28
	Г – снижение фактических затрат от плановых до 5%	0,6
	Д – снижение фактических затрат от плановых свыше 5%	0,58
Коэффициент эффективности труда (темп роста производительности труда к темпу роста зарплаты)	А – менее 1	0
	Б – 1	0,4
	В – 1-1,3	0,5
	Г – 1-1,4	0,6
	Д – свыше 1,4	0,58

На основании данных таблицы 3.1 производится расчет коэффициента $K_{\text{эп}}$ делением суммы оценок каждого показателя коэффициента на 4.

Предельный размер коэффициента $K_{\text{эп}} = 0,640 [(0,7+0,7+0,58+0,58)/4]$, минимальный размер – 0,28. То есть, если все приведенные в таблице 3.1 показатели при выполнении будут иметь максимальные значения, базовая зарплата будет увеличена на коэффициент 0,64, составив от оклада 1,64.

Данный коэффициент не является индивидуальным только для расчета зарплаты начальника техотдела, поэтому может применяться также для расчета заработной платы руководителей и рядовых сотрудников предприятия, кроме рабочих-сдельщиков.

Далее рассмотрим порядок расчета коэффициента эффективности работы техотдела. Порядок расчета является аналогичным расчету $K_{\text{эп}}$. (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Показатели оценки коэффициента эффективности работы ($K_{\text{эп}}$)

Показатели коэффициента	Оценка показателя	Баллы показателя
Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста реализации продукции	А – менее 1	0,08
	Б – 1	0,4
	В – 1-1,2	0,5
	Г – 1-1,3	0,6
	Д – свыше 1,3	0,57
Снижение сроков выполнения работ	А – увеличение	0,4
	Б – нет увеличения	0,5
	В – снижение отсрочек	0,57
Повышение эффективности работы отдела	А – предложений не поступает	0,08
	Б – предложения поступают (незначительно)	0,4
	В – квалифицированные предложения	0,5
	Г – предложения, внедренные в практику	0,6
Контроль оформления документов по техническим расчетам	А – много ошибок	0,4
	Б – удовлетворительное оформление документов	0,5
	В – нет ошибок	0,6
Культура работы отдела	А – не высокая	0,1
	Б – средняя	0,5
	В – высокая	0,6

Предельный размер коэффициента $K_{\text{зо}} = 0,588 (0,57+0,57+0,6+0,6+0,6)/5$, минимальный размер – 0,08. Если все приведенные в таблице 3.2 показатели при выполнении будут иметь максимальные значения, базовая зарплата будет увеличена на коэффициент 0,588, составив от оклада 1,588.

Для руководителей, в отличие от остальных сотрудников, коэффициент трудового вклада работника ($K_{\text{ТВ}}$) рассчитывается по отдельной системе. При этом учитываются особенности их производственных функций.

Система коэффициентов ($K_{\text{ТВ}}$) представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Показатели оценки коэффициента трудового вклада работника ($K_{\text{ТВ}}$) руководителей и заместителей подразделений

Показатели коэффициента	Оценка показателя	Баллы показателя
1	2	3
Выполнение индивидуально-го плана	А – план не выполнен	0,1
	Б – выполнен наполовину	0,36
	В – выполнен значительно	0,6
	Г – выполнен полностью	0,7
Качество выполнения функций руководителей	А – удовлетворительное	0
	Б – неудовлетворительное	0,36
	В – хорошее	0,57
	Г – отличное	0,67
Нарушение дисциплины	А – нарушение дисциплины, последствия серьезные	0
	Б – дисциплина плохая, нарушения значительные	0,4
	В – отсутствие нарушений, дисциплина хорошая	0,8
Участие в общезаводских мероприятиях	А – участия не принимает	0
	Б – участвует иногда	0,3
	В – участвует активно	0,5
	Г – вносит предложения	0,6
Выполнение заданий	А – качество неудовлетворительное, выполняются не в срок	0,1
	Б – качество удовлетворительное, выполняются не в срок	0,2
	В – качество удовлетворительное, выполняются в срок	0,47
	Г – качество хорошее, выполняются в срок	0,7
	Д – качество отличное, выполняются в срок	0,8

Максимальный коэффициент трудового участия будет составлять:

$$K_{\text{ТВ}} = (0,7+0,67+0,8+0,6+0,8)/5 = 0,714, \text{ минимальный } 0,1.$$

В таблице 3.4 представлены показатели расчета коэффициента трудового вклада работника ($K_{\text{ТВ}}$) для специалистов и служащих ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Таблица 3.4 – Показатели расчета коэффициента трудового вклада работника ($K_{\text{ТВ}}$) для специалистов и служащих

Показатели коэффициента	Оценка показателя	Баллы показателя
1	2	3
Выполнение заданий	А – выполняется слишком медленно	0,1
	Б – выполняется медленно	0,35
	Г – выполняется быстро	0,8
	Д – выполняется слишком быстро	0,9
Принятие решений	А – принимает на себя ответственность сам работник	0,1
	Б – относится безответственно	0,3
	В – существует средний уровень ответственности	0,5
	Г – решения принимает самостоятельно	0,7
Отношение к интересам предприятия	А – не интересно	0,05
	Б – пассивное	0,2
	В – нейтральное	0,3
	Г – пассивное	0,4
	Д – активное	0,6
Качество работы	А – допускает ошибки	0,05
	Б – недобросовестен	0,2
	В – качественно, добросовестно	0,5
	Г – добросовестно, аккуратно	0,6
Дисциплина труда	А – недисциплинирован	0,05
	Б – недисциплинирован, не организован	0,2
	В – организован, дисциплинирован	0,5
	Д – высокая степень организованности, дисциплинированности	0,6
Культура общения, работы	А – плохая	0
	Б – хорошая	0,5
	В – отличная	0,6

Максимальный коэффициент трудового участия для специалистов и служащих $K_{\text{тв}}$ будет составлять $= (0,9+0,7+0,6+0,6+0,6+0,6) / 6 = 0,667$, минимальный – 0,05.

Далее оценим показатели коэффициента квалификации ($K_{\text{кв}}$) определяется на базе таких критериев, представленные в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели расчета коэффициента квалификации для руководителей, специалистов и служащих ($K_{\text{кв}}$)

Показатели коэффициента	Оценка показателя	Баллы показателя
1	2	3
Образование	А – среднее	0,25
	Б – среднее специальное	0,6
	В – незаконченное высшее	0,45
	Г – высшее	0,6
	Д – ученая степень	0,7
Повышение квалификации	А – занимается самоподготовкой	0,05
	Б – обучение на предприятии	0,4
	В – повышение на курсах	0,5
	Г – учеба в ВУЗах	0,6
Стаж работы на предприятии	А – до 1 года	0,2
	Б – 1-10 лет	0,4
	В – 10-20 лет	0,5
	Г – 20-40 лет	0,6
	Д – свыше 40 лет	0,9
Аттестация	А – не прошел аттестацию	0,05
	Б – повторно прошел аттестацию	0,3
	Г – аттестован с оценкой «хорошо»	0,7
	Д – аттестован с оценкой «отлично»	0,9

Максимально возможное значение $K_{\text{кв}} = (0,7+0,6+0,9+0,9) = 0,775$ минимум = 0,05.

Таким образом, при максимальной отдаче в работе работников техотдела и предприятия в целом, заработная плата начальника техотдела с учетом рассчитанных коэффициентов, без учета выплат различного характера составит:

$$ЗП = 1 + 0,640 + 0,588 + 0,714 + 0,667 + 0,775 = 4,384.$$

При невыполнении показателей расчета коэффициентов он заработает лишь 1,45 базового оклада:

$$ЗП = 1 + 0,28 + 0,08 + 0,1 + 0,05 + 0,05 = 1,56$$

Выполнение и невыполнение показателей обозначенных в таблицах 3.1-3.5, оказывающих непосредственное влияние на размер заработной платы различных категорий работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является значительным мотивационным фактором. Кроме этого, здесь учитывается также степень выполнения данных показателей, что предполагает получение вознаграждения, еще больше повышающее мотивацию персонала. Из этого можно сделать вывод, что премиальная часть заработной платы – значительный фактор создания интереса в улучшении всех показателей работы каждого сотрудника предприятия.

Предложенная методика расчета заработной платы работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод», позволяет сформулировать основные принципы расчета ее премиальной части:

1. Основные четыре компонента (коэффициента) формируют премиальную часть:

– эффективность работы предприятия (Кэп), техотдела, (Кэо), трудового вклада работника (Ктв), квалификации специалистов, служащих, руководителей, (Ккв). Коэффициент рассчитывается как среднее арифметическое совокупности составляющих его элементов.

2. Для определения коэффициента (Кэп) используются показатели работы предприятия в целом (объем производства и реализации продукции, себестоимость, прибыль и др.).

3. Показатель (Кэо) характеризует работу отдельного подразделения предприятия на основании разработанных критериев для соответствующего подразделения. (выполнение плана, снижение себестоимости, предложения по улучшению работы отдела, экономический эффект от инноваций и др.).

4. Показатель (Ктв) раскрывает активность деятельности каждого сотрудника предприятия.

5. Показатель (Ккв) всесторонне характеризует квалификационный уровень каждого сотрудника (образование, стаж работы, квалификация и др.).

Оптимизация существующей системы заключалась в следующем:

- во всех подразделениях предприятия, для всех сотрудников были определены критерии, по которым разрабатывались коэффициенты;
- в зависимости от уровня работника в структуре предприятия значения коэффициентов определялись в зависимости от показателей работы каждого сотрудника, каждого отдела, предприятия в целом;
- сформирована система оценки работы персонала с учетом всех необходимых факторов, проработана технология внедрения данной системы.

Внедрение новой системы вначале осуществлялось в одном подразделении, опыт которого явился стимулом для внедрения в других подразделениях ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

3.2 Стимулирование карьерного развития персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Одной из основных сфер жизнедеятельности для человека, является его работа. Поэтому большинство предприятий, рассматривая именно трудовую деятельность персонала, выделяют понятие «деловая или профессиональная карьера». В современных организациях большинство работников, занимая ту или иную позицию на служебной лестнице, сами по себе ориентированы на дальнейшее продвижение, т. е. ориентированы на построение своей деловой карьеры. Работодателю необходимо лишь оказать помощь таким работникам, т. е. стимулировать их на развитие своих профессиональных знаний, умений и навыков. В связи с этим, сегодня все большее внимание среди руководителей стало уделяться карьерному стимулированию персонала.

По результатам проведенного анализа эффективности стимулирования труда через комплексную систему оплаты работников ООО «Лебедянский машиностроительный завод» были отмечены следующие слабые стороны стимулирования, имеющие место на предприятии:

- недостаточное наличие нематериальных стимулов;

– ограничение карьерного роста.

Как следствие – риск увеличения текучести кадров, риск утраты квалифицированных работников. Это свидетельствует о том, что администрация ООО «Лебедянский машиностроительный завод» не оказывает должного содействия возможности карьерного роста сотрудников, являющегося одним из важных направлений стимулирования персонала. Совершенствование карьеры имеет значение не только для самого работника, но и для предприятия в целом, позволяя включить заинтересованных, целеустремленных, способных, перспективных работников в достижение организационно значимых задач, обеспечивая создание кадрового резерва, способного достигать непрерывность бизнес-процессов благодаря наличию подготовленных кадров на случай возникновения непредвиденных кадровых обстоятельств, снижая риск текучести кадров.

Для осуществления стимулирования карьеры своего персонала, руководству ООО «Лебедянский машиностроительный завод» необходимо производить совокупность действий, направленных на формирование мотивов, которые позволят работнику сформировать индивидуально осознанную позицию по отношению к своей трудовой деятельности, позволят вызвать у работника потребность в развитии своих умений, навыков и способностей.

Нами было проведено исследование существующих форм карьерного стимулирования, которые действуют на предприятии и опрос работников на тему, какие формы стимулирования, по их мнению, необходимо внедрить.

Анализ документов позволил установить, что активное применение нашел только один вид карьерного стимулирования, а именно материальное денежное, который выражен в двух формах: основная и дополнительная заработная плата.

Для того чтобы установить способность основной заработной платы стимулировать работников на построение своей карьеры, был проведен анализ основной заработной платы одного из подразделений предприятия, а именно коммерческого отдела. Анализ заработной платы представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ основной заработной платы сотрудников коммерческого отдела по состоянию на январь 2022 года

Наименование должности	Основная заработная плата (оклад в руб.)	Общий доход с учетом районного коэффициента (15 %)	Разрыв между заработной платой сотрудников (в % соотношении)
Менеджер коммерческого отдела	25000	28750	100
Ведущий менеджер коммерческого отдела	26500	30475	106
Заместитель начальника коммерческого отдела	30000	34500	120
Начальник коммерческого отдела	45000	51750	180
Коммерческий директор	60000	69000	240

В результате анализа было установлено, что стимулирование к карьере слабо выражено при переходе с простого менеджера на ведущего, разрыв составляет 6 %. Большой разрыв в заработной плате отмечен при переходе с должности заместителя начальника коммерческого отдела на должность начальника коммерческого отдела и при переходе с должности начальника коммерческого отдела на должность коммерческого директора (60 %).

По второй форме стимулирования – через дополнительную заработную плату, было установлено, что для всех категорий работников она выражена в форме премирования за высокие показатели в работе. Максимальный размер премии составляет 30 % от должностного оклада (тарифной ставки). На предприятии действует положение о премировании, в котором для каждого отдела (участка, службы) установлены свои показатели и критерии, достигнув которых работник получает премию. Кроме критериев и показателей, которые должны выполнить отдельные службы, в положении установлен общий результат, который выражен в форме произведенной продукции.

Для определения форм материального, неденежного и социального стимулирования было проведено анкетирование работников предприятия. В исследовании приняли участие 150 работников различных профессий. Респонденты должны были выбрать наиболее предпочитаемые формы неденежного и социального стимулирования карьеры из 9 предъявленных форм.

Результаты опроса представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты анкетирования

Формы материального неденежного стимулирования карьеры	Доля респондентов, %	Формы социального стимулирования карьеры	Доля респондентов, %
Стимулирование свободным временем	41	Вовлечение работника в процесс управление карьерой	30
Программы обучения	51	Признание результатов карьеры	54
Стипендиальные программы	7	Развитие личности работника	6
Гибкие социальные выплаты	1	Расширение труда	0
		Ротация работ	10

По результатам исследования были сделаны следующие выводы:

Из форм материального неденежного стимулирования 51 % опрошиваемых отдали предпочтение программе обучения. Это объясняется тем, что в 2021 году только 20 работников предприятия прошли обучение, среди них 7 руководителей, 4 специалиста и только 9 рабочих.

Большое количество респондентов, 41% отдали предпочтение материальному неденежному стимулированию – стимулирование свободным временем. Наибольшее число респондентов, 56 % предпочли признание результатов карьеры. Данная форма социального стимулирования используется на заводе только для рабочих, чья специализация связана со сварочными видами работ. Ежегодно на предприятии проводится конкурс «лучший сварщик года». По итогам конкурса работникам вручается грамота, выдается денежная премия в зависимости от занятого места в конкурсе, фотография победителя размещается на доске почета. 30 % респондентов предпочли форму – вовлечение работников в процесс управления карьерой. Эта форма в предприятии никогда не применялась.

Учитывая результаты опроса и анализ документов, предприятию ООО «Лебедянский машиностроительный завод» можно предложить внедрение форм карьерного стимулирования, отраженных в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Формы карьерного стимулирования в ООО
«Лебедянский машиностроительный завод»

Форма стимулирования	Содержание
Основная заработная плата	Будет стимулировать к организационной и профессиональной карьере за счет различий в оплате труда разных категорий работников
Дополнительная заработная плата	Будет стимулировать профессиональную карьеру (доплаты за совмещение профессий, за обучение менее квалифицированных сотрудников, бригадирам, не освобожденным от основной работы)
Обучение персонала	Будет стимулировать работников к построению профессиональной карьеры. Во избежании риска его ухода на другое предприятие с более высокой заработной платой работник будет обязан проработать на предприятии определенный срок, не увольняясь без уважительных причин
Стимулирование свободным временем	Будет способствовать развитию профессиональной карьеры (выделение работнику одного свободного дня, для самостоятельного изучения новых регламентов, стандартов, ГОСТов и законодательства, если он не может выполнять свои обязанности без знания этих норм)
Признание результатов карьеры	Вручение грамот лучшим работникам года, с размещением фотографий на доске почета и на сайте предприятия

Весь процесс построения и реализации карьерной стратегии можно представить схематично на рисунке 3.1.

Предложенная модель позволит исследовать интересы, мотивы и цели личности относительно карьерного развития на предприятии, диагностировать карьерный потенциал работника; поддержать и использовать заинтересованность персонала в реализации карьеры, обеспечивая интересы предприятия, контролируя и корректируя направление развития карьеры.



Рисунок 3.1 – Алгоритм реализации карьерной стратегии работника

Механизм влияния наличия или отсутствия системы управления карьерой персонала в предприятии на ее кадровый потенциал схематично представлен на рисунке 3.2 (Приложение Г). Как видно из представленной схемы перспектива карьерного роста напрямую способствует повышению мотивации и далее увеличению производительности труда и трудовой активности. В этом случае человек стремится полностью использовать имеющийся у него трудовой потенциал и предпринимает шаги к его наращиванию. В случае неудовлетворенности работником собственной карьерой на предприятии его степень использования личного трудового потенциала резко снижается, а механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал предприятия имеет отрицательное значение.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что руководство предприятия должно помнить, что стимулирование карьеры сотрудников должно быть комплексным, т. е. сочетать в себе как материальные, так и социальные формы стимулирования. Применяя комплексный подход, на предприятии будут работать высококвалифицированные сотрудники, которые будут способствовать достижению предприятием своих стратегических целей.

Заключение

Для улучшения условий труда работников, привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов руководство предприятия осуществляет мероприятия по мотивации персонала.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы и проведенных исследований, разработаны предложения по повышению эффективности системы мотивации персонала промышленного предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод, которые содержат как текущие, так и перспективные направления развития предприятия, ориентированные на повышение эффективности деятельности персонала.

В процессе исследования были получены результаты, позволяющие сделать следующие выводы.

1. Основная задача руководства ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в условиях рыночных отношений – мотивировать персонал промышленного предприятия на достижение поставленных целей.

Менеджмент предприятия, используя основные модели мотивации персонала, учитывая особенности мотивации, связанные со спецификой деятельности предприятия, может добиться роста эффективности мотивации персонала, обеспечив привлечение высококвалифицированных кадров и достижение поставленных целей.

2. Эффективность системы стимулирования труда является основой мотивации персонала. Как следствие – повышение результативности использования человеческого потенциала, выявление резервов его развития, повышение эффективности менеджмента персонала предприятия. В настоящее время в условиях деятельности современных предприятий, характеризующихся механизацией и автоматизацией производства, наличием высококвалифицированных кадров и возможностью повышения уровня образования роль мотивации в управлении персоналом становится еще значительнее, в связи с этим содержание управленческой деятельности усложняется. Обозначается главная задача

мотивации – формирование работников с высоким уровнем мотивации к трудовой самореализации.

3. Основной фактор эффективности производства и конкурентоспособности в условиях рыночной экономики – обеспечение предприятий человеческими ресурсами, которые способны решать поставленные перед ними задачи профессионально и с высоким качеством. Поэтому для обеспечения успешной деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» необходим комплексный анализ трудовых показателей работы персонала, который позволяет получить все необходимые данные для оценки человеческого потенциала с целью определения резервов его более эффективного использования, совершенствования условий, организации труда и его оплаты.

4. Основу, сущность и основное богатство предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» составляет человек, как объект мотивации персонала.

Успех предприятия в конкурентной борьбе, его способность к успешной длительной деятельности зависит от меры задействования человеческого потенциала. Мотивация трудовой деятельности – одно из основных направлений управленческой деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

5. Модель мотивации персонала предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – присутствие в системе управления и стимулирования персоналом принципов мотивации, удовлетворяющих разнообразным потребностям персонала, способствующих повышению эффективности труда и достижению целей предприятия.

Внедрение в практику деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» предложенных в выпускной квалификационной работе рекомендаций по формированию эффективной системы мотивации персонала, становится объективно необходимым условием эффективного функционирования промышленного предприятия в условиях рынка.

Предложенные подходы к процессу совершенствования и формирования эффективной системы мотивации персонала промышленного предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» позволят повысить полноту и рациональность использования человеческих ресурсов и обеспечить принятие таких кадровых решений, которые будут способствовать наращиванию кадрового потенциала предприятия и повышению эффективности его производственно-хозяйственной деятельности.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (ред. от 02.08.2020) // Справочно-правовая система «Гарант».
2. Артюхова И.В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия [Текст] / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика. – 2019. – № 1. – С. 396-399.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов [Текст] // Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2018. – 256 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник [Текст] // О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: КНОРУС, 2021. – 286 с.
7. Владимирова Л.П. Экономика труда: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. [Текст]. – М.: Издат. Дом «Дашков и К^о», 2021. – 280 с.
8. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография [Текст] / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
9. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов [Текст] // Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. – 270 с.
10. Горносталева М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда [Текст]. – М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

11. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
12. Ефремов А. О человеке нужно говорить, или значение нематериального стимулирования работников в условиях кризиса [Текст] / А. Ефремов // Управление персоналом. – 2020. – № 12. – С. 57-63.
13. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева [Текст]. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
14. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы ее оценки [Текст] / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
15. Ковряков Д.В. Потребности и способности: Содержание управления системой трудовой мотивации персонала предприятия [Текст] // Д.В. Ковряков // Российское предпринимательство. – 2018. – № 5. Ч. 1. – С. 31-34.
16. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст] // А. А. Литвинюк. – Москва: Юрайт, 2019. – 398 с.
17. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов [Текст] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник [Текст] // А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
19. Мамедсупиев М.Д. Оценка качества кадрового потенциала [Текст] // М.Д. Мамедсупиев // ЭКО. – 2019. – № 5. – С. 173-181.
20. Марчук Ф.Л. Как повысить эффективность управления торговлей [Текст] / Ф.Л. Марчук. – М.: Экономика, 2018. – 200 с.
21. Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях [Текст] // А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

22. Порошина А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы [Текст]/ А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1–2(71). – С. 78-81.
23. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов [Текст]/ Н. С. Пряжников. – Москва: Юрайт, 2021. – 365 с.
24. Погодина Т. В. Оценка кадрового потенциала корпорации [Текст]/ Т. В. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – №2. – С. 27-35.
25. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник [Текст]/ В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 279 с.
26. Радова А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций [Текст]/ А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.
27. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие [Текст]/ А. В. Ребров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
28. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов [Текст]/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
29. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст]/ В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Инфра-М, 2020. – 476 с.
30. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом: учебник [Текст]/ А. В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
31. Тимакова К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации [Текст]/ К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

32. Толмачева М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях[Текст]/ М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.
33. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография[Текст]/ под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 240 с.
34. Федотова С.В. Антикризисная мотивационная программа для персонала организации[Текст]/ С. В. Федотова, Е. В. Елисеева // Бухгалтерский учет. – 2018. № 8. – С. 67-70.
35. ЧирковаЮ. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения [Текст]/ Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.
36. Мотивация персонала в организации. – Режим доступа: <http://www.fbunion.ru/library/management/mam27> (датаобращения: 29.05.2022).
- 37.Мотивация персонала на предприятии. – Режим доступа: <http://htdelo> **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**[articles/view/?did=11592](http://htdelo/articles/view/?did=11592) (датаобращения: 29.05.2022).
38. Мотивация персонала на предприятии. Режим доступа: [http:// hr.ru.com/2019/09/motivatsiya-personala-na-predpriyatii/](http://hr.ru.com/2019/09/motivatsiya-personala-na-predpriyatii/) (датаобращения: 29.05.2022).
- 39.Мотивация персонала на промышленных предприятиях. Режим доступа:<http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1127>(дата обращения: 28.05.2022).
- 40.Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. Режим доступа:<http://sisupr.mrsu.ru/2012-2/PDF/Bragin> (дата обращения: 28.05.2022).

