

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивационное управление персоналом на медном плавильном заводе Алмалыкского горно-металлургического комбината

УДК 005.95: :005.32:331.101.3:669.33(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Аширматова Замира Абдувайитовна		05.06.18г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н.		05.06.18г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		05.06.18г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б.
Ардашкин _____
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Аширматова Замира Абдувайитовна

Тема работы:

**Мотивационное управление персоналом на медном плавильном заводе
Алмалыкского горно-металлургического комбината**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать сущность и цели мотивационного управления персоналом; 2. Рассмотреть методiku оценки эффективности мотивационного управления персоналом организации и перспективные пути ее совершенствования; 3. Проанализировать мотивационное управление персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».
---	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1 Теоретические основы мотивационного управления персоналом
 - 1.1 Сущность и цели мотивационного управления персоналом организации
 - 1.2 Особенности мотивационного управления персоналом на промышленном предприятии
 - 1.3 Методика оценки эффективности мотивационного управления персоналом организации
 - 1.4. Перспективные пути совершенствования мотивационного управления персоналом организации
- 2 Анализ мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК»
 - 2.1 Краткая характеристика хозяйственной деятельности и персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»
 - 2.2 Анализ основных финансовых показателей работы и характеристика персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»
 - 2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК»

- 1 Theoretical foundations of motivational management of personnel
 - 1.1. The essence and objectives of motivational management of the organization's personnel
 - 1.2 Features of motivational management of personnel in an industrial enterprise
 - 1.3 Methodology for assessing the effectiveness of motivational management of the organization's personnel
 - 1.4. Perspective ways to improve the motivational management of the organization's personnel
- 2 Analysis of motivational management of personnel Copper smelting plant of JSC "AGMK"
 - 2.1 Brief description of economic activities and personnel Copper smelting plant of JSC "AGMK"
 - 2.2. Analysis of the main financial performance indicators and personnel characteristics. The copper smelting plant of JSC "AGMK"
 - 2.3 Assessment of the effectiveness of motivational management of personnel Copper smelting plant of JSC "AGMK"

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ31	Аширматова Замира Абдувайитовна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа				
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН				
выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:			06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)		Максимальный балл раздела (модуля)	
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы		10	
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования		5	
06.05.2017	Написание чернового варианта ВКР		15	
06.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов		10	
Итого:			40	
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 81 _____ с., _____ 12 _____ рис., _____ 11 _____ табл., _____ 40 _____ источников, _____ 3 прил.

Ключевые слова: кадры, эффективность, персонал, организация, управление персоналом, мотивационное управление

Объектом исследования является (ются)- Медеплавильный завод АО «АГМК»

Цель работы – на основе теоретических основ совершенствования мотивационного управления персоналом провести анализ эффективности мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования был проведен анализ мотивационного управления персоналом.

Степень внедрения: одно из предложений применена и используется в(наименование предприятия)

Область применения: рекомендации, предложенные в данной работе, можно использовать как в деятельности Цинковый завод АО «АГМК», так и в деятельности других промышленных предприятий при совершенствовании мотивационного управления персоналом

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых способов совершенствования мотивационного управления персоналом.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы мотивационного управления персоналом	6
1.1 Сущность и цели мотивационного управления персоналом организации	6
1.2 Особенности мотивационного управления персоналом на промышленном предприятии.....	19
1.3 Методика оценки эффективности мотивационного управления персоналом организации	28
1.4. Перспективные пути совершенствования мотивационного управления персоналом организации	35
2 Анализ мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».....	41
2.1 Краткая характеристика хозяйственной деятельности и персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»	41
2.2 Анализ основных финансовых показателей работы и характеристика персонала Медеплавильный завод АО «АГМК».....	45
2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК»	62
Заключение	71
Список использованных источников	74
Приложения	78

Введение

Актуальность темы работы в настоящее время многие организации подверглись кризисной ситуации в стране. Как ни парадоксально, помимо пагубного внешнего влияния экономики, причина множества проблем всё чаще скрывается внутри самой компании. Речь идет о ведущей составляющей основы компании — трудовых ресурсах, в частности, системе мотивации сотрудников. На сегодняшний день, в сложившихся условиях рыночной экономики для компании является непростой задачей привлечь достойного профессионала, и не так просто удержать у себя в штате.

Сегодня многие руководители организаций недооценивают значение современных методов управления персоналом и мотивацией работников, свойственных современному менеджменту и активно используемых для эффективного управления и повышения производительности труда. Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, которая приобретает решающее значение в современных условиях. Эффективное управление персоналом становится новой и одной из важнейших задач для руководства российских организаций в современной действительности.

Исследование основ мотивационного управления персоналом относят в период появления определенной терминологии, связанной со стимулированием, мотивацией, предложенной представителями школы научного управления Ф.Тейлор, Г. Гант, Фр. Гилбрет и Л. Гилбрет. Анализ указанных проблем углубляется представителями административной школы управления А. Файолем, Л. Урвиком, А. Маслоу, Фр. Герцберг, Д. Мак-Грегора, В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд.

Значительный вклад в исследование различных аспектов мотивации труда внесли российские учёные: З. Румянцева, Н. Соломантин, Н.

Самоукина, О. Виханский, А. Наумов, А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова, М. Ловчева, Е. Родионова, А. Егоршин, А. Литвенюк, В. Травин, С. Шапиро, Н. Жданкин, С.В. Баженов, А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина, Э. А. Уткин, В.В. Рассадин, М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури и др. подробно рассматривают в своих работах различные аспекты мотивационного управления персоналом.

Несмотря на широкую популярность исследуемой тематики и достаточно высокую степень изученности некоторых её элементов, проблема взаимосвязи мотивационного управления персоналом и эффективности деятельности предприятий исследована не достаточно.

В настоящее время для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля сложно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Разработка новых форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать таких работников.

Мотивационное управление персоналом — проблема, к которой трепетно относились во все времена, и всегда старались поднять результативность предприятия именно за счет него. Но вот предприятия недалеко ушли в этом вопросе, ведь зачастую у нас оплата труда основана лишь на фиксированной зарплате и окладах, которые не дают должного эффекта. Для того чтобы построить качественную систему мотивации труда в компании в условиях рыночной экономики, необходимо учитывать мировой опыт и брать пример с иностранных успешных компаний. Однако существуют и компании, которые относятся к мотивационной системе должным образом и уже добились в этом хороших результатов.

Объектом исследования в работе выступает Медеплавильный завод АО «АГМК».

Предмет исследования – мотивационное управление персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».

Цель настоящего исследования - на основе теоретических основ совершенствования мотивационного управления персоналом провести анализ эффективности мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- проанализировать сущность и цели мотивационного управления персоналом;
- рассмотреть методику оценки эффективности мотивационного управления персоналом организации и перспективные пути ее совершенствования;
- проанализировать мотивационное управление персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК».

Практическая значимость работы заключается в том, что рекомендации, предложенные в данной работе, можно использовать как в деятельности Медеплавильный завод АО «АГМК», так и в деятельности других промышленных предприятий при совершенствовании мотивационного управления персоналом.

Информационной базой ВКР являются нормативно-правовые акты, монографии, учебные пособия, статьи периодической печати, а также ресурсы Интернет.

1 Теоретические основы мотивационного управления персоналом

1.1 Сущность и цели мотивационного управления персоналом организации

В настоящее время экономика труда и управление персоналом являются одной из основных составляющих частей управления в организации. Такое положение охарактеризовано признанием человека главной движущей силой экономики и с ее ориентацией на удовлетворение его потребностей.

Персонал – ключевое звено в хозяйственном механизме любой организации. Для успешной работы организации необходимы не просто высококвалифицированные кадры, а заинтересованные, мотивированные сотрудники.

По мнению И.В. Дорониной и М.А. Бичевой Мотивация труда является основным условием гарантийного выполнения работы персонала любой организации.

От того, как хорошо такая мотивация сформирована и соответствует целям и задачам деятельности, будут зависеть его целеустремленность, повышение эффективности и качества труда¹.

А.А. Данилюк считает, что мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности с помощью труда, направленного на достижение целей компании².

По мнению О.П. Чекмарева мотивация – это побуждение человека к деятельности. Побуждать человека могут разные условия, в которых человек находится³.

¹ Доронина И. В., Бичеев М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций / Новосибирск: СибАГС, 2015. - 159 с., с. 3

² Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. - 304 с., с. 8

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности)⁴. Таким образом, неверно говорить о мотивации сотрудников со стороны руководства организации. В данном случае речь должна идти об управлении мотивацией сотрудников, так как мотивация может возникнуть у работника и без внешнего воздействия.

Вопросы мотивационного управления персоналом стояли перед управленцами всегда, независимо от времени и политического строя, однако решались они по-разному.

В советское время управление мотивацией было обусловлено идеологией коммунизма. Распространение получила модель «кнута и пряника» – наиболее распространенный и действенный метод, предусматривающий систему наказаний и поощрений. При невыполнении предъявляемых требований применяются наказания, если задание выполнено качественно и в срок, сотрудник получает материальное или моральное поощрение. Этот метод популярен и в настоящее время. Определенный отпечаток накладывало то, что система мотивации была строго регламентирована, у руководителя не было возможности принимать самостоятельные решения в данном вопросе. Такая ситуация приводила к необъективной оценке трудового участия, и как следствие – к снижению мотивации.

³ Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2013. - 343 с., с. 25

⁴ Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала: понятия и определения [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiyai-opredeleniya> (дата обращения 25.04.2018)

Характерной чертой мотивационного управления сотрудников при плановой экономике являлся коллективизм. Коллективизм – спорный термин, способствующий как повышению производительности и улучшению качества труда, так и снижению индивидуальных достижений и индивидуального роста⁵.

С переходом к рыночной экономике система мотивации персонала претерпела серьезные изменения. Так, от идеи коллективизма перешли к приоритетности индивидуальных достижений и индивидуального роста сотрудников. Во главу угла было поставлено материальное стимулирование.

Мотивация персонала является процессом стимулирования к различным видам деятельности, которые необходимы для достижения определенных целей организации. Для сотрудников необходимо качественное мотивирование, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда и существенно улучшить эффективность работы организации⁶.

Мотивационное управление персоналом в организации позволяет увязать потребности сотрудников с выполнением стратегических задач компании.

Основной целью мотивационного управления персоналом организации является создание такой системы, при которой удовлетворение потребностей и интересов каждого работника отождествлялись бы им с достижением стратегических задач, стоящих перед компанией. В этом случае каждый работник четко понимает, что чем скорее и эффективнее при его трудовом участии компания достигнет

⁵ Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. — 2012. — № 16. — С. 12–34, С. 12

⁶ Пшеничникова Т.С. теоретические аспекты мотивации труда персонала // «Экономика и социум» №7(26), 2016 [Электронный ресурс]. URL: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_26/Pshenichnikova%20T.S.-2%20\(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_26/Pshenichnikova%20T.S.-2%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf) (дата обращения: 25.04.2018)

поставленной стратегической цели, тем в более полной мере будут удовлетворены его потребности и интересы.

К основным целям мотивационного управления персоналом организации относятся (рисунок 1):

- 1) Повышение эффективности деятельности и рентабельности производства, в том числе, и за счет формирования сбалансированной мотивационного управления персоналом сотрудников;
- 2) Снижение текучести кадров;
- 3) Повышение степени вовлеченности сотрудников, обеспечение их лояльности;
- 4) Формирование эффективной команды управленцев, проводящих постоянный мониторинг и актуализацию мотивационного управления персоналом.

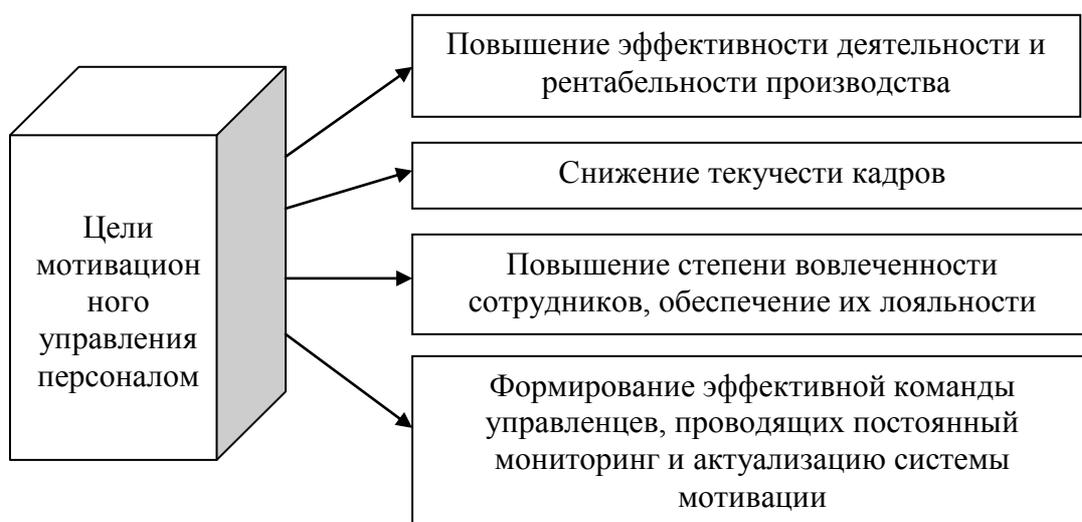


Рисунок 1 – Цели управления мотивационного управления персоналом [Составлено автором]

Но действенность и актуальность системы мотивационного управления персоналом организации может быть обеспечена только за счет индивидуального подхода как к группам сотрудников, выполняющих одну какую-то общую производственную задачу, так и к отдельным сотрудникам. Это необходимо, чтобы потребности каждого члена коллектива могли быть удовлетворены в максимально полной степени.

Поэтому, в соответствии со стратегическими задачами компании, цели мотивационного управления персоналом должны быть детализированы по каждому из трех уровней: корпоративному, по подразделениям и по отдельному работнику.

Для оценки эффективности мотивационного управления персоналом в организации могут использоваться все те же методы, которые применяются и для изучения действующей на предприятии системы управления персоналом: декомпозиции, метод аналогий, нормативный, функционально-стоимостной, системный и морфологический анализ, экспертно-аналитический метод совершенствования.

Применительно к оценке методик и методов мотивационного управления персоналом в организации неплохо зарекомендовал себя и социальный аудит.

Высокая мотивация — это хорошо сбалансированное соотношение между теми показателями, которые определяют качество труда в компании. Качество труда зависит от того, насколько удовлетворяются личные потребности сотрудников через их трудовую деятельность.

К основным показателям при мотивационном управлении персоналом в организации можно отнести:

- 1) Систему оплаты и стимулирования труда;
- 2) Объем и содержание трудовой функции, выполняемой работником; Условия трудовой деятельности;
- 3) Степень вовлеченности, участия в делах компании;
- 4) Комфортную моральную атмосферу в коллективе;
- 5) Партнерские отношения с руководством;
- 6) Возможность профессионального и карьерного роста;
- 7) Перспективы развития человеческих ресурсов;
- 8) Проводимую компанией социальную политику и предоставляемые работникам социальные гарантии.

Все перечисленные показатели, используемые для оценки мотивационного управления персоналом в организации, имеют различную природу. Чтобы просчитать глубину их воздействия на коллектив в целом и на каждого из сотрудников компании, используются разные способы. Быстро и достоверно оценить результаты управления персоналом можно, применив метод социального аудита, и анализа мнения сотрудников, которое можно узнать при помощи анкетирования и опросов.

Высокая степень мотивированности подчиненных является и целью их руководителя, поскольку именно она обеспечивает полную отдачу при выполнении трудовых функций работниками. Но и влияние руководителей на процесс мотивационного управления персоналом в организации трудно переоценить — именно они создают условия для мотивации сотрудников и ее воплощения в практическом ежедневном труде⁷.

Чтобы управление мотивацией персонала в организации осуществлялось с максимальной степенью эффективности, руководитель должен умело использовать предлагаемый менеджерами по персоналу инструментарий, комбинируя степень воздействия различных мотивационных факторов с учетом индивидуальных потребностей каждого сотрудника. Учет таких потребностей позволит полностью раскрыть потенциал работника и одновременно удовлетворить его потребности как материальные, так и нематериальные.

Поэтому важно, чтобы руководители любого уровня обладали необходимыми знаниями, в том числе, и психологическими, и умели мотивировать подчиненных, в полной мере используя организационно-

⁷ Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.: Издательство Юрайт, 2016. Серия: Бакалавр. Академический курс. 279 с., с. 67

административные, материальные и социально-психологические способы удовлетворения их потребностей⁸.

Кроме того, влияние руководителей на процесс мотивационного управления персоналом в организации заключается в обеспечении необходимой для высокой мотивированности обратной связи, предоставлении полной и достоверной информации, направленной сверху вниз, установлении здоровой и комфортабельной атмосферы во вверенном коллективе. От них также во многом зависит и еще один важный фактор мотивации — справедливое распределение дополнительной части оплаты труда, премий, бонусов и нематериальных благ⁹.

Процесс взаимосвязи мотивации и труда работников состоит в следующем. Мотивация работников является тем фактором, из которого складываются результат и рабочий процесс на предприятии. Главная функция мотивации – это создать внутри коллектива такую атмосферу, чтобы людям хотелось с каждым днём работать лучше и лучше. Данное развитие событий достигается посредством разнообразных поощрений, побуждений и воздействий.

Мотивация воздействует на труд работников предприятия таким образом, что они начинают чувствовать, что не просто распоряжаются производственными средствами, а в первую очередь своей собственной рабочей силой. В силу того, что с течением времени происходит увеличение заработной платы, самореализация и внутреннее психологическое самоудовлетворение постепенно возьмут верх над простым зарабатыванием денежных средств для удовлетворения потребностей. Это означает, что со временем социально – психологические

⁸ Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / М.: Издательство Юрайт, Теория и практика: учебник для бакалавров. 2015, 398 с., с. 156-157

⁹ Цели управления мотивацией персонала и показатели ее эффективности // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-director.ru/article/66218-qqq-16-m8-03-08-2016-upravlenie-motivatsiey-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 25.04.2018)

методы трудовой мотивации работников отодвинут на второй план по значимости экономические. А значит, вид и инструмент трудовой мотивации стоит подбирать под каждый конкретный случай.

Мотивы, побуждения, идеалы, ценности, направленности, потребности, желания, интересы, другие аспекты из этой области – это внутренние побудительные силы, которые являются неотъемлемыми частями трудовой мотивации.

Таким образом, чтобы оптимизировать влияние трудовой мотивации на труд работников, необходимо вести определённые работы по направлениям:

- корректировка расписания работ;
- введение персонала в курс дел;
- механизмы поощрения, основанные на морально – психологических аспектах;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности с помощью чётко обозначенных задач;
- механизмы поощрения посредством денежных средств;
- мотивация трудовой деятельности персонала через комплекс мер, направленных на осуществлении и подготовку работ.

Повышать трудовую мотивацию у работников является целесообразным как с помощью моральных и денежных способов стимулирования, так и набора отличительных свойств конкретных трудовых процессов. Наиболее существенное значение на увеличение трудовой мотивации работой оказывают вот такие характеристики выполняемой ими работы: ответная реакция на действие; профессиональная компетентность, требующаяся для осуществления конкретной задачи; свобода собственного выбора для каждого сотрудника; логическое завершение той или иной работы; целесообразность, актуальность, важность, серьёзность трудового процесса. В настоящее

время, проблему трудовой мотивации с уверенностью можно назвать одной из самых главных в менеджменте, экономике, психологии и ряде других отраслей¹⁰.

Мотивационное управление персоналом в производственных организациях имеет свои специфические особенности.

1) Стабильность материальной мотивации. Работники крупных производственных предприятий, получая традиционно не слишком высокую зарплату, тем не менее вполне удовлетворены самой стабильностью ее получения. Вкупе с традициями и рабочими династиями таким образом обеспечивается минимальный (приемлемый) уровень мотивации и трудовой активности персонала без серьезных дополнительных моральных и материальных затрат со стороны руководства.

2) Организационные ограничения возможности самореализации сотрудников. Наличие значительного числа правил, инструкций, положений и пр., жестких иерархических структур оказывает негативное воздействие на реализацию творческого потенциала работников, затрудняя тем самым проявление внутренней мотивации деятельности.

3) Консервация особенностей социальных процессов. Сюда можно отнести привнесение личных симпатий и антипатий в производственные отношения и пр., т.е. явления, активно изживаемые рыночной средой, если это снижает возможность получения прибыли. Достижение производственных целей и оптимизация организационных процессов отходят на «второй план», вызывая перманентное снижение мотивации всех имеющих к этому отношение сотрудников и зачастую приводя к сильному латентному сопротивлению (иногда даже саботажу).

¹⁰ Трудовая мотивация работников: от потребностей к возможностям // Журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kom-dir.ru/article/1283-qqq-16-m6-21-06-2016-trudovaya-motivatsiya-rabotnikov> (дата обращения: 12.04.2018)

5) Запутанность корпоративной сети социальных связей. Возникновение микро- и макроколлективов на предприятии на основе внутри- и межсемейных, а также дружеских и интеллектуальных связей в сочетании с профессиональными, технологическими, структурно-иерархическими отношениями приводят к образованию сложной (часто очень запутанной) иерархической системы социального взаимодействия, затрудняя в итоге реализацию управленческих мотивационных технологий.

6) Изолированность внутренней среды производственного предприятия часто приводит к уменьшению разнообразия жизненных впечатлений его сотрудников и как следствие является причиной снижения их творческого потенциала.

7) На крупных производственных предприятиях, как правило, складывается устойчивая организационная культура, и независимо от качества такой культуры сотрудник автоматически будет стремиться подстроиться под нее, чтобы не выделяться на общем фоне. Поэтому, если в корпоративной культуре в числе приоритетов заложены идеи трудовой активности, целеустремленности, коллективизма и т.п., то это в значительной степени будет обеспечивать автоматический механизм включения высокой трудовой мотивации.

Еще одной немаловажной отличительной особенностью производственных предприятий является значительное число не только самих работников, но подразделений и профессий, что усложняет выработку универсальных мотивационных технологий на предприятии¹¹.

Мотивация работников является тем фактором, из которого складываются результат и рабочий процесс на предприятии. Главная функция мотивации – это создать внутри коллектива такую атмосферу,

¹¹ Холодков А.В., Карпова Е.В., Сурков С.А. Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1644> (дата обращения: 12.04.2018)

чтобы людям хотелось с каждым днём работать лучше и лучше. Данное развитие событий достигается посредством разнообразных поощрений, побуждений и воздействий.

Удовлетворенность трудом является результатом качественной мотивационной деятельности, поскольку работники начинают чувствовать, что не просто распоряжаются производственными средствами, а в первую очередь своей собственной рабочей силой. В силу того, что с течением времени происходит увеличение заработной платы, самореализация и внутреннее психологическое самоудовлетворение постепенно возьмут верх над простым зарабатыванием денежных средств для удовлетворения потребностей. Это означает, что со временем социально – психологические методы трудовой мотивации работников отодвинут на второй план по значимости экономические. А значит, вид и инструмент трудовой мотивации стоит подбирать под каждый конкретный случай.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в качестве очень важных характеристик человеческих ресурсов в организации. Качественная оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации¹².

Высокая удовлетворенность работой характеризуется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к работе со стороны сотрудников, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу, стремлении сделать ее как можно лучше, соблюдении норм поведения и требований организации, сотрудничестве, взаимопомощи, желании повышать свой профессиональный уровень и др. В свою очередь, неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести

¹² Маляков П.Л. Труд педагога: анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом. Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. 2015. №1. С.195-197

персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.¹³.

Мотивы, побуждения, идеалы, ценности, направленности, потребности, желания, интересы, другие аспекты из этой области – это внутренние побудительные силы, которые являются неотъемлемыми частями трудовой мотивации.

Таким образом, *чтобы оптимизировать влияние трудовой мотивации на труд работников, необходимо вести определённые работы по направлениям:*

- корректировка расписания работ;
- введение персонала в курс дел;
- механизмы поощрения, основанные на морально – психологических аспектах;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности с помощью чётко обозначенных задач;
- механизмы поощрения посредством денежных средств;
- мотивация трудовой деятельности персонала через комплекс мер, направленных на осуществлении и подготовку работ.

Повышать трудовую мотивацию у работников является целесообразным как с помощью моральных и денежных способов стимулирования, так и набора отличительных свойств конкретных трудовых процессов. Наиболее существенное значение на увеличение трудовой мотивации работой оказывают вот такие характеристики выполняемой ими работы: ответная реакция на действие; профессиональная компетентность, требующаяся для осуществления конкретной задачи; свобода собственного выбора для каждого сотрудника;

¹³ Заруцкая Е.А. Методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала организации. Актуальные проблемы управления: теория и практика Материалы III Международной научно-практической заочной конференции. М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Твер. гос. ун-т»; редкол.: Н. Н. Беденко, д.э.н., проф., [и др.]. 2016. С. 109-120

логическое завершение той или иной работы; целесообразность, актуальность, важность, серьёзность трудового процесса. В настоящее время, проблему трудовой мотивации с уверенностью можно назвать одной из самых главных в менеджменте, экономике, психологии и ряде других отраслей¹⁴.

Таким образом, в заключение данного параграфа можно сделать следующие выводы.

Удовлетворенность трудом является результатом качественной мотивационной деятельности, поскольку работники начинают чувствовать, что не просто распоряжаются производственными средствами, а в первую очередь своей собственной рабочей силой. Для повышения эффективности работы персонала необходимо уделять особое внимание его мотивации. Мотивация служит сближению целей сотрудников с целями компании. Продуманное стимулирование работников поможет сократить текучку кадров, увеличить лояльность сотрудников по отношению к компании, и, следовательно, повысить эффективность работы ее персонала.

В экономике вместе с процессами экономического кризиса, сказался существенный перелом в сфере управления персоналом. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда, которые сейчас используют зарубежные компании. В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. Во многих странах Западной Европы, США и Японии мотивационные аспекты управления персоналом приобрели большое значение, и эти методы и опыт

¹⁴ Трудовая мотивация работников: от потребностей к возможностям // Журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/1283-qqq-16-m6-21-06-2016-trudovaya-motivatsiya-rabotnikov> – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 03.05.2018).

мотивации могут быть с успехом перенесены. Для того чтобы правильно управлять мотивацией на предприятии, необходимо заранее изучить все слабые стороны компании, и создавать мотивационную программу, которая будет направлена на ликвидацию проблем в самой компании.

Применения методов мотивации персонала позволяет стимулировать работников предприятия на достижение его стратегических целей, влияет на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта.

Мотивационное управление персоналом в организации позволяет увязать потребности сотрудников с выполнением стратегических задач компании.

Основной целью мотивационного управления персоналом в организации является создание такой системы, при которой удовлетворение потребностей и интересов каждого работника отождествлялись бы им с достижением стратегических задач, стоящих перед компанией.

Для повышения эффективности работы персонала необходимо уделять особое внимание его мотивации. Мотивация служит сближению целей сотрудников с целями компании. Продуманное стимулирование работников поможет сократить текучку кадров, увеличить лояльность сотрудников по отношению к компании, и, следовательно, повысить эффективность работы ее персонала.

1.2 Особенности мотивационного управления персоналом на промышленном предприятии

Современные промышленные предприятия ставят перед собой задачу формирования эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет совершенствование системы мотивации персонала. Актуальность и роль системы мотивации персонала промышленного предприятия приобретают особое значение в связи с тем, что на данный момент в российской экономике существует острая

нехватка высококвалифицированных специалистов и рабочих в различных отраслях промышленности.

Работа на промышленном предприятии, тем более, в должности рабочего, не может быть привлекательной для молодого человека, если в обществе очень низок престиж «карьеры производственника». В связи этим задача создания и развития мотивации на промышленных предприятиях является социальной и общественной проблемой.

Отличие промышленного предприятия от организации (или учреждения) можно увидеть всоставе работающего персонала. Промышленное предприятие является хозяйственным звеном, в рамках которого происходит соединение факторов производства для создания товаров и услуг. Основная цель – получение прибыли в результате осуществления экономической деятельности, связанной с производством и реализацией продукции. В структуре предприятия функционируют производственные и вспомогательные подразделения, управленческие и инженерные структуры, включающие различные категории персонала, имеющего, как правило, различные социальные и профессиональные характеристики. Следовательно, индивидуальные или коллективные мотивы участников производственной деятельности в условиях одного конкретного предприятия достаточно сложны, и для каждой группы сотрудников промышленных предприятий следует выделять особые составляющие системы мотивации.

С одной стороны, работники крупных промышленных предприятий ценят в работе стабильность, на промышленных предприятиях сохраняется преемственность поколений, нередко существуют целые династии. Представители этих династий могут работать и в производственных и в управленческих структурах предприятия. Как правило, именно они являются носителями определенных традиций в коллективе и создают устойчивый «кадровый костяк» предприятия

С другой стороны, именно промышленные предприятия, сталкиваются с высокой текучестью рабочих кадров. Кроме того, рабочий персонал предприятия может состоять из представителей разных поколений, прошедших социализацию в различные периоды истории страны. У них могут отличаться ценности, идеалы, нормы, а, следовательно, и мотивы трудовой деятельности.

Таким образом, все перечисленные обстоятельства делают мотивирование рабочего персонала на промышленном предприятии сложнейшей задачей, стоящей перед менеджментом производственной компании.

В условиях промышленного предприятия сформированная корпоративная система мотивации (КСМ) должна быть дифференцирована по уровням управленческой иерархии и категориям работников, по профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам.

Следует отметить, что при разработке объективных подходов в области управления мотивацией и КСМ промышленной компании следует учитывать исторический опыт организации производства и управления кадрами, особенности социально-политического и национального уклада, уровень развития национальной экономики, социальные ценности общества и т.д.

Следующее отличие промышленного предприятия от организации (или учреждения) заключается в условиях труда, что напрямую может быть связано с удовлетворенностью трудом. В условиях промышленного производства факторы содержания и условий труда приобретают особое значение и на предприятиях, имеющих устаревшие технологии, играют существенное демотивирующее воздействие. Благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности в безопасности, что является условием удовлетворения высших

потребностей, в этом и заключается их мотивационное значение. Если человек соглашается работать в неблагоприятных условиях труда, то он, либо предъявляет повышенные требования к их компенсации системой вознаграждений, либо у него при отсутствии возможности выбора формируется вынужденная мотивация и блокируется мотивация внутренняя. Современное оборудование и технологии меняют содержание труда, делают труд более содержательным и престижным.

Таким образом, содержание, условие труда и состояние рабочих мест на промышленных предприятиях влияют на уровень удовлетворенности трудом и имеют высокое мотивирующее значение, а значит должны рассматриваться в качестве важнейших элементов системы управления персоналом и найти отражение в КСМ.

Безусловно, ключевым фактором при формировании мотивационных стратегий и систем выступает материальный фактор: невозможно эффективно удовлетворить высокоуровневые потребности, минуя низкоуровневые (особенно биологически обусловленные). Таким образом, выплата денежных средств в размерах, не покрывающих (или едва покрывающих) расходы на поддержание биологического и социального существования человека, становится мощнейшим демотивационным фактором.

Эффективная система оплаты труда базируется на компромиссе между работодателем и работником. Со стороны работника: размер заработной платы должен превышать объем денежных средств, необходимых для восстановления затраченных сил на выполнение своей работы (на удовлетворение индивидуальных потребностей). Если заработная плата недостаточна для обеспечения его индивидуальных потребностей и поддержания жизнедеятельности, то негатив и неудовлетворенность в работе у специалиста будут усиливаться, что незамедлительно отразится на результатах его работы.

Со стороны работодателя: размер заработной платы сотрудника должен соотноситься с результатами его труда.

Не достижение данного компромисса приводит к снижению производительности труда и росту текучести кадров, что в условиях промышленного предприятия может привести к срыву производственного процесса, не только к потере существенной части дохода, но и реальным убыткам.

Как показала практика, большинство промышленных компаний решение данной проблемы видят в разработке системы оплаты труда рабочих, ориентированной на результат трудового процесса, и в формировании фонда оплаты труда в процентном соотношении от оборота.

При росте оборота компании и прибыльности абсолютное значение фонда оплаты труда увеличивается, но темпы роста выручки или прибыли при этом должны опережать темпы роста ФОТ.

Важнейшее мотивационное значение для работников промышленных предприятий имеют правовые и социальные условия трудовых отношений. Мотивационное воздействие согласования общих условий найма при заключении коллективных договоров можно назвать прямым, т.к. оно помогает удовлетворить потребность в безопасности, являющуюся базовой.

Без коллективного договора сотруднику весьма сложно отстаивать свои интересы в случае возникновения конфликта с работодателем.

Кроме того, отсутствие коллективного договора (как правило, на малых и средних предприятиях негосударственных форм собственности) обычно сопровождается рядом прямых нарушений законных прав наемных работников, что в условиях безработицы становится проявлением принуждения к труду. И наоборот, наличие на предприятии, профсоюзной организации, коллективного договора и иных институтов и инструментов

регулирования трудовых отношений и закрепления гарантий создает ощущение защищенности и является мотивирующим фактором.

С позиций мотивации неблагоприятна для работника и практика «двойной бухгалтерии» при расчетах заработной платы, когда пенсионные отчисления производятся с меньшей, «белой» части заработка. Подобные нарушения лишают работника ряда возможностей удовлетворить потребность в безопасности, усугубляют принуждение к труду. То, что на такие условия найма соглашаются, свидетельствует о доминировании интересов выживания. В то же время юридически правильное оформление условий найма дает чувство защищенности и снижает проявления вынужденной мотивации.

А, кроме того, формирует имидж надежной, стабильной компании с долгосрочными целями, и работник стремится идентифицировать свои личные цели и интересы с ее целями.

Предоставление необходимой работникам информации имеет прямое мотивационное значение. Неудовлетворенность персонала промышленных компаний (особенно имеющих недостаточно высокий уровень образования) может быть обусловлена дефицитом информации и, соответственно, невозможностью оценить выгоды, предлагаемые работодателем. Например, до персонала, как правило, не доводятся сведения о размере средствах, направляемых промышленным предприятием на социальные расходы (отчисления в социальные фонды, обязательное и дополнительное медицинское обслуживание, расходы на доставку персонала, субсидии на питание, расходы на аттестацию рабочих мест и т.д.) в расчете на одного работника. Следовательно, у сотрудника отсутствует возможность объективно оценить вес всех вложений промышленной компании в его работу и развитие, сопоставить со своими ожиданиями и альтернативными предложениями на рынке труда, что не способствует росту удовлетворенности работника условиями труда и лояльности к работодателю.

Таким образом, в промышленных предприятиях острота проблемы повышения мотивации наиболее ощутима в сфере деятельности рабочих, имеющих непосредственное отношение к созданию конечного продукта, из которого в дальнейшем и формируется доход предприятия. Формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволяет в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, гармонизировать отношения в системах «работник - работодатель» и «работник - работник», реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления и, следовательно, производительность и качество труда.

Разработка эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности на предприятиях начинается с проведения детального анализа.

Определение целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации (область деятельности, состояние персонала, его профессиональная специализация), стадию развития бизнеса, а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяет сформировать необходимую базу для анализа системы мотивации. Следующим шагом в исследовании является оценка соответствия существующей системы мотивации принципам эффективного управления персоналом.

Исследование системы мотивации проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия. Задачами исследования существующей системы мотивации, как правило, являются:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала;
- анализ мотивационной деятельности предприятия.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы: анализ проблем организации, анализ документов, анализ внешних факторов, социологический опрос, наблюдение.

Анализ проблем организации состоит, во-первых, в сборе информации о планах предприятия и текущей производительности труда, движении персонала, а во-вторых, в оценке влияния этих показателей на общеорганизационные результаты. На наличие организационных проблем в области мотивации всегда указывают:

- уровень текучести, если его показатели в течение достаточного длительного периода (не менее полугода) превышают 7 - 10%;
- понижающаяся в течение указанного периода динамика производительности труда, если эта тенденция не связана с сезонным характером деятельности организации.

Кроме того, если планы предприятия связаны с изменениями внутри самой организации, то это напрямую указывает на необходимость совершенствования системы мотивации.

Документы предприятия дают официальную информацию обо всех элементах системы мотивации:

- 1) положение об оплате труда раскрывает структуру применяемых форм и систем материального вознаграждения, а также условия его получения для сотрудников;
- 2) положение об аттестации определяет методы и порядок определения результатов и эффективности труда персонала;
- 3) правила внутреннего распорядка содержат совокупность требований (правил) к поведению сотрудников, а также перечень дисциплинарных взысканий и т.д.

Анализ внешних факторов проводится для того, чтобы вовремя выявить условия внешнего окружения (рынок труда, предприятия конкуренты, трудовое законодательство), создающие как благоприятные

условия для реализации той или иной политики мотивации, так и осложняющие ее проведение.

Цель социологического опроса – исследование отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде (анкетирование), либо в устной форме (интервью) по определенным заранее темам и по соответствующим этим темам вопросам

Наблюдение состоит в изучении реакции сотрудников на происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных стимулов. Сбор проблем, с которыми сотрудники сталкиваются в своей работе, позволяет конкретизировать направления исследования.

Таким образом, мотивирование рабочего персонала на промышленном предприятии является сложнейшей задачей, стоящей перед менеджментом производственной компании. Управление мотивацией должно быть дифференцировано по уровням управленческой иерархии и категориям работников, по профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам и отражать специфику промышленных предприятий. В программе стимулирования и мотивирования персонала необходимо обозначить следующие составляющие:

1. Категорию (категории) сотрудников, деятельность которых должна измениться, и содержание необходимых изменений.
2. Охват программы (виды работ заданной категории сотрудников) и срок действия.
3. Методы материального и нематериального стимулирования персонала организации.
4. Критерии оценки, процедуры оценки и ответственные за оценку по отдельным критериям для различных категорий (групп) сотрудников по каждому из методов.

5. План мероприятий программы мотивации.

6. Перечень и содержание локальных актов, обеспечивающих реализацию программы мотивации персонала.

1.3 Методика оценки эффективности мотивационного управления персоналом организации

На современных предприятиях руководители придают большое значение системе материальной и системе нематериальной мотивации персонала. На основе собственной управленческой практики либо успешного опыта других компаний они внедряют новые формы мотивации либо корректируют уже имеющиеся мотивационные программы. Под мотивационными программами понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание и/или повышение степени заинтересованности работников в процессе и результатах труда. В связи с этим обоснована потребность руководителей-инициаторов изменений в оценке эффективности мотивационного управления персоналом¹⁵.

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности мотивационного управления персоналом. Оценочная процедура в компаниях часто вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами.

Далее целесообразно рассмотреть методику решения данной задачи, опираясь на практику реализации проектов по поэтапной разработке и

¹⁵ См.: Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. <http://ekonomika.snauka.ru>

внедрению мотивационного управления персонала предприятий из различных сфер бизнеса.

1. Постановка цели и задач мотивационного управления персоналом.

Выбор показателей и методов оценки эффективности мотивационного управления персоналом, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия¹⁶. Помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности мотивационного управления персоналом: экономическую, социальную и целевую. Далее можно представить каждый из указанных видов.

¹⁶ См.: Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.

2. Выбор показателей эффективности мотивационного управления.

2.1. Прямые показатели экономической эффективности

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1)$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности¹⁷.

2.2. Косвенные показатели экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании

¹⁷ См.: Нортон Д.П., Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 320 с.

за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице 1, обычно носят косвенный характер.

Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета представлены в таблице 1.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ.

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Таблица 1 - Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета¹⁸

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; $Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения ($K_{оп.}$)	$K_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где $T_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда; $T_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ($\%_{з.п.}$)	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / C$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / Z$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; C – себестоимость продукции, руб. Z – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

¹⁸ См.: Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. <http://ekonomika.snauka.ru>

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, действующего в сфере реальной экономики.

2.3. Показатели социальной эффективности

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности¹⁹.

В Таблице 2 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица 2 - Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда. Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда. Удовлетворенность отношениями в коллективе.

¹⁹ Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. <http://ekonomika.snauka.ru>

	Удовлетворенность содержанием и значимостью труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой карьерного развития. Удовлетворенность системой профессионального развития
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно-гигиенические условия труда	Температурный режим. Освещенность рабочих мест. Уровень шума. Запыленность помещений и т. д.
Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Уровень исполнительской дисциплины. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Удельный вес нормируемых операций и т. д.
Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в на предприятии. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.

Продолжение таблицы 2

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Социальная защищенность работников	Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

3. Выявление причин низкой эффективности мотивационных программ.

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности мотивационного управления персоналом:

1) слабая связь мотивационного управления персоналом с достижением стратегической цели предприятия. Декомпозиция целей предприятия – обязательное условие эффективной мотивации. По утверждению Нортон и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого»;

2) отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала. Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в компании, поскольку вознаграждение или наказание работников увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы);

3) параметры мотивационного управления персоналом не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова)²⁰. Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы.

4) отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке мотивационного управления персоналом. Участие работников в таких проектах позволяет учесть актуальные

²⁰ Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. <http://ekonomika.snauka.ru>

потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий;

5) низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам (в связи с реализуемой политикой компании, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является неизменным условием эффективности мотивационного управления персоналом;

6) отсутствие мониторинга мотивационного управления персоналом, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест. Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования;

7) отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности. На эффективность воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности). На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразно, например, система профессионального обучения персонала.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы мотивации персонала.

1.4. Перспективные пути совершенствования мотивационного управления персоналом организации

Комплекс перспективных путей, представленный определёнными мерами, направленными на трудовую мотивацию персонала, разделяют на базовые и дополнительные меры (рисунок 2).

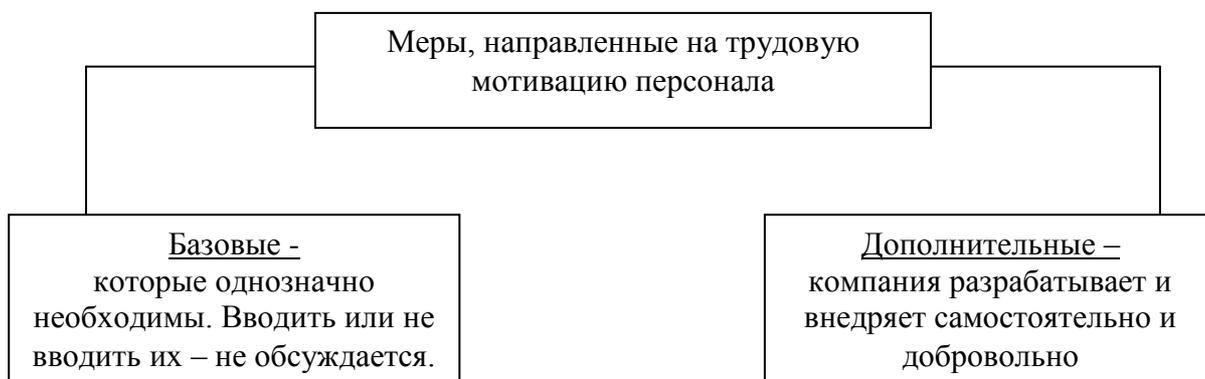


Рисунок 2 - Меры, направленные на трудовую мотивацию персонала²¹

Под базовыми мерами понимают такие, которые однозначно необходимы. Вводить или не вводить их – не обсуждается. При этом обязательно соблюдается законодательство в том, что касается чередования труда и отдыха, предусмотренной законом продолжительности рабочего дня, охраны труда. К дополнительным мерам относят то, что компания разрабатывает и внедряет самостоятельно и добровольно. Эти меры, как правило, самые интересные.

Базовые меры мотивационного управления персоналом (эти меры должны быть в компании обязательно):

1) Бонусы за производительность и мастерство. Критерии для выплаты достаточно прозрачны. Если сотрудник демонстрирует высокую производительность (к примеру, успешно и вовремя выкладывает новые партии товара, когда заканчиваются предыдущие, и повышает тем самым продажи), то получает прибавку к зарплате.

2) Бонус за мастерство de facto – это бонус за выслугу лет. И направлен он на стимулирование торгового персонала и его удержание (мотивирует долго работать в компании). Прибавку к зарплате получают

²¹ Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2014. — 248 с.

те, кто проработал больше года. На ее размер влияет также то, проходит ли сотрудник профессиональное обучение, повышает ли свою квалификацию, а, следовательно, и эффективность своего труда. Обучение персонала – важная составляющая бонуса.

3) Сотрудник не должен быть голодным и думать, что сегодня одеть на работу. Если продавец в продуктовом гипермаркете голоден, это выйдет компании дороже. Поэтому – желательно компенсировать расходы на питание. Кроме того, введение униформы – еще одна составляющая мотивации торгового персонала. Чему персонал бывает только рад. Кассиры и продавцы ценят, что они прилично выглядят, и при этом им не надо каждое утро думать, как я буду выглядеть, если надену ту рубашку и эту юбку (брюки). Опять же личная одежда сохраняется. Сотрудники могут участвовать в выборе цветов одежды.

4) Основа работы – подробные должностные инструкции и такая программа, как обучение торгового персонала. Если понятна задача, ясно, какой результат надо получить. Для каждой позиции, будь то продавец, кладовщик или кассир, должна быть разработана подробная должностная инструкция. В ней описано все пошагово, до мелочей.

Если человек хочет расти, мотивация торгового персонала помогает ему воспользоваться этими возможностями, но бесполезно мотивировать сотрудника, которому ничего не нужно, у которого нет самомотивации. Если руководитель демонстрирует заинтересованность в работе собственным примером – это хорошо²².

Дополнительные меры мотивации персонала (эти меры компания осуществляет, исходя из своих возможностей):

1) Конкурсы, кофе-брейки с руководством, статьи о лучших в журнале. Публичное чествование (празднование дней рождения,

²² Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.

прилюдное поощрение за хорошую работу) – важный фактор мотивации персонала.

2) Разновидностью поощрения являются и кофе-брейки с членами правления раз в месяц. Формат кофе-брейка – это чаепитие с участием одного из членов совета директоров и пяти-шести рядовых сотрудников одного из магазинов, показавших лучшие результаты за прошедший месяц. На встрече сотрудники могут задать вопросы топ-менеджеру. Они касаются не только зарплаты, в них содержатся предложения по улучшению производственных процессов в компании. Именно так всплывают темы, которые остаются за кадром в рабочей обстановке, но волнуют людей.

3) Кроме того, компания может организовать различные корпоративные праздники, командоо б разующие мероприятия, поддерживать общение сотрудников, формирование групп по интересам. Открытие каждого нового магазина можно превратить в большое торжественное мероприятие, на котором директор магазина произносит речь по этому случаю, поздравляет подчиненных с этим событием.

4) Сразу необходимо обозначить перед сотрудниками возможности для карьерного роста и развития. Ясные карьерные перспективы придают уверенности в будущем. Люди остаются в компании, если видят положительный пример карьерного продвижения.

5) Сотрудников, соглашающихся на переезд мотивирует повышение по должности, а также дополнительные возможности, которые предоставляет компания: оплата нового жилья, возможность приезжать на родину минимум раз в месяц²³.

Сотрудники, как правило, преследуют свои цели и работают так, как удобно им, а не как надо компании. Заставить персонал радеть за интересы

²³ Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2012. - № 4 - С. 48

организации путем запугивания, наказаний, приказов практически невозможно в наши дни. Механизмы мотивации должны быть более тонкими. Нельзя выработать одну универсальную модель для всех предприятий и ситуаций. Но все же, условно подходы к мотивации можно разделить на материальные и нематериальные. Финансовое вознаграждение за труд является хорошим стимулом для работы, но этого порой недостаточно. Человеку необходимо само реализовываться, получать удовлетворение от работы, чувствовать себя частью команды. Поэтому лишь умелое комбинирование материальных и нематериальных способов мотивации поможет вам увеличить лояльность сотрудников по отношению к компании, а значит, и качество работы.

Мотивация персонала позволяет в значительной мере увеличить эффективность работы. Для достижения этой цели необходимо использовать современные подходы к мотивации, а также грамотно использовать знания:

- о существующих схемах оплаты труда;
- о гибких схемах оплаты труда, их преимуществах перед фиксированной ставкой;
- о командных целях и личных, к которым стремится каждый сотрудник компании;
- о значении ежедневной мотивации и психологической настройке сотрудников на работу²⁴.

В заключении можно отметить, что для того чтобы правильно создать систему мотивации на предприятии, необходимо заранее изучить все слабые стороны компании, и создавать мотивационное управление, которое будет направлено на ликвидацию проблем в самой компании. Мотивация служит сближению целей сотрудников с целями компании. Продуманная система мотивации работников поможет сократить текучесть

²⁴ Как мотивировать сотрудников. <http://free-training.biz>

кадров, увеличить их лояльность по отношению к компании, и, следовательно, повысить эффективность работы ее персонала.

2 Анализ мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК»

2.1 Краткая характеристика хозяйственной деятельности и персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»

Объектом данной работы было выбрано Медеплавильный завод АО «АГМК».

Медеплавильный завод освоивший полный цикл медеплавильного производства, является крупнейшим подразделением АГМК, основным товарным цехом, выпускающим 8 важнейших видов продукции: рафинированную медь в виде катодов и медной катанки, аффинированные слитки золота и серебра, селен технический, теллур технический, серную кислоту, медный купорос, препарат "Сегра - 80".

Решение о строительстве медеплавильного завода было принято 17 мая 1958 года. Проект предстояло разработать "Гипроцветмету". В 1960г. строительство было начато. Начальником строящегося медеплавильного цеха был назначен Витольд Витольдович Курц, а затем он стал директором Алмалыкского медеплавильного завода.

Днем рождения нового завода стал последний день 1963г.

В первом номере комбинатовской газеты "За цветные металлы" за 1964г. В. Курц писал: "В канун нового года металлурги комбината порадовали нашу Родину - 31 декабря в 13 часов 30 минут они выдали первую плавку черновой меди...".

14 апреля 1964г. было осуществлено огневое рафинирование меди в наклонных анодных печах - впервые в бывшем союзе. В сентябре 1964г. были завершены строительные работы в цеху по электролизу меди. 17 сентября на электролитные ванны было подано напряжение, а на следующий день снята первая алмалыкская катодная медь.

Многое из того, что делалось на медеплавильном заводе в Алмалыке, делалось впервые. Здесь первые в цветной металлургии бывшего Союза стали применять природный газ. Изменена классическая технология отражательной плавки: она переведена на кислородное дутье. Создан уникальный комплекс КВП - кислородно-взвешенной плавки сернистых медных руд. Тут осваивается уникальная отечественная техника и самая прогрессивная технология металлургического производства. Впервые в Алмалыке освоен выпуск медной катанки непосредственного расплава катодов, вайербарсов самого высокого качества. Уникальная печь была пущена в середине 1968г.

В целях защиты воздушного бассейна от вредных выбросов и комплексного использования природных ресурсов развивалось серно-кислотное производство - сначала на территории цинкового завода, где в 1963 году был построен первый сернокислотный цех. В 1967г. - новый контактный сернокислотный цех.

Самым серьезным и ответственным во всей технологии является литейный участок. От качества полученной литой заготовки - зависит и качество готовой продукции.

Строительство медеплавильного завода было закончено с пуском сернокислотного цеха СК-23 в 1975г.

1987-1989гг. - период внедрения в производство установки весового дозирования отливки анодов (УВД) в анодном отделении. Работа на УВД позволяет соблюдать минимальную погрешность в весе анодов, что положительно влияет на соблюдение геометрических размеров, а следовательно, имеет большое значение в процессе электролиза меди и, в конечном счете, ведет к снижению выхода скрапа.

В сентябре 1973г. освоено производство серебряно-золотого сплава.

В Зарафшане была создана уникальная, неизвестная в мире технология получения аффинированного золота. Но золото - такой металл, с которым всегда нужно быть осторожным.

Раньше в Алмалыке делали сплав "доре" в котором до 12-18% золота, остальное серебро и отправляли его на Урал или в Москву.

На комбинате испытали много технологий, но остановились на одной: взяли за основу начало технологии Навоийского комбината, а остальное частично додумали инженеры АГМК, частично взяли из мирового опыта. И получили первые слитки золота. Первый слиточек весил 32 грамма, на карточке с анализами была указана чистота золота - "99,99".

Постоянно и планомерно ведется работа по разработке и освоению новых технологий, способствующих комплексному использованию сырья. Завершены, в частности, промышленные испытания по перечистке и выдаче опытной партии палладия. Ведутся работы с целью получения рения из промывной кислоты серно-кислотного производства²⁵.

Организационно-производственная структура Медеплавильный завод АО «АГМК» представлена на рисунке ниже (рисунок 3).

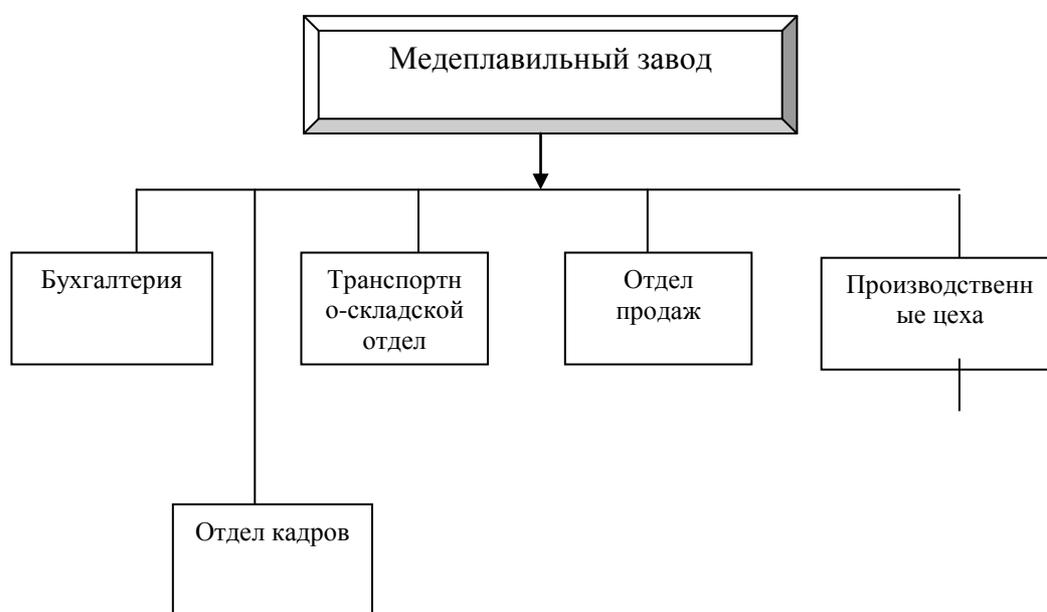


Рисунок 3 - Организационно-производственная структура Медеплавильный завод АО «АГМК»

²⁵ Медеплавильный завод. Всё про Алмалык. <http://almalyk.ucoz.ru/publ/8-1-0-40>

В соответствии с организационно-производственной структурой Медеплавильный завод АО «АГМК» выстраивается организационная структура управления предприятием (рисунок 4).

Организационная структура Медеплавильный завод АО «АГМК» - линейно-функциональная. Линейно-функциональная - структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы²⁶.

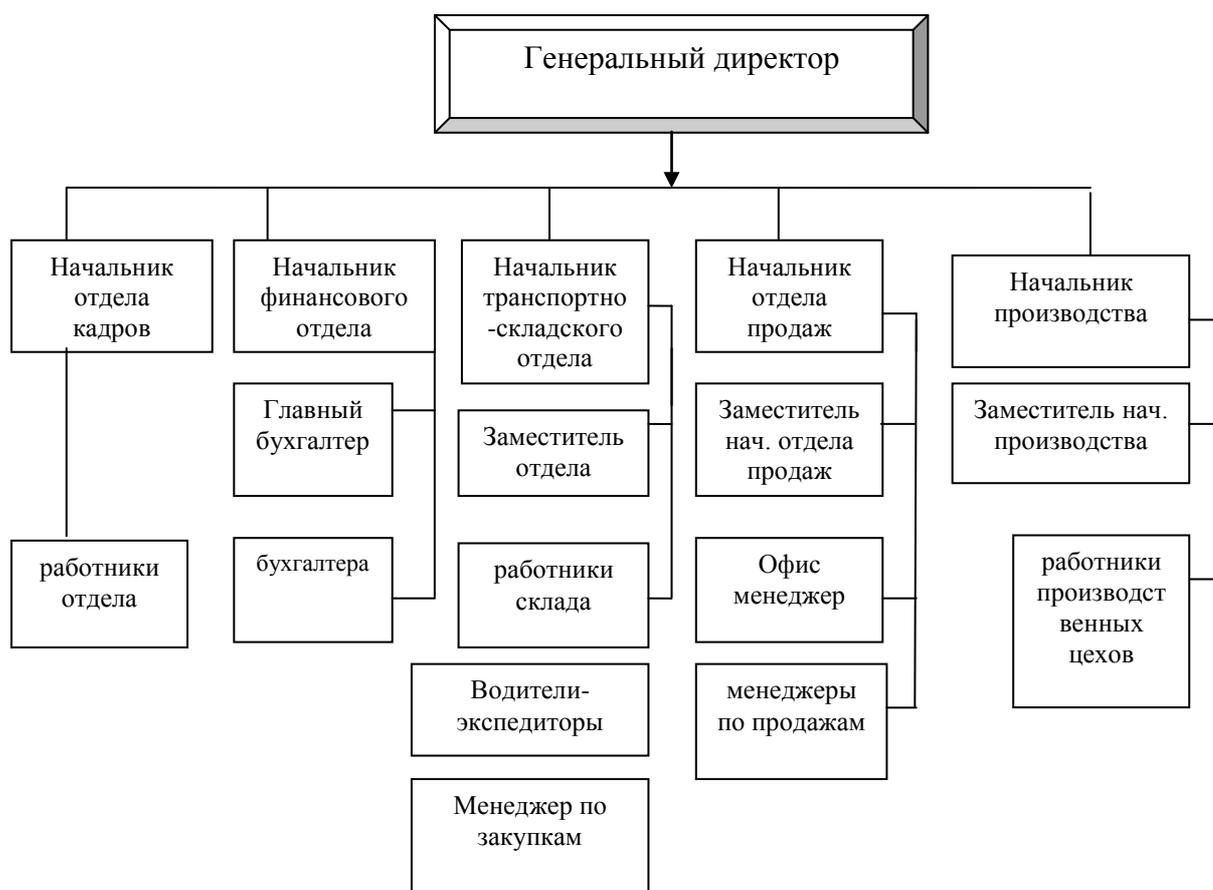


Рисунок 4 - Организационная структура управления Медеплавильный завод АО «АГМК»

Организация работы предприятия предусматривает необходимость четкого определения правового положения каждого сотрудника и в том числе руководителя. Для достижения указанной цели разрабатываются

²⁶ Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2012. – 560 с.

должностные инструкции. В ней подробно расписываются полномочия, основные обязанности и степень ответственности работника. Основное назначение этого документа — обеспечение условий для эффективной работы.

Деятельность Медеплавильный завод АО «АГМК», как и любого хозяйствующего субъекта рассчитывается конечным финансовым показателем. Финансовым результатом деятельности организации является прибыль. Прибыль предприятия формируется в основном от реализации произведенной продукции.

2.2 Анализ основных финансовых показателей работы и характеристика персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»

Анализ основных показателей работы Медеплавильный завод АО «АГМК» в 2014-2016 гг. представлен в таблице ниже (таблица 3).

Таблица 3 - Анализ основных показателей работы Медеплавильный завод АО «АГМК» в 2014-2016 гг.

Показатели, тыс. руб.	2014 г.	2015 г.	Отклонение к 2014 г.		2016 г.	Отклонение к 2015 г.	
			тыс. руб.	%		тыс. руб.	%
1. Выручка от реализации продукции	746168	836034	89866	12,0	475982	-360052	-43,1
2. Себестоимость продукции	625244	759515	134271	21,5	764952	5437	100,7
3. Валовая прибыль (убыток)	120924	76519	-44405	-36,7	-288970	-365489	-377,6
4. Чистая прибыль (убыток)	1628	20126	18498	1136,2	-589225	-609351	-2927,7

Как видно из данных Таблицы 3, в 2015 г. наблюдался прирост выручки от реализации продукции на 12%, в 2016 г. произошел резкий спад выручки – на 43,1%.

Себестоимость продукции увеличилась на 21,5% в 2015 г. по сравнению с 2014 г., в 2016 г. себестоимость возросла вдвое. Такие изменения выручки от реализации и себестоимости привели к соответствующим изменениям валовой и чистой прибыли. В 2014 и 2015 гг. предприятие было прибыльным, в 2016 г. был получен убыток 589225 тыс. руб.

Графически результаты деятельности предприятия в форме выручки от реализации и себестоимости продукции представлены на рисунке ниже (рисунок 5).

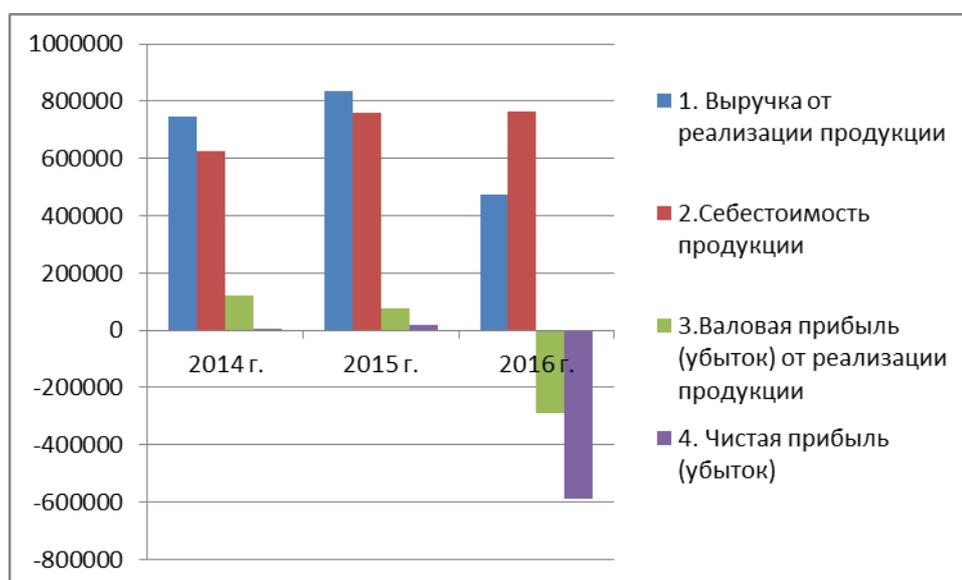


Рисунок 5 - Динамика показателей выручки от реализации и себестоимости продукции Медеплавильный завод АО «АГМК» в 2014-2016 гг.

Как видно из рисунка 5, произошло существенное увеличение себестоимости продукции при резком сокращении выручки от реализации. Наихудшим соотношением выручки и себестоимости было в 2016 г. Для определения причин такой динамики проводится факторный анализ.

Далее, исследуем динамику активов предприятия с помощью анализа динамики финансовых показателей (таблица 4).

Основную часть в 2014 и 2015 гг. составляли внеоборотные активы (более 70%), в 2015 г. соотношение внеоборотных и оборотных активов

было примерно одинаковым. Значительной была доля оборотных активов за счет высокого уровня запасов (28,7 активов предприятия) и высокой дебиторской задолженности (18,4%).

Таблица 4 - Анализ динамики финансовых показателей Медеплавильный завод АО «АГМК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014		2015		2016	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Внеоборотные активы, в т.ч.:	1133422	70,2	829730	52,2	812847	78,3
основные средства	405281	25,1	448952	28,3	542997	52,3
Оборотные активы, в т.ч.:	481929	29,8	759278	47,8	225079	21,7
запасы	343674	21,3	455607	28,7	80482	7,8
дебиторская задолженность	121213	7,5	292175	18,4	139939	13,5
денежные средства и денежные эквиваленты	8137	0,5	40	0,0	69	0,0
Капитал и резервы, в т.ч.:	407118	25,2	427244	26,9	-161981	-15,6
Уставный капитал	1695	0,1	1695	0,1	1695	0,2
Долгосрочные обязательства	602216	37,3	564418	35,5	482703	46,5
Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	606017	37,5	597346	37,6	717204	69,1
кредиторская задолженность	573794	35,5	596135	37,5	716662	69,0
Стоимость основных производственных фондов	382227	-	427116,5	-	495974,5	-
Стоимость реализованной продукции	746168	-	836034	-	475982	-
Фондоотдача	1,95	-	1,96	-	0,96	-
Фондоемкость	0,51	-	0,51	-	1,04	-

Структура оборотных активов предприятия в анализируемом периоде была непостоянной, каждая из статей баланса в пределах оборотных активов имела высокую амплитуду колебания.

В 2016 году наиболее значительную долю пассива составили краткосрочные обязательства – 69%. За весь период основной частью краткосрочных обязательств являлась кредиторская задолженность.

Таким образом, актив баланса предприятия характеризуется относительной стабильностью, тогда как качество структуры пассива значительно ухудшилось в 2016 году – предприятие имеет отрицательный показатель стоимости капитала и резервов, 69% баланса составляет кредиторская задолженность. Учитывая негативные финансовые результаты, рассмотренные ранее, можно говорить о резком ухудшении финансового состояния Медеплавильный завод АО «АГМК» в 2015-2016 гг.

Далее оценим эффективность использования основных фондов, проанализируем ее с помощью следующих показателей:

Фондоотдача в 2015 г. составляла 1,96, т.е. на каждый рубль стоимости основных фондов приходилось 1,96 руб. реализованной продукции, в 2016 г. это значение стало меньше единицы – т.е. использование основных фондов перестало быть эффективным.

Аналогично, на каждый рубль реализованной продукции приходилось 0,51 руб. стоимости основных производственных фондов, в 2016 г. этот показатель стал больше единицы, т.е. стоимость основных фондов не окупалась реализуемой предприятием продукцией.

Таким образом, деятельность предприятия Медеплавильный завод АО «АГМК» в 2014-2015 гг. имела благоприятные показатели, в 2016 г. произошло их резкое ухудшение – выросла себестоимость продукции, снизилась выручка от реализации, существенно выросли показатели дебиторской задолженности.

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, то есть средств предприятия и их источников. Основными задачами анализа финансового состояния – определение качества финансового состояния, определение причин его улучшения или ухудшения за определенный период, подготовка рекомендаций по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Объективная оценка финансового состояния предприятий осуществляется с помощью комплекса показателей, которые подробно и точно характеризуют финансовое состояние. Существует обширный перечень показателей, позволяющих всесторонне оценить состояние предприятия. В зависимости от целей и задач анализа, в каждом конкретном случае может использоваться оптимальный набор показателей.

Для оценки финансового состояния Медеплавильный завод АО «АГМК» можно использовать набор базовых показателей (таблица 5).

Таблица 5 - Базовые показатели для оценки финансового состояния Медеплавильный завод АО «АГМК»

Коэффициенты	2014	2015	2016	Нормативные значения
Коэффициент абсолютной ликвидности, %	0,01	0,0001	0,0001	≥ 3
Коэффициент быстрой ликвидности (критической оценки), %	0,23	0,51	0,20	=1
Коэффициент покрытия, %	0,80	1,27	0,31	=1
Коэффициент автономии, %	0,25	0,27	0,20	
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала, %	2,96	2,71	-7,4	≤ 1
Коэффициент маневренности, %	0,29	0,48	0,22	0,5-0,7

Как видно из расчетов, ликвидность активов Медеплавильный завод АО «АГМК» находится на очень низком уровне, максимальным уровень

был в 2014 г и составлял 0,01, т.е. только 1% краткосрочных обязательств предприятия мог быт покрыт при необходимости в кратчайшие сроки.

Коэффициент быстрой ликвидности (критической оценки) за анализируемый период не соответствует нормативному значению, максимальное значение – 0,51 наблюдалось в 2015 году. Оборотные активы (за вычетом запасов) предприятия Медеплавильный завод АО «АГМК» не покрывают его текущих обязательств, что негативно характеризует его финансовое положение.

Общий коэффициент покрытия наиболее оптимальным был в 2014 году – 0,8, в 2015 г. текущие активы превышали обязательства, что также является скорее благоприятной оценкой, показатель 2016 г. является критически низким.

Анализ финансовой устойчивости предприятия характеризуется следующими показателями:

Коэффициент автономии говорит о том, что предприятие было обеспечено собственными активами в 2014-2015 гг. на 25%, в 2016 году коэффициент автономии снизился до 20%.

Рассчитанный коэффициент соотношения заемного и собственного капитала говорит о том, что предприятие функционирует в основном за счет заемных средств, как результат – подвержено значительным внешним рискам. Если обратиться к результатам предыдущих исследований, видно, что в 2014 г. значительно снизился объем выручки от реализации, что стало основным фактором убыточности предприятия. При условии наличия большего объема собственных средств ситуацию, возможно, удалось бы стабилизировать.

В 2015 г. для Медеплавильный завод АО «АГМК» коэффициент маневренности был близок к оптимальному, в 2014 и 2016 гг. его значение недостаточное, т.е. маневренность средств предприятия является низкой.

В целом по Медеплавильный завод АО «АГМК» финансовое состояние является неблагоприятным. Если в 2015 г. показатели частично

приближались к нормативным, то 2016 г. стал для предприятия кризисным, о чем свидетельствуют все, без исключения, показатели финансового состояния. Во многом причиной этому стало необеспеченность предприятия собственными оборотными средствами и капиталом. Учитывая сложившуюся ситуацию, предприятию необходим комплекс антикризисных мер, либо же оно будет признано банкротом.

Залог эффективной работы Медеплавильный завод АО «АГМК» – грамотная организация и управление ресурсами.

Прежде чем перейти к анализу структуры трудовых ресурсов, целесообразно отметить следующее.

Организационная структура отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» важна для успешного использования кадрового ресурса.

Таким образом, далее целесообразно представить организационную структуру отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» (рисунок 6).



Рисунок 6 - Организационная структура отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК»

Организационная структура отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» является элементарной. Элементарная структура типична для небольших организаций и отражает подчинительную связь двух уровней: верхнего (руководства) и нижнего (исполнителя).

Следует отметить, что существенным недостатком в данной структуре является то, что внимание работников отдела персонала сосредоточено в основном на текущих делах, соответствующих их

должностям: менеджер по подбору персонала занимается привлечением, отбором и оценкой кадров, а менеджер по обучению и переквалификации персонала занимается вопросами обучения и переквалификации персонала и частично вопросами мотивации кадров. Это не дает ему возможности выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле.

Штатное расписание отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» представлено в таблице ниже (таблица 6).

Таблица 6 - Штатное расписание отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК»

Должность	Количество штатных единиц	Тарифный оклад, руб.	Компенсационные выплаты	Премии, денежные вознаграждения	Всего, руб.
Начальник отдела кадров	1	60000	0	0	60000
Менеджер по подбору персонала	1	40000	0	0	40000
Менеджер по обучению и переквалификации персонала	1	36000	0	0	36000

Основными функциями отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» являются:

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий и др.

Помещение отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» состоит из общей комнаты работников отдела и отдельно выделенной или отделенной комнаты (кабинету) начальника отдела. При этом комната работников отдела перегороджена барьером на служебную зону, в которую имеют право заходить лишь работники отдела кадров, и зону для посетителей. Последняя зона оборудована небольшим письменным

столом, стульями. В ней размещены образцы написания разных документов (заявлений, обращений, докладных записок и тому подобное), а также Правила внутреннего трудового распорядка предприятия, Правила военного учета для военнообязанных граждан, сжатое описание пропускного режима предприятия (если такой применяется) и образцы пропусков.

Помещение отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» оснащено средствами вентиляции и кондиционирования для поддержания постоянной температуры воздуха в пределах 18 –20 °С, аптечкой и средствами пожаротушения.

Рабочие места работников оборудованы удобными письменными столами, креслами, телефонами с выходом на городскую сеть, а в кабинете начальника отдела – с выходом на междугородную сеть. Каждое рабочее место оборудовано также компьютером с современным программным обеспечением – офисными и кадровыми программами.

В самом помещении отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» находятся:

- книжный шкаф для служебной литературы;
- огнеупорный сейф для потребностей начальника отдела (хранения документов, которые носят исключительно конфиденциальный характер, печатей и штампов отдела кадров, бланков трудовых книжек и вкладышей к ним и тому подобное);
- огнеупорная шкаф-сейф для хранения личных дел и трудовых книжек работников, текущей и архивной кадровой документации и приказов из личного состава;
- копировальная (ксерокс) и множительная (принтер) техника (не обязательно мощная);
- специальная печать и набор штампов отдела кадров.

Таким образом, можно сделать вывод, что в отделе кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» соблюдены все необходимые требования для эффективной организации работы.

Все права и обязанности начальника отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК», и других работников предприятия изложены в должностной инструкции и доведены под роспись штатных служащих отдела, инструкция утверждена руководителем Медеплавильный завод АО «АГМК». Право, начальнику отдела кадров, на самостоятельное принятие решения по отдельным вопросам делегируется ему руководителем предприятия и отображается в должностной инструкции начальника отдела кадров.

Все решения относительно работников отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» начальник принимает самостоятельно. К таким решениям принадлежат, в частности:

- распределение служебных обязанностей между работниками;
- определение и закрепление за ними рабочих мест;
- установление сроков выполнения служебных заданий, контроль со стороны должностных лиц за соблюдением качества и сроков исполнения работниками своих должностных обязанностей;
- регуляция размера заработной платы и своевременные выплаты премий;
- применения, со стороны руководства отдела, дисциплинарных взысканий или мероприятий поощрения к подчиненным работникам (путем представления докладной записки или проекта приказа руководителю предприятия);
- справедливое соблюдение порядка и сроков предоставления отпусков или отгулов;
- плановое направление работников на курсы повышения квалификации, семинары и тому подобное.

Следует отметить, что принятие на работу и освобождение из работы работников отдела, а также направление их на учебу в высшие учебные заведения происходит по согласию или представлением начальника отдела кадров. Последний может также самостоятельно налаживать связи с центром занятости, кадровыми агентствами, учебными заведениями и другими предприятиями по вопросам отбора кадров (без права самостоятельного заключения любых соглашений), выдавать справки нынешним и прежним работникам предприятия о их работе на этом предприятии (если подпись руководителя на справке не является обязательной).

Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно генеральному директору Медеплавильный завод АО «АГМК».

Менеджер в отделе кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» является одним из основных специалистов, отвечающих за успешную работу предприятия. Именно от организации его работы зависят показатели максимальной эффективности трудовой деятельности коллектива и показатели развития персонала. Если в штате собраны квалифицированные работники и для них созданы комфортные условия труда, то руководство организации смело может рассчитывать на развитие и процветание бизнеса.

Первое, что хотелось бы отметить – это то, что высококвалифицированный менеджер отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» характеризуется:

- порядочностью;
- высокой работоспособностью;
- общительностью;
- настойчивостью;
- умением работать в коллективе;
- доброжелательностью.

Кроме того, менеджер отдела кадров – хороший психолог. Применяя навыки и знания, свои задачи он выполняет с максимальной отдачей. Далее можно отметить четыре основные задачи менеджера отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК»:

1. Управление персоналом: анализ профессионального уровня сотрудников, разработка и внедрение кадровой политики с учетом целей и задач предприятия, создание системы стимулирования сотрудников к труду, ведение социальных пакетов.

2. Набор кадров на вакантные должности: предоставление информации о вакансии, применение оптимальных методов поиска сотрудников, разработка вопросов для проведения собеседования, поиск финансирования процесса подбора персонала, проведение собеседования.

3. Определение качества трудовой деятельности коллектива: проведение аттестации и переаттестации сотрудников, разработка критериев оценки и оценка персонала.

4. Обучение сотрудников: мониторинг знаний коллектива, выявление потребности в повышении уровня знаний сотрудников, организация и проведение курсов повышения квалификационных знаний.

На плечи менеджера отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» ложится выполнение важных стратегических задач предприятия. Для этого он проходит курсы, с целью совершенствования:

- умения работы с методиками поиска и подбора персонала;
- умения работы с настольным компьютером;
- умения работы с определенными программами, использование которых связано с профессиональной деятельностью;
- знания критериев оценки потенциальных сотрудников;
- знания законодательной базы и многое другое.

Также, особенностью организации работы менеджера отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» является то, что компетенции менеджера отдела кадров соответствуют стратегии данного предприятия.

Так, на данный момент Медеплавильный завод АО «АГМК» выбирает стратегию динамичного роста. В данном случае, предприятие должно обладать «идеально подобранным», высококвалифицированным и мотивированным персоналом — работниками, имеющими поставленную цель, и эта цель соответствует общим целям организации. Поэтому, чрезвычайно важным является развитие стратегической инициативы у персонала и лидерского духа.

При выборе данной стратегии, кроме названной, важное значение имеют такие компетенции:

— Навыки организации эффективной работы предприятия и обеспечения его рентабельности (динамичный рост невозможно без рентабельности);

— Понимание коммерческих и финансовых принципов управления бизнесом;

— Умение находить баланс между такими аспектами бизнес деятельности, как соблюдение интересов собственника с одной стороны, работников — с другой (в условиях выбранной стратегии необходимо понимание интересов обеих сторон и нахождения путей их сочетание для достижения единой цели).

Далее можно рассмотреть состав и структуру персонала Медеплавильный завод АО «АГМК» по стажу работы, образованию и возрасту.

Состав и структура трудовых ресурсов в Медеплавильный завод АО «АГМК» по стажу работы приведены в таблице ниже (таблица 7).

Анализируя качественный состав персонала предприятия по стажу работы можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники, стаж которых составляет до 3 лет (2015 году – 50 %; в 2016 году – 49 %).

Таблица 7 - Состав и структура трудовых ресурсов в Медеплавильный завод АО «АГМК» по стажу работы

Показатель	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
до 3 лет	473	50	441	49	-32	93
от 3 до 7 лет	123	13	135	15	12	110
более 7 лет	350	37	324	36	-26	93
Всего:	946	100	900	100	-46	-

Для наглядности данные таблицы 7 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 7.

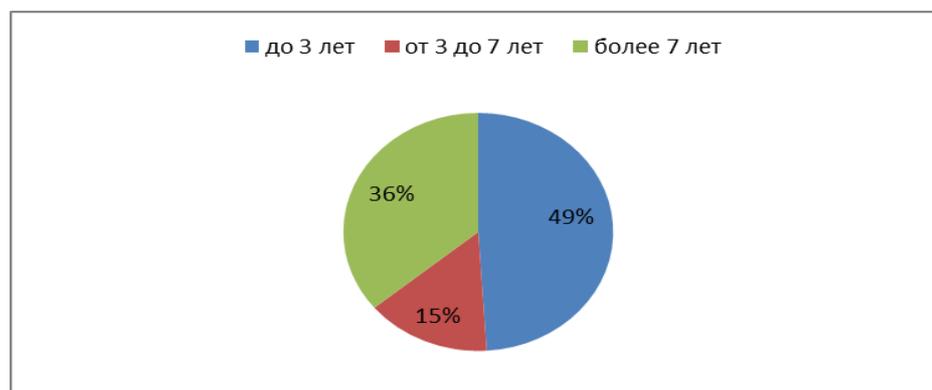


Рисунок 7 -Распределение персонала по стажу работу на конец 2016 г., %

Состав и структура трудовых ресурсов в Медеплавильный завод АО «АГМК» по образованию приведены в Таблице 8.

Таблица 8 - Состав и структура трудовых ресурсов в Медеплавильный завод АО «АГМК» по образованию

Показатель	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
среднее	450	48	424	47	-26	94
ср. специальное	243	26	216	24	-27	89
высшее	253	27	260	29	7	103
Всего:	946	100	900	100	-46	-

Для наглядности данные Таблицы 8 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 8.

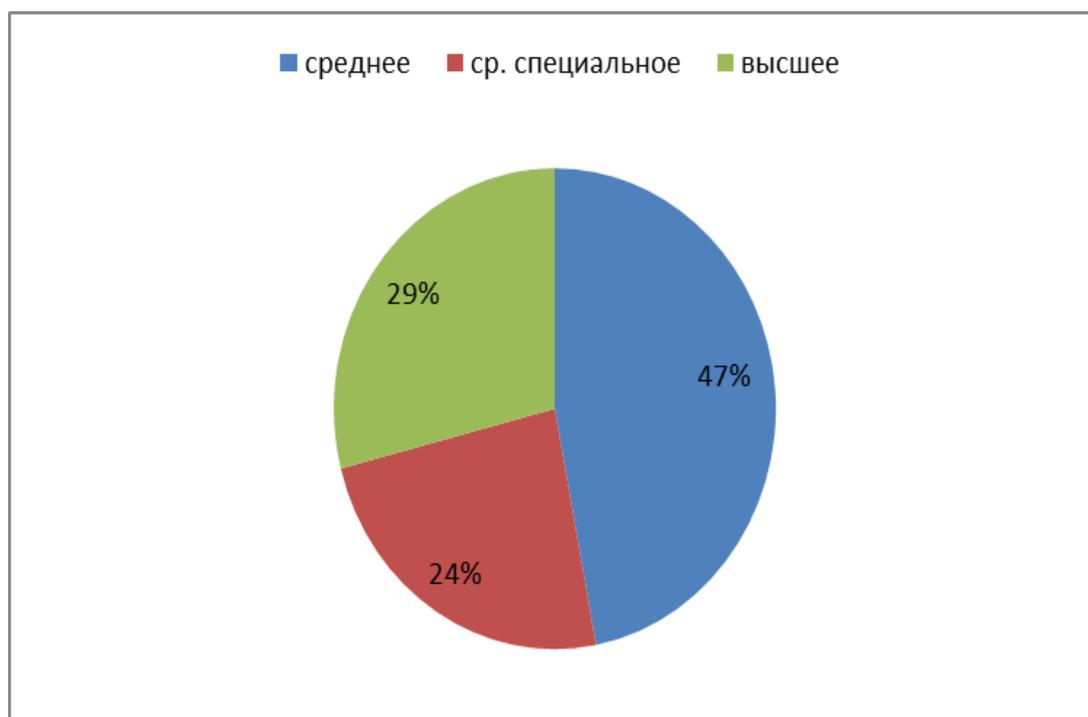


Рисунок 8 - Распределение персонала по образованию на конец 2016 г., %

Анализируя качественный состав персонала Медеплавильный завод АО «АГМК» по образованию можно отметить, что максимальный удельный вес составляют работники со средним образованием (в 2015 году – 48 %; в 2016 году – 47%).

Состав и структура трудовых ресурсов в Медеплавильный завод АО «АГМК» по возрасту приведены в Таблице 9.

Таблица 9 - Состав и структура трудовых ресурсов Медеплавильный завод АО «АГМК» по возрасту

Показатель	2015 год		2016 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
До 20 лет	70	7	60	7	-10	86
От 20 до 30	621	66	598	66	-23	96
Старше 30	255	27	242	27	-13	95
Всего	946	100	900	100	-46	-

Для наглядности данные Таблицы 9 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 9.

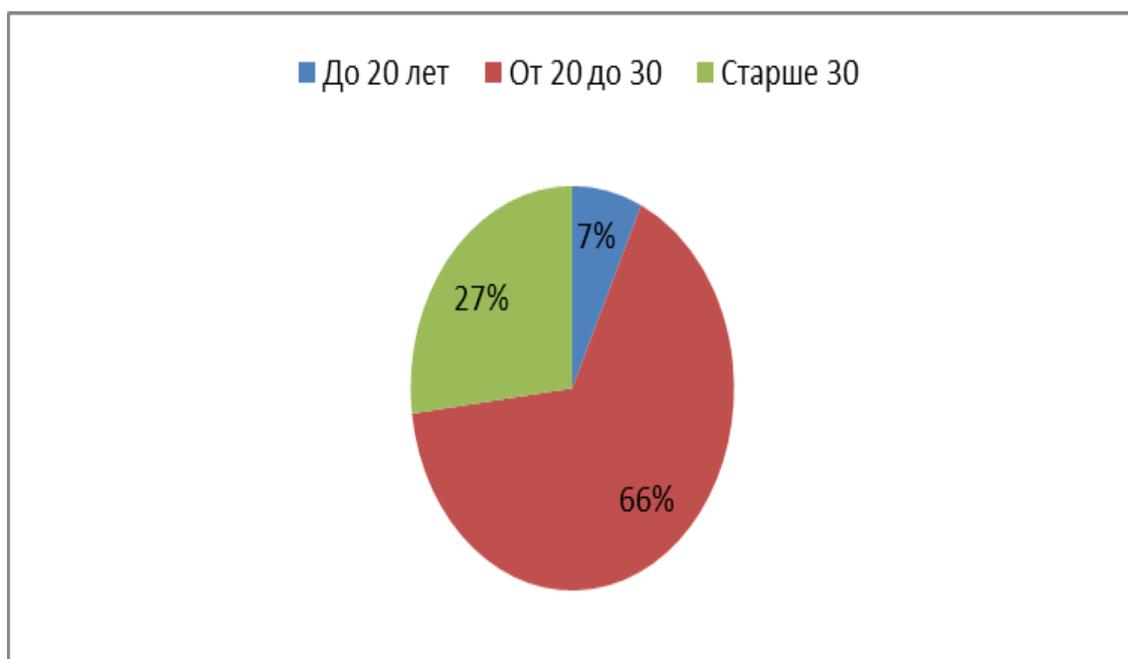


Рисунок 9 - Распределение персонала по возрасту на конец 2016 г., %
Анализируя качественный состав персонала Медеплавильный завод АО «АГМК» по возрасту можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники от 20 до 30 лет (в 2015 году – 66 %; в 2016 году – 66 %). Это свидетельствует о том, что на предприятии работает более 40 % молодого персонала.

Далее целесообразно проанализировать текучесть персонала. Для этого составим таблицу динамики изменения численности персонала Медеплавильный завод АО «АГМК» (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика изменения численности персонала Медеплавильный завод АО «АГМК»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение	
			Абс.	Относит.
Среднесписочная численность персонала	946	900	-46	95
Количество принятого персонала	143	261	118	182
Количество уволившихся работников	228	317	89	139
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	136	192	56	141

Количество работников проработавших весь год	718	583	-135	81
Коэффициент оборота по приему рабочих	0,15	0,29	0,14	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,21	0,07	-
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,21	0,07	-
Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,75	0,64	-0,11	-

Проанализировав Таблицу 10, можно сказать, что в связи с кризисом в 2016 году количество выбывших составило 317 человек. Принятых на работу сотрудников в 2016 году было 261 человек, что говорит о том, что на 118 человек, чем в 2015 году было принято больше. По сравнению с 2015 годом в 2016 году коэффициент постоянства состава снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Медеплавильный завод АО «АГМК» - высокий уровень текучести персонала, то есть руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, возможность продвижения по служебной лестнице.

Также по дополнительному исследованию проведенного сотрудниками отдела кадров Медеплавильный завод АО «АГМК» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. неудовлетворенность руководителем (иногда и коллективом);
2. отсутствие перспективы.

Опрос был проведен среди уволившихся сотрудников, которые заполняли анкету (Приложение 3).

Именно вышеуказанные причины и являются причиной высокой текучести кадров в компании Медеплавильный завод АО «АГМК».

Организация может снизить уровень текучести с помощью совершенствования инструментов мотивации, в том числе и нематериального стимулирования. Таким образом, целесообразно перейти

к анализу мотивационного управления персоналом сотрудников, что будет представлено в следующем параграфе данной работы.

2.3 Оценка эффективности мотивационного управления персоналом Медеплавильный завод АО «АГМК»

В Медеплавильный завод АО «АГМК» используется достаточно ограниченное число инструментов мотивации.

Основной акцент в системе мотивации персонала в Медеплавильный завод АО «АГМК» сделан на материальные методы. Итак, для начала остановимся на материальных методах.

1. Первое, что целесообразно рассмотреть на данном предприятии – это оплату труда.

Задача системы оплаты труда в Медеплавильный завод АО «АГМК» заключается в дифференциации заработной платы. С одной стороны, она мотивирует работников к эффективному труду, а с другой стороны - она должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Для учёта личного состава, начисления и выплаты заработной платы в Медеплавильный завод АО «АГМК» используются унифицированные формы первичных документов.

Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников Медеплавильный завод АО «АГМК», утверждаемым приказом Генерального директора. Данное положение устанавливает систему оплаты труда работников компании с учетом специфики организации труда и его оплаты в компании.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.

2. Далее что можно рассмотреть, это премии и бонусы в Медеплавильный завод АО «АГМК». Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам, например доплаты за совмещение работ и ежемесячные премии.

Для увеличения заинтересованности работника в выполняемой работе, в организации выплачиваются премии по итогам работы:

- премия по итогам работы выплачивается за успешное выполнение плановых заданий, поручений, по решению работодателя.
- размер начисления ежегодной премии определен в трудовых договорах, заключенных с работниками.

Также не стоит забывать и о системе премирования для сотрудников отдела продаж. Так, доход сотрудника отдела продаж состоит из: базового оклада и премии:

$$Д = \text{Оклад} + \% \text{ Vл.п.} \quad (2)$$

где Vлп - процент от объема личных продаж.

Новому сотруднику устанавливается оклад и % по договоренности.

Исследуя систему нематериальной мотивации, можно отметить, что Медеплавильный завод АО «АГМК» проводит следующие мероприятия (таблица 11):

Таблица 11 - Основные мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации в Медеплавильный завод АО «АГМК»

Мероприятие	Описание	Период проведения
Корпоративные праздники	Корпоративный Новый год 23 февраля 8 марта День рождения компании	Декабрь Февраль Март Июль
Корпоративные мероприятия	Конкурс «Лучший сотрудник года». Приз - ужин с директором компании	Май
Культурно-развлекательные мероприятия	Поход в кино	Март
Поездка на базу отдыха	Для активного	Февраль

	празднования 23 февраля	
Спортивные мероприятия	Пейнтбол	Июнь
	Боулинг	Апрель

Огромное значение для сотрудников Медеплавильный завод АО «АГМК» имеет экономический рост, но без крепкого и сплоченного коллектива никогда не получится наладить четкую и плодотворную работу. Поэтому руководство уделяет внимание такому немаловажному фактору, как корпоративный отдых.

Целью проведения данных мероприятий является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;

- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;

- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе;

- повышение сплоченности коллектива;

- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекопоративных целей.

С помощью методов нематериального стимулирования можно добиться не только сплоченности коллектива, но и достижению целей организации. Ведь важнейшее условие формирования коллектива – интеграция оказываемых на группу воздействий в единую систему, обеспечивающую непрерывность этих процессов. Такая интеграция достигается путем: использования комплекса воздействий; постоянной и

многосторонней заботы членов группы друг о друге; объединения усилий всех, кто участвует в работе с группой²⁷.

В целях оценки удовлетворенности трудом персонала Медеплавильный завод АО «АГМК» был проведен опрос. Опрошено 30 человек. Результаты представлены ниже (таблица 11).

Таблица 11 - Результаты опроса сотрудников Медеплавильный завод АО «АГМК»

Вопрос: устраивает ли Вас	Полностью удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Совершенно не удовлетворяет
размер зарплаты	73%	18%	9%
условия труда (освещенность, чистота и др.)	95%	4%	1%
взаимоотношения с коллегами	22%	71%	7%
возможности для проявления инициативы в работе	54%	36%	10%
режим работы			
- тяжесть работы	98%	2%	—
- график работы	95%	4%	1%
надежность места работы	98%	2%	—
перспективы профессионального роста	14%	74%	12%
процесс выполняемой работы	84%	16%	—

Анализ результатов показывает, что большинство сотрудников Медеплавильный завод АО «АГМК» удовлетворены условиями труда, режимом работы, и надежностью места работы, процессом самой работы.

Однако остаются настораживающими следующие показатели: удовлетворенность размером заработной платы, взаимоотношения с коллегами, возможностью для проявления инициативы в работе.

В связи с этим, далее можно рассмотреть систему управления карьерой как фактор мотивации персонала.

²⁷ См.: Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2012. № 3. С. 53-59, С. 53-59

Система управления карьерой Медеплавильный завод АО «АГМК» включает связанные между собой цели, функции, технологии, и кадры управления карьерой (рисунок 10).



Рисунок 10 - Система управления карьерой сотрудников в Медеплавильный завод АО «АГМК»

Цели управления карьерным процессом на данном предприятии исходят из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим имеют особенность данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и включают:

- формирование, развитие и подходящее использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации.

Что касается технологий управления карьерой, то для каждого нового сотрудника составляются индивидуальные планы развития.

Ситуация на рынке труда такова, что подобрать человека, подходящего как по профессиональным, так и личностным качествам, становится все труднее. Поэтому обучение и развитие сотрудников становится одной из наиболее приоритетных задач для предприятия Медеплавильный завод АО «АГМК». Для того чтобы мотивировать ключевых и перспективных сотрудников и сохранить кадровый потенциал компании составляются индивидуальные планы развития, которые являются необходимым инструментом в планировании карьеры персонала.

Кроме того, без него немыслима работа с кадровым резервом, а также привлечение молодых специалистов в Медеплавильный завод АО «АГМК».

Индивидуальный план содержит подробный алгоритм действий по развитию необходимых качеств, знаний и навыков сотрудника, которые в итоге повысят личную эффективность того или иного работника. Как правило, план составляется на срок от трех месяцев до одного года. Оптимальным является создание индивидуального плана в качестве элемента комплексной системы адаптации, мотивации, обучения и оценки персонала. В этом случае индивидуальный план развития будет полезен как работнику, так и Медеплавильный завод АО «АГМК».

Для сотрудника Медеплавильный завод АО «АГМК» индивидуальный план развития является одним из факторов нематериальной мотивации, позволяющим иметь четкое представление о каждом этапе карьерного роста и тех мерах, которые необходимо предпринять для его достижения. То, насколько сотрудник заинтересован в выполнении данного плана, как эффективно он выполняет полученные рекомендации, может служить и фактором материального поощрения при начислении премий или планировании его дальнейшего служебного роста.

С помощью использования индивидуальных планов развития Медеплавильный завод АО «АГМК» руководство повышает лояльность и профессиональную квалификацию своих сотрудников, качество их труда, и предоставляет возможность повышения карьерного роста сотруднику.

В индивидуальных планах развития сотрудников Медеплавильный завод АО «АГМК» определены приоритетные направления и стратегия его развития, даны рекомендации, в соответствии с которыми он сможет планомерно подниматься по служебной лестнице.

Индивидуальный план развития сотрудника составляется в несколько этапов (рисунок 11).

Подготовительный этап

- оценка имеющихся знаний и навыков работника;
- определение приоритетов развития и разработка рекомендаций от руководителя или менеджера по планированию карьеры



Рисунок 11 - Этапы составления индивидуального плана развития сотрудника Медеплавильный завод АО «АГМК»

Составляя образец индивидуального плана развития сотрудника, учитывается, что перечисленные в нем развивающие мероприятия должны быть логичны и последовательны, развитие должно идти по принципу «от простого - к сложному».

Включение в план того или иного мероприятия должно быть обосновано, чтобы было понятно, каким образом оно будет способствовать приобретению того или иного навыка.

Частично вопросами карьеры в Медеплавильный завод АО «АГМК» занимается менеджер по обучению. Но т.к. менеджеры службы персонала не могут из-за этого сосредоточиться на своих прямых обязанностях, то было бы целесообразно, если бы был отдельный сотрудник в отделе кадров, который бы занимался непосредственно этим вопросом.

Также в связи с высокой текучестью кадров был проанализирован социально-психологический климат коллектива Медеплавильный завод АО «АГМК».

Результаты исследования представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 - Оценка атмосферы в коллективе работников Медеплавильный завод АО «АГМК», %

Таким образом, 71% опрошенных работников считает, что на предприятии «каждый сам за себя», 22% опрошенных отметили, что в коллективе деловая атмосфера. То есть можно сделать вывод, что команды в коллективе не существует, потому что сотрудники решают свои задачи индивидуально²⁸.

Таким образом, в заключение данного параграфа можно сделать следующий вывод.

Проанализировав трудовые ресурсы предприятия и текучесть персонала было выявлено, что на предприятии Медеплавильный завод АО «АГМК» - низкий коэффициент постоянства персонала, высокий уровень текучести персонала, то есть руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда.

²⁸ Назаренко М.А., Эрдни-Горяева О.В., Маркова И.А и др. Социально-психологический климат организации как проблема консалтинга персонала // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 10 . – С. 89-90, С. 89-90

Результаты опроса показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе. Однако предприятие использует и моральные поощрения, и нематериальные.

Целью проведения данных мероприятий является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;

- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;

- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе;

- повышение сплоченности коллектива;

- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей.

С помощью использования индивидуальных планов развития Медеплавильный завод АО «АГМК» руководство повышает лояльность и профессиональную квалификацию своих сотрудников, качество их труда, и предоставляет возможность повышения карьерного роста сотруднику.

В целом, результаты исследования подтверждают, что действующая система мотивации на данном предприятии эффективна.

Заключение

Мотивационное управление персоналом занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку представляет процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации.

На современных предприятиях руководители придают большое значение системе материальной и системе нематериальной мотивации персонала. На основе собственной управленческой практики либо успешного опыта других компаний они внедряют новые формы мотивации либо корректируют уже имеющиеся мотивационные программы. Под мотивационными программами понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание и/или повышение степени заинтересованности работников в процессе и результатах труда. В связи с этим обоснована потребность руководителей-инициаторов изменений в оценке эффективности мотивационного управления персоналом.

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности мотивационного управления персоналом. Оценочная процедура в компаниях часто вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами.

Мотивационное управление персоналом в организации позволяет увязать потребности сотрудников с выполнением стратегических задач компании.

Основной целью мотивационного управления персоналом в организации является создание такой системы, при которой

удовлетворение потребностей и интересов каждого работника отождествлялись бы им с достижением стратегических задач, стоящих перед компанией.

Для повышения эффективности работы персонала необходимо уделять особое внимание его мотивации. Мотивация служит сближению целей сотрудников с целями компании. Продуманное стимулирование работников поможет сократить текучку кадров, увеличить лояльность сотрудников по отношению к компании, и, следовательно, повысить эффективность работы ее персонала.

Проанализировав трудовые ресурсы предприятия и текучесть персонала было выявлено, что в Медеплавильный завод АО «АГМК» - низкий коэффициент постоянства персонала, высокий уровень текучести персонала, то есть руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда.

Внимание работников отдела персонала сосредоточено в основном на текущих делах, соответствующих их должностям. Так, менеджер по подбору, обучению и переквалификации персонала занимается привлечением, отбором и оценкой кадров, что не дает ему возможности выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле.

Персонал – конкурентное богатство, которое нуждается в постоянном развитии вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей Медеплавильный завод АО «АГМК» и обеспечении его эффективного функционирования в рыночной экономике.

Результаты опроса показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе. Однако предприятие использует и моральные поощрения, и нематериальные.

Целью проведения данных мероприятий является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья

посредством спортивных занятий;

- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;

- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе;

- повышение сплоченности коллектива;

- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей.

С помощью использования индивидуальных планов развития Медеплавильный завод АО «АГМК» руководство повышает лояльность и профессиональную квалификацию своих сотрудников, качество их труда, и предоставляет возможность повышения карьерного роста сотруднику.

В целом, результаты исследования подтверждают, что действующая система мотивации на данном предприятии эффективна, руководству и далее необходимо поддерживать свою позицию в этом элементе управления персоналом.

Список использованных источников

I. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.) //www.consultant.ru.
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г. №14-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.) //www.consultant.ru.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июня 2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» //www.consultant.ru.

II. Монографии, учебные пособия

4. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Высшее образование и наука, 2011. – 336 с.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.
6. Волгин А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Дело, 2011. – 331 с.
7. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2012. – 560 с.
8. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2011. — 248 с.
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб. Питер, 2011. - 512с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2014. - 602 с.
11. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2011. – 144 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] /

- А.Я. Кибанов М.: ИНФРА-М, 2011. - с. 281
13. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2010. — 672 с.
14. Нортон Д.П., Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2012. — 320 с.
15. Петрова Н. И. Система мотивации: сущность, виды, методы: учеб.-метод. пособие. Н. Новгород, 2011. — 64 с.
16. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2011. — 368 с.
17. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2012. — 224 с.
18. Сорочайкин А.Н., Ермолина Л.В.. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. - 104 с.
19. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. — 168 с.
20. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2012. — 235 с.
21. Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012 – 195 с.

III. Периодическая печать

22. Арасланбаев И.В., Хаузетдинова Д.М. Совершенствование материального стимулирования труда в СХПК «нива» Благовещенского района // NovaInfo. Ru. 2016. Т. 2. № 53. С. 143-148
23. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в

- управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2012. - С. 80-83
24. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2012.- № 1. - С. 38-41
25. Куликова Л.И. Особенности учета финансового результата хозяйственной деятельности // Бухгалтерский учет. – 2013. - № 9. С.20-25
26. Мухаметова Г.Н., Арасланбаев И.В. Совершенствование мотивационного управления персоналом на предприятии // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370
27. Павленко О. В. Критерии оценки и формирование современных мотивационного управления труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 143-146
28. Патрахина Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464
29. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2012. № 3. С. 53-59
30. Сердюченко Я.В. Семья и карьера в системе ценностных ориентаций молодежи // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 17. - № 1. – С. 72-76
31. Силин А.Н. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина; Тюм. гос. нефтегазовый ун-т. Москва, 2012. - № 2. – С. 20

32. Устинова К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 381-383
33. Устинова О.В., Пивоварова И.В. Управление карьерой менеджера в современной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1; - С. 18-20
34. Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. Формирование корпоративной идентичности персонала крупного предприятия розничной торговли. / Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. // Современные проблемы науки и образования. 2014. №5. С. 728
35. Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2012. - № 4 - С. 48

IV. Ресурсы Интернет

36. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №4 (2015) <http://naukovedenie.ru>
37. Как мотивировать сотрудников. <http://free-training.biz>
38. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности мотивационного управления персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. <http://ekonomika.snauka.ru>
39. Родионова Е.А. Оптимизация мотивационного управления персоналом и стимулирования персонала в организации. <http://orgrazvitie.ru>
40. Составляем индивидуальный план развития. Журнал директор по персоналу. <http://www.hr-director.ru>

Приложения

Приложение 1.

Данные бухгалтерского баланса Медеплавильный завод АО «АГМК»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	542997	448952	405281
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	150000	150000	511000
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	119850	230778	217141
Итого по разделу I	1100	812847	829730	1133422
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	80482	455607	343674
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4112	10561	7720
Дебиторская задолженность	1230	139939	292175	121213
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	69	40	8137
Прочие оборотные активы	1260	477	895	1185
Итого по разделу II	1200	225079	759278	481929
БАЛАНС	1600	1037926	1589008	1615351
ПАССИВ				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1695	1695	1695
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	108196	108196	108196
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	298500	298500	298500
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(570372)	18853	(1273)
Итого по разделу III	1300	(161981)	427244	407118
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	482703	564418	602216
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	482703	564418	602216
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	-	-	29873
Кредиторская задолженность	1520	716662	596135	573794
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	282	885	2064
Прочие обязательства	1550	260	326	286
Итого по разделу V	1500	717204	597346	606017
БАЛАНС	1700	1037926	1589008	1615351

Приложение 2.

Данные о финансовых результатах Медеплавильный завод АО «АГМК»

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2015 г.	За январь-декабрь 2014 г.
Выручка	2110	475982	836034	746168
Себестоимость продаж	2120	(764952)	(759515)	(625244)
Валовая прибыль (убыток)	2100	(288970)	76519	120924
Коммерческие расходы	2210	(606)	(1449)	(2280)
Управленческие расходы	2220	(64718)	(60682)	(54988)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(354294)	14388	63656
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	603	590
Проценты к уплате	2330	(20528)	(49362)	(44495)
Прочие доходы	2340	31073	462351	10191
Прочие расходы	2350	(245476)	(407854)	(28314)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(589225)	20126	1628
Текущий налог на прибыль	2410	-	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	(589225)	20126	1628

Приложение 3.

Анкета работника, увольняющегося из Медеплавильный завод АО «АГМК»

Уважаемый коллега, Вы приняли решение об увольнении. Медеплавильный завод АО «АГМК» важно знать, что побудило Вас искать другую работу. Просим Вас ответить на предлагаемые вопросы.

1. Ф.И.О. _____

2. Место работы (отдел) _____

3. Должность _____

4. Дата поступления на работу _____ Дата увольнения _____

5. Место постоянного проживания: Москва Московская обл. Другой регион

6. Что послужило главной причиной Вашего ухода:

- Не видите возможности продвижения по службе
- Недостаток социально-бытовых условий и льгот
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив в работе
- Неудовлетворенность результатами своего труда
- Большой объем работ
- Излишний бюрократизм
- Несоответствие профессиональных знаний участку работы
- Удаленность от дома
- Желание сменить сферу деятельности
- Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- Нет возможности повышать уровень своей квалификации
- Конфликтность в коллективе
- Личные причины
- Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации
- _____
- _____
- _____

7. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения

- уже имею приемлемое предложение
- у меня есть несколько вариантов на выбор
- в ближайшее время работать не собираюсь
- предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу
- затрудняюсь ответить
- _____
- _____

7. В каком случае вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении

Продолжение Приложения 3.

9. Как вы оцениваете свое пребывание в организации

- Уже сделал для организации все, что мог
 - Не удовлетворен своей работой в организации
 - Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма
 - Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
 - Считаю, что меня здесь недооценили
-

Уважаемый коллега,

Медеплавильный завод АО «АГМК» благодарит Вас за труд в нашей компании. Надеемся, что приобретенный опыт поможет Вам при трудоустройстве на новое рабочее место.

Желаем Вам успехов в новой, избранной Вами деятельности.