



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

### Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
\_96,7%\_ % авторского текста

Работа рекомендована/  
не рекомендована к защите  
« 16 » 06 2023 г.  
И.о. зав. кафедрой Э,УиП  
Корнеев Д.Н.

Выполнила:  
студентка группы ЗФ-509-174-5-1  
Лещук Анна Николаевна

Научный руководитель:  
И. о. зав. кафедрой, к.п.н., доцент  
Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	8
1.1. Состояние проблемы трудовой мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	8
1.2. Взаимосвязь стимулирования и трудовой мотивации персонала предприятия.....	18
1.3. Основные направления стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.....	24
Выводы по 1-й главе.....	28
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»</b> .....	30
2.1. Анализ эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» .....	30
2.2. Рекомендации по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».....	52
Выводы по 2-й главе.....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	64
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	68
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Способность руководителя как можно больше раскрывать интеллектуальный и энергетический потенциал персонала не достижимо без понимания факторов, которые определяют поведение, а, следовательно, и работу человека в компании. Один из важнейших навыков руководителя – умение мотивировать (побуждать к действию) своих подчиненных к свершениям на работе. Мотивация повышает базовую производительность труда, изменяет отношение работников к труду, что увеличивает прибыльность компании. Из этого можно сделать вывод, что от знания руководителем потребностей каждого сотрудника зависит продуктивность, результативность, успешность работы предприятия, так как эта информация дает возможность выстраивать такую систему воздействия, которая позволяет корректировать поведение сотрудника в нужном направлении. Проблемы мотивации персонала существуют с момента появления наемного труда, и они по-прежнему актуальны.

В настоящее время опытные менеджеры заботятся о работниках, организуют их обучение, создают эффективные бонусные схемы для успешных и активных работников. Менеджеры понимают, что увольнять квалифицированного и опытного работника невыгодно для компании. Разумнее поощрять работников как можно больше.

Поскольку были введены рыночные отношения, с тех пор были замечены большие потери в квалифицированных сотрудниках, происходило это не только из-за их увольнения, но и из-за их перехода к другим конкурентным работодателям. Поэтому вопрос эффективной мотивации персонала очень актуален в наше время. Под стимулом следует понимать «предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и 8 выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления».

Соответственно, стимулирование – это «внешнее воздействие со стороны управленцев на работников (отдельных людей или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании».

Мотивация как сложное, многоаспектное явление - необходимый элемент системы управления персоналом. Создание условий для мотивации работников и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, на формирование и развитие мотивационной структуры человека.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В настоящее время проблема мотивации персонала требует комбинированных подходов и методов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук.

Кроме того, в современных условиях основное внимание менеджеров должно обращаться на то, чтобы усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению. Такой тип мотивации требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но и использование его в практике помогает успешнее и результативнее управлять членами организации.

Система мотивации является одним из основных элементов системы управления компанией, которая осуществляет воздействие на сотрудников для

достижения главной цели компании. На практике система мотивации реализуется через программы мотивации, которые включают в себя различные методы мотивации сотрудников.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, не только как совокупности функций и должности, а человека – как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс. Можно сказать, что на сегодняшний день проблема человеческого фактора всеми осознана. Не случайно мотивация была выделена одной из функций управления. По мнению многих практиков и теоретиков менеджмента, путь к упрощению процесса управления, а значит, к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы мотивации труда, которая является не только одной из функций управления, но, без преувеличения можно сказать, эквивалента по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

Актуальность проблем трудовой мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от эффективности системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия зависят конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности.

**Степень разработанности проблемы.** Большой вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: в проблемс экономических стимулов рассматривал: К. Альдерфер; вопросы генезиса проблем мотивации изучали: Дж. Адаир, Дж.С. Адаме, В. Врум, Ф. Герцберг; методические проблемы мотивации охарактеризовали: Дж. Кайро, Г. Латхэма, К. Левина, Э. Локка; процессуальные и содержательные теории мотивации описываются в трудах: Э. Лоулера, Д. Мак Грегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу и других авторов.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы нашей работы: **«СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ».**

**Объект исследования:** стимулирование и мотивирование трудовой деятельности.

**Предмет исследования:** процесс стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы трудовой мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить взаимосвязь стимулирования и трудовой мотивации персонала предприятия.

3. Рассмотреть основные направления стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

4. Осуществить анализ состояния стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

5. Разработать рекомендации по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

**Теоретико-методологическая база исследования.** Проблемы мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации исследуются отечественными и зарубежными учеными: О.С. Виханским, Г. Гендлером, Б.М. Генкиным, В.И. Герчиковым; особенностями мотивации трудовой деятельности в антикризисном управлении рассматриваются: Ф. Гуияром, А.Я. Кибановым, Э.М. Коротковым; проблемами рационализацией труда описываются: В.С. Магуном, Дж. Хантом и др.

Проблематику стимулирования в рыночных условиях хозяйствования рассматривают как зарубежные авторы, среди которых: в области материального стимулирования посвящены работы: С.Л. Брю, К.Р. Макконнелла, А. Маршалла, Дж. Т. Милковича; показатели эффективности системы стимулирования выделяются в исследованиях: Р.С. Смита, Т. Питера, Р. Хендерсона, Р.Дж.

Эренберга и др.; характеристика системы управления персоналом характеризуется в трудах: И.А. Баткаевой, Н.А. Волгина, О.Н. Волгиной, Г.П. Гагаринской, Б.М. Генкина, В.А. Дятлова, Ю.П. Кокина, Г.Э. Слезингера, В.В. Травина, Р.А. Яковлева и др.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанных рекомендациях по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС», которые могут быть использованы в практике подобных организаций (ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел Карбон», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел Карбон Сингапур», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Кокс», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Материалы», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел Нямунас», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Сервис», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел Сервис Глобал», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Транс», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Транс Авто», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Энерго», ПАО «МЕЧЕЛ» - «Мечел-Энерго»).

**Методы исследования:** анализ, синтез, классификация, обобщение и эмпирические: описание, наблюдение, контент - анализ сайта, исследование целевой аудитории.

**База исследования:** ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «МЕЧЕЛ» ООО «МЕЧЕЛ-КОКС».

Адрес : 454047, г. Челябинск, ул. 2-я Павелецкая, д. 14  
Почтовый адрес: 454047, ул. 2-я Павелецкая, д.14, а/я 5099

+7 (351) 725-49-02

+7 (351) 725-49-50

[mechel-coke@mechel.ru](mailto:mechel-coke@mechel.ru)

**Структура исследования:** наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Состояние проблемы трудовой мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента

Интерес к проблемам **мотивации** и стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ.

Дальнейшее научное изучение и обоснование проблемы мотивации и стимулирования осуществлялись уже в ходе формирования и развития теорий управления персоналом; более того можно говорить, что проблемы мотивации и стимулирования изначально входили составной частью в три группы теорий управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов [1].

Каждая из теорий управления персоналом представлена соответственно подходами к мотивации и стимулированию его труда: «человека экономического» (классическая теория), «человека социального» (теория «человеческих отношений»), «человеческих ресурсов» (теория «человеческих ресурсов»).

Ниже приведем основные характеристики вышеуказанных теорий.

В классической теории основной постулат заключен в следующем - труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее им качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля [2].

Содержание **мотивации** и стимулирования в классической теории. Подход «человека экономического» - человек выступает в организации как экономический субъект и предпочитает исключительно экономические



стимулы. Поэтому мотивация и стимулирование сводятся в основном к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении они представляют собой манипулирование различного рода формами и методами оплаты (оклад, сдельная, повременная, премиальная и т.п.). Цель стимулирования «человека экономического» - образование связи между количественно-качественными показателями труда и характеристиками вознаграждения за выполненный труд и его результаты.

В теории «человеческих отношений» основной постулат заключен в следующем - индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении к труду [3].

Содержание мотивации и стимулирования в теории «человеческих отношений». Подход «человека социального» - работника стимулируют не столько величиной зарплаты и других стимулов, сколько особым доверием к работающему человеку. В мотивации и стимулировании усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делают ставку на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ, поощряют сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывают трудовой стаж. Цель стимулирования – вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность (групповые и коллективные премиальные системы), поддержание удовлетворенности трудом.

В теории «человеческих ресурсов» основной постулат заключен в следующем - труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают [4].

Содержание мотивации и стимулирования в теории «человеческих ресурсов» - в системе мотивации и стимулирования используют такие стимулы, как участие в прибылях, различные премии за рационализаторство, инициативу, заслуги, акцент делают на продвижении (карьерный рост) и удовлетворении не от повышения оплаты, а от самой работы. В практике стимулирования используют участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, в кредитовании персонала, в предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п. Цель стимулирования – ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно на удовлетворении широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни.

**Мотивация трудовой деятельности** — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда [5].

Мотивы трудовой деятельности - часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

**Мотив** (от фр. *motif* - мотив; лат. *moveo* - фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями [6].

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками [7].

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 - осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 - представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 - мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

Этап 4 - трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверх усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

- 1) потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- 2) благо, способное удовлетворить эту потребность;
- 3) трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
- 4) цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Рассмотрим названные элементы подробнее.

Потребность - надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида на получение вознаграждения, т. е. получение желаемого блага.

Потребности играют важную роль в развитии человека. Смысл организации человека как живого существа состоит не в том, чтобы всегда все было, а в том, чтобы в определенный момент это нужное проявилось. Потребности имеют активный характер и служат человеку побуждением к деятельности, которая, в конечном счете, всегда направлена на удовлетворение потребностей: осуществляя свою деятельность, человек сильнее и полнее стремится удовлетворить их. Деятельность человека выступает важнейшим фактором формирования потребностей: чем она шире и многограннее, тем разнообразнее и богаче потребности человека и тем полнее в итоге они удовлетворяются. Источник развития потребностей человека - взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение потребностей ведет к порождению новых потребностей, и это отличает человека как субъекта исторического процесса, преобразующего природную и социальную среду, от животного, лишь приспособляющегося к окружающей среде [7].

Благо в широком смысле слова есть то, к чему стремится человек, то, что ему нужно. В процессе формирования мотива труда блага приобретают свою стимулирующую функцию как средства удовлетворения человеческих потребностей.

Дадим определение блага, которое предоставляется работнику организацией, где он трудится.

Благо — это то, что удовлетворяет потребности, приносит благополучие работнику, это вознаграждение, которое он получает по результатам своей трудовой деятельности в конкретной организации [8].

Трудовая деятельность — это целенаправленная деятельность человека, реализующего свои физические и умственные способности для получения определенных материальных или духовных благ, именуемых на производстве продуктом труда, продуктом производства. При этом трудовая деятельность может осуществляться как индивидуально (самостоятельный труд), так и в общественной кооперации. Отдельные виды трудовой деятельности могут

выполняться только на основе имеющихся у работника, специальных (профессиональных) знаний, опыта, навыков и умений.

Посредством трудовой деятельности с помощью орудий производства человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей. Для того чтобы сформировался мотив к труду, блага, находящиеся в распоряжении организации, и актуальные потребности работников должна связывать именно трудовая деятельность.

От мотивации трудовой деятельности зависит, как и в каком направлении будут использованы способности человека. Ею обусловлены интенсивность и упорство в осуществлении трудовой деятельности и достижении ее результатов. Мотивация трудовой деятельности — это, по сути, ориентация на труд, сформированная благодаря совокупному действию мотивов и стимулов, побуждающих человека к активности в процессе осуществления трудовой функции.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену.

Цена трудовой деятельности работника определяется затратами физического и морального характера, связанными с ее осуществлением. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы во многих случаях обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда; повышенной оплаты за сверхурочные работы и т. п.

Тем более что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату. Но решение в пользу осуществления того или иного действия человек принимает, взвесив все «за» и «против», т. е. определив цену своей трудовой активности. Например, удовлетворить материальные потребности современный человек может посредством обмена денег на необходимые ему для удовлетворения потребностей товары или услуги. Тогда его актуальная потребность – иметь деньги. Как их получить? Первый, самый очевидный путь для современного человека - заработать. Если этот способ является единственным или основным источником удовлетворения данной потребности, сформируется мотив к этой деятельности – мотив к труду. Но современное общество предоставляет и другие возможности – выиграть деньги в лотерею, взять в долг и др. Если какой-то из этих видов деятельности предполагает меньшие затраты энергии, усилий со стороны человека и будет иметь такие же возможности удовлетворить потребности и получить желаемое благо, то формируется мотив к этому виду деятельности, а не к труду. Какой из видов деятельности выберет человек в конкретных условиях актуализации потребности в деньгах – зависит от многих условий. Определяющую роль в формировании мотивов, наряду с заложенными природой особенностями индивида, играют образ, уровень и качество жизни его семьи и ближайшего социального окружения [10].

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников (отдельного человека, группу людей или коллектив) к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и т. д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда - мотивацию трудовой деятельности [11].

Л.С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженное мотивами...». Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования – мотивацию. Если мотив - внутреннее осознанное побуждение, то стимулы – это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжении работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага.

Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

**Стимул труда** (от лат. Stimulus) - побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации [12].

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления проведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающего из самого процесс выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.



Самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования - поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ [13].

Таим образом, цель стимулирования - не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе [14].

Основные направления стимулирования - материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и т.п.) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т.п.). И в этом смысле стимулы труда являются элементами системы конкретных мер в распределительном механизме, действующем в организации.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное

вознаграждение должен выполнять некоторые обязанности. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: 1) частичная выплата обещанного вознаграждения; 2) разрывы трудовых отношений [15].

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляют, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

## 1.2. Взаимосвязь стимулирования и трудовой мотивации персонала предприятия

В качестве стимулов выступают все актуальные, имеющиеся системы управления организацией материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус и т.п.), которые являются актуальными для персонала.

Под **стимулированием** понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации [16].

В классических концепциях управления персоналом изначально «стимул» в большей степени отвечал понятию «вознаграждение»,

основанному исключительно на заработной плате, затем добавились премии и другие материальные вознаграждения.

В концепциях человеческих отношений, и особенно человеческих ресурсов, содержание «стимула» претерпело значительные изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества – основные источники активности персонала, и прежде всего его интересы и потребности.

Учет индивидуальных, личностных качеств работников изменил содержание процесса стимулирования, который стал основываться не только на нормировании и организации труда, но и на анализе востребованности персоналом предлагаемых системой управления стимулов с учетом их актуальности для удовлетворения возрастающих потребностей работающего.

Таким образом, стимулирование вышло непосредственно на мотивы человека.

В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения. Лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условие труда, жилищные условия, профессиональное обучение и т.п.) [17].

Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией. Этот процесс стал результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала. **Мотивация** - это реакция персонала на действия администрации организации.

Итак. **Стимулирование** связано с действиями администрации организации, мотивация - с действиями персонала, т.е. его реакцией на действия администрации организации.

Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала, недостаточны по размерам и своевременности [18].

Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют пороговым значением стимула.

Пороговое значение имеет и мотив. Стимул не может воздействовать на поведение человека, если мотив, на который он направлен, еще не сформировался или находится в процессе формирования – не сформировался до конца. Следовательно, необходимо развивать мотив, чтобы его состояние соответствовало, стало адекватным стимулу. В данном случае стимул способствует формированию мотива.

Таким образом, процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Если стимул формирует мотив, то можно сказать, что мотив способствует (провоцирует) формированию нового стимула. Такое взаимодействие (взаимное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

**Мотивационное ядро персонала** – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды [19].

Мотивация трудовой деятельности, ее сила, направленность обуславливаются воздействием на человека в процессе труда различных групп внешних и внутренних, объективных и субъективных факторов, связанных как с самим работником, так и с субъектом управления, профессиональной группой, организационной средой и т.п. В своем сочетании факторы, влияющие на мотивацию, образуя определенную целостность, далеко не

всегда равнонаправленны. Они могут находиться в состоянии противоборства, антогонизма, параллельного направления воздействия и т.п [20].

К числу факторов, содержащих в себе стимулирующие возможности и обеспечивающих активность персонала, по меньшей мере, могут быть отнесены следующие группы:

- личностные факторы,
- факторы профессиональной деятельности,
- групповые факторы,
- экономические факторы,
- организационно-управленческие факторы,
- социальные факторы.

Далее охарактеризуем вышеуказанные группы факторов.

Можно выделить следующие личностные факторы, которые опосредованно влияют на различные стороны организационного поведения и в, частности, исполнение профессионально-должностных обязанностей:

- основные ценностные ориентации личности,
- цели, которые ставит перед собой личность,
- индивидуальные свойства, влияющие на поведение личности,
- настроения, выступающие в качестве фона трудовой активности,
- трудоспособность и трудолюбие личности.

Факторы профессиональной деятельности. Некоторые аспекты профессиональной деятельности независимо от того, в какой сфере она осуществляется, оказывают самое непосредственное влияние на мотивацию труда.

Компонентами труда, которые выступают в качестве факторов мотивации, являются:

- творческий компонент трудовой деятельности;
- компонент, позволяющий работнику продемонстрировать исключительные физические или интеллектуальные данные,

- компонент, который можно назвать соревновательным (состязательным),
- развивающий компонент,
- исследовательский, познавательный компонент [21].

В качестве групповых факторов выступают свойства первичной группы, в которую включен непосредственно работник в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с такой группой могут строиться на следующих основаниях:

- технологических,
- совместности,
- иерархических.

Технологические факторы групповой интеграции полностью замыкаются на профессиональную деятельность и проявляют себя исключительно через разделение и интеграцию трудовых операций. Такого рода отношения особенно сплачивают группу на основе значимой для каждого члена группы деятельности.

Совместность как фактор групповой интеграции основывается на присутствии работников одновременно на одном месте. Он возникает вследствие того, что деятельность осуществляется в одном рабочем пространстве [22].

Иерархические отношения основываются на различных факторах руководства-подчинения, причем в неформально организованных иерархических структурах.

В условиях указанных связей и отношений групповая мотивация проявляется в нравственном, индивидуальном, организационно-трудовом, социально-психологическом влиянии на работника.

Среди экономических факторов, влияющих на динамику мотивации, выделим следующие: - изменения в зарплате, которые могут быть вызваны экономическим ростом организации, - изменения в стимулах и стимулировании персонала, например введение различного рода льгот и

привилегий, - реконструкция, связанная с изменением номенклатуры выпускаемых изделий, слиянием с другими организациями и тд, - изменения в маркетинговой политике и положения на сегментах рынка рынка продукции, - изменение экономической политики организации в связи со структурными изменениями на макроуровне [23].

Организационно-управленческие факторы обычно тесно связаны с экономическими, являясь их причиной или следствием. Среди этих факторов наиболее заметно влияющими на мотивацию являются: уровень формализации организационной структуры, её сложность, устойчивость и мобильность; дублирование организационных структур на различных иерархических уровнях управления; стиль управления, практикующийся в организации; преобладание гуманистических тенденций в управлении организацией; ориентация на групповые технологии осуществления управленческой деятельности; использование в управление технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала; исключение субъективистских тенденций в управлении, особенно в оценке и подборе персонала.

Социальные факторы занимают своеобразное положение в мотивации. Следует выделить два уровня социальных факторов. Первый уровень – это внутренняя социальная среда самой организации. Второй уровень – это внешняя среда за пределами организации, но, тем не менее, влияющая на социальный климат и социальные отношения внутри организации.

### 1.3. Основные направления стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия

Как было определено ранее, **стимул** – это внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов.

При этом отметим, что не все воздействия провоцируют активность человека, к каким-то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, если стимул становится безразличным работнику, неспособным вызвать планируемый работодателем трудовой эффект, то справедливо говорить о пороговых значениях стимулов.

Пороговое значение стимула – это тот его уровень по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие человека к стимулу и, соответственно, вызывает положительный отклик на его воздействие. Стимулы, оказавшиеся по величине ниже порога, не способны преодолеть безразличие к стимулу, т.е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение.

**Содержание стимулов** – это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала. В содержание стимула, следовательно, можно включить зарплату, премиальные выплаты, льготы, получаемые работниками, морально-психологические воздействия, выступающие в виде различного рода признания и отношения, как в структуре самого персонала, так и между персоналом и другими организационными факторами.

Сюда же относят административные воздействия, выражающиеся в форме похвалы, порицания, различных перемещений и т.д. Порог безразличия способен преодолеть в связи с их величиной или значимостью содержания даже один стимул [25].

Величина стимула может быть количественной и качественной. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной



потребности (мотива), на удовлетворение которой стимул ориентирован. По мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, т.е. величина стимула должна быть большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении.

Временные параметры стимула, так же, как и его величина, связаны с напряженностью потребности, которой адресуется стимул.

Чтобы преодолеть порог безразличия, временные параметры стимула должны полностью снять напряжение потребности и, таким образом, разорвать отношения между стимулом и его воздействием на трудовую деятельность. В этом случае следует установить новые стимулы или видоизменить имевшиеся и развивать новые потребности.

Замещение одной потребности на другую в процессе стимулирования трудовой деятельности также позволяет влиять на временной лаг стимула. Стимул может оставаться продолжительное время одним и тем же, выступая в качестве своеобразного «пускового механизма» для последующих потребностей.

Не менее важной с точки зрения управленческого воздействия является классификация стимулов, от которой нередко зависит правильное понимание роли и места мотивации и стимулирования персонала в организации.

Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться стимулирующее воздействие на человека в процессе трудовой деятельности, достаточно разнообразны. Это обуславливает множество классификационных признаков и, соответственно, разностороннюю классификацию стимулов в зависимости от различных факторов [26].

Современная классификация стимулов приведена в нижеследующей таблице.

Таблица 1 – Классификация стимулов

<b>Классифицируемый признак</b>	<b>Форма стимула</b>
1	2
Направленность действия стимулов	Поощряющие, Наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические, Административные, Общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные Коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические): - денежные, - неденежные (материально-социальные). Нематериальные: - социальные, - моральные, - психологические.
Способ оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные). Косвенные (опосредованные)
Периоды действия стимула	Опережающие, Отсроченные
Уровень воздействия	Внешние, Внутренние
Повторяемость	Разовые, Временные, Многоразовые, Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые, Средней силы, Сильные

Виды стимулов базируются на основных направлениях стимулирования трудовой деятельности, характеристики которых будут отражены далее.

**Материальное стимулирование** - комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за

индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [27].

Материальное стимулирование по форме делится на три группы:

- материальное денежное стимулирование,
- материальное неденежное стимулирование,
- нематериальное стимулирование.

Материальное денежное стимулирование - заработная плата (номинальная); заработная плата (реальная); бонусы; участие в прибыли; участие в акционерном капитале; планы дополнительных выплат [28].

Материальное неденежное стимулирование - оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом; сберегательные фонды; организация питания; продажа товаров, выпускаемых организацией; стипендиальные программы; программы обучения персонала; программы медицинского обслуживания; консультативные службы; программы жилищного строительства; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; страхование жизни; гибкие социальные выплаты; медицинское страхование; льготы и компенсации, не связанные с результатами работы; отчисление в пенсионный фонд.

Нематериальное стимулирование - стимулирование свободным временем; трудовое или организационное стимулирование; стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания [27].

Таким образом, в рамках данной главы работы были рассмотрены теоретические аспекты стимулирования трудовой мотивации персонала организации, а именно даны определения понятиям стимулирование, мотив, трудовая мотивация.

В следующей главе работы будут рассмотрены фактические аспекты стимулирования трудовой мотивации персонала организации на примере объекта исследования работы.

## Выводы по первой главе

В первой главе ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» мы рассмотрели состояние проблемы трудовой мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента и выявили, что **мотивация трудовой деятельности** — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

**Мотив** (от фр. *motif* - мотив; лат. *moveo* - фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями

Нами была изучена взаимосвязь стимулирования и трудовой мотивации персонала предприятия и выявлено, что процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Если стимул формирует мотив, то можно сказать, что мотив способствует (провоцирует) формированию нового стимула. Такое взаимодействие (взаимное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

**Мотивационное ядро персонала** – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды.

В третьем параграфе основные направления стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия выявлено, что **содержание стимулов** – это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет

организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала.

Одно из основных направлений стимулирование это **материальное стимулирование** - комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Материальное стимулирование по форме делится на три группы:

- материальное денежное стимулирование,
- материальное неденежное стимулирование,
- нематериальное стимулирование.

Таким образом, в рамках данной главы работы были рассмотрены теоретические аспекты стимулирования трудовой мотивации персонала организации, а именно даны определения понятиям стимулирование, мотив, трудовая мотивация.

В следующей главе работы будут рассмотрены фактические аспекты стимулирования трудовой мотивации персонала организации на примере объекта исследования работы.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»**

### 2.1. Анализ эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»

База исследования выпускной квалификационной работы - Публичное акционерное общество «МЕЧЕЛ» (ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»). ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» - это одно из градообразующих предприятий города Челябинска Челябинской области.

ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» создавался как завод специальной металлургии в составе Министерства авиационной промышленности СССР для обеспечения самолётостроения полуфабрикатами из алюминиевых и магниевых сплавов, полученных обработкой давлением.

В настоящее время завод выпускает из алюминия и алюминиевых сплавов слитки, плоский прокат, профили, трубы сварные, прессованные, прутки, проволоку, штамповки любой конфигурации, окрашенные профили и конструкции.

Основными направлениями производственной деятельности ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» являются:

- литейное производство,
- прокатное производство,
- кузнечнопрессовое производство.

В настоящее время значительная доля продукции (почти 50 % от всего объем выпуска продукции) ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» производится для экспорта. Алюминиевые полуфабрикаты поставляются в несколько десятков стран. География поставок готовой продукции предприятия охватывает Европу, Северную и Южную Америки, Азию, Африку, Океанию.

Согласно требованиям основных мировых потребителей алюминиевых полуфабрикатов система качества, продукция, производство

сертифицированы: ISO 9001:2000 и AS9100(англ.) в 2006-2009 гг. компанией SGS, в 2009 г. компанией TÜV RheinlandGroup), ISO 14001, OHSAS 18000, Lloyd's Register, Межгосударственным авиационным комитетом, Det Norske Veritas, Nadcap.

ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» до СВО имело свои представительства за рубежом - в Швейцарии, в США, в Гонконге, что позволяло активно работать на рынках Европы, Северной Америки, Южной Америки, Юго-Восточной Азии, Австралии.

Объем выпуска товарной продукции составляет почти 120 тыс.тн. в год.

Основной целью ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» является извлечение прибыли путем ведения предпринимательской деятельности.

Отметим тот факт, что в последние годы на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» проводятся работы по модернизации прокатного производства. В ближайших планах проведение модернизации кузнечнопрессового и литейного производств.

Акционерами предприятия поставлена амбициозная задача по увеличению выпуска готовой продукции на 15-20% в ближайшие несколько лет. Но любое развитие предприятия, тем более промышленного предприятия, невозможно без качественного трудового капитала, т.е. персонала.

В соответствии с организационной структурой ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» (см.: Приложение 1) Управляющему директору ПАО «МЕЧЕЛ» непосредственно подчиняются:

- заместитель управляющего директора по литейному производству,
- заместитель управляющего директора по прокатному производству,
- заместитель управляющего директора по кузнечному и прессовому производству,
- заместитель управляющего директора по коммерческим вопросам,
- заместитель управляющего директора по экономике и финансам,
- заместитель управляющего директора по общим вопросам,
- Главный инженер,

- Общие отделы.

На ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» используется линейно-функциональная организационная структура. Признаками относимости к данному виду организационной структуры являются наличие следующих уровней управления в данной структуре: высший уровень (институциональный), средний уровень (управленческий), низший уровень (производственно-технический). Ниже кратко охарактеризуем названные уровни управления.

Высший уровень (институциональный) - управляющий директор, заместители управляющего директора. Деятельность руководителя обуславливается стратегиями и целями развития системы в целом. На данном уровне управления реализуется значительная часть внешних связей. Очень велика роль личности, ее харизмы, мотивации и профессиональных качеств.

Средний уровень (управленческий) - начальники цехов, заместители начальников цехов - объединяет руководителей среднего звена, которые решают функциональные задачи.

Низший уровень (производственно-технический) - мастер, начальник отдела. Объединяет руководителей низового звена, которые находятся непосредственно над исполнителями. Иногда руководитель низового уровня называется операционным. Коммуникации на данном уровне межгрупповые и внутригрупповые.

Основные преимущества линейно-функциональной организационной структуры:

- значительное высвобождение линейного менеджера от углубленного анализа проблемы,
- глубокая подготовка планов и решений,
- сочетание преимуществ функциональной и линейной структур.

Основные недостатки линейно-функциональной организационной структуры:



- нет тесного взаимодействия между структурными подразделениями на горизонтальном уровне,

- чрезмерно развита управленческая вертикаль (выраженная тенденция к чрезмерной централизации),

- конкуренция за ресурсы (часто порождает внутриорганизационные конфликты).

Далее приведем основные показатели деятельности предприятия за период 2019-2022 гг.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1 Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб. (стр. 2110 ф. № 2)	24 981 991	28 056 796	26 586 619	25 124 300
2 Себестоимость полная реализованной продукции, тыс. руб. (стр. 2120 ф. № 2 + стр. 2210 ф. № 2 + стр. 2220 ф. № 2)	21 014 485	24 057 889	25 228 728	25 232 505
3 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (стр. 2200 ф. № 2)	3 967 506	3 998 907	1 357 891	-108 205
4 Среднегодовая стоимость О.С. ((стр. 1150 ф. № 1 на начало года + стр. 1150 ф. № 1 на конец года / 2)), тыс. руб.	46 517 715	47 148 647	46 858 086	44 046 929
5 Фондоотдача (п. 1 / п. 4), руб./руб.	0.537	0.595	0.567	0.570
6 Рентабельность продаж, % (п. 1 / п. 2)	15,9	14,3	5,1	-0,4

Таким образом, по данным представленным в Таблице 2 можно сделать следующий вывод: на горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается

постоянное снижение показателя «Рентабельность продаж», значение показателя «Фондоотдача» находится на уровне более 0,537 руб./руб.

Таким образом, в данном разделе работы представлена характеристика ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС», как объекта анализа выполняемой работы.

Анализ персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» начнем с анализа динамики персонала предприятия в разрезе категорий за период 2019-2022 гг. в абсолютном и удельном выражении.

Таблица 3 – Динамика персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» в разрезе категорий за период 2019-2022 годов, чел.

Категории персонала	Значение показателя на конец года, чел.				Отклонение, чел.		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
Рабочие	3 245	3 101	3 051	2 635	-144	-50	-416
Специалисты и служащие	602	588	598	549	-14	10	-49
Руководители	384	378	370	352	-6	-8	-18
Итого:	4 231	4 067	4 019	3 536	-164	-48	-483

Таким образом, по данным, представленным в Таблице, можно сделать следующий вывод: на горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается постоянный отрицательный тренд по изменению общей численности персонала предприятия.

Таблица 4 – Динамика структуры персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» в разрезе категорий за период 2019-2022 годов, %

Категории персонала	Значение показателя, %				Отклонение, %		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
Рабочие	76.70	76.25	75.91	74.52	-0.45	-0.33	-1.40
Специалисты и служащие	14.23	14.46	14.88	15.53	0.23	0.42	0.65
Руководители	9.08	9.29	9.21	9.95	0.22	-0.09	0.75

Итого:	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00
--------	--------	--------	--------	--------	------	------	------

Таким образом, по данным из Таблицы можно сделать следующий вывод: на горизонте анализа 2019-2022 гг. наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия имеет категория персонала «Рабочие».

Таблица 5 – Динамика персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» по возрастному составу за период 2019-2022 годов, чел.

Возрастные категории персонала	Значение показателя на конец года, чел.				Отклонение, чел.		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
до 25 лет	645	704	716	733	59	12	17
26-40 лет	1 080	1 120	1 137	942	40	17	-195
41-50 лет	1 206	1 257	1 238	1 114	51	-19	-124
51-65 лет	1 300	986	928	747	-314	-58	-181
Итого:	4 231	4 067	4 019	3 536	-164	-48	-483

Таким образом, по данным представленным в Таблице на горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается: постоянная отрицательная динамика по возрастной категории персонала «51-65 лет»; наблюдается отрицательная динамика для 2-х последних лет для возрастной категории персонала «41-50 лет», отрицательная динамика для последнего года для возрастной категории персонала «26-40 лет», постоянная положительная динамика для возрастной категории персонала «до 25 лет».

Таблица 6 – Динамика структуры персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» по возрастному составу за период 2019-2022 годов, %

Возрастные категории персонала	Значение показателя на конец года, чел.				Отклонение, чел.		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
до 25 лет	15.24	17.31	17.82	20.73	2.07	0.51	2.91
26-40 лет	25.53	27.54	28.29	26.64	2.01	0.75	-1.65
41-50 лет	28.50	30.91	30.80	31.50	2.40	-0.10	0.70
51-65 лет	30.73	24.24	23.09	21.13	-6.48	-1.15	-1.96

Итого:	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00
--------	--------	--------	--------	--------	------	------	------

Таким образом, по данным из Таблицы 6 можно сделать следующий вывод: на горизонте анализа 2019-2022 гг. наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия имеют возрастные категории персонала «26-40 лет», «41-50 лет», наименьший удельный вес в структуре персонала предприятия имеют возрастные категории персонала «до 25 лет», «51-65 лет».

Далее проведем расчет коэффициентов текучести кадров за период 2019-2022 гг. Коэффициент текучести кадров дает общее представление о количестве увольнений за определенный период.

Таблица 7 – Динамика коэффициента текучести персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя				Отклонение		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
1. Число сотрудников, уволившихся по собственному желанию за период, чел.	193	174	161	336	-19	-13	175
2. Число сотрудников, уволившихся по инициативе администрации за период, чел.	29	44	39	42	15	-5	3
3. Среднесписочное число сотрудников за период, чел.	4 177	4 099	4 043	3 778	-78	-56	-266
4. Коэффициент текучести кадров, % ((п. 1 + п. 2) / п. 3)	5,31	5,32	4,95	10,01	0,01	-0,3	5,06

Таким образом, по данным Таблицы можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается следующая тенденция по динамике коэффициента текучести персонала: за 2020 год показатель вырос на 0,01 % с 5,31 % до 5,32 %, за 2021 год отмечаем снижение показателя на 0,37 % с 5,32 % до 4,95 %, за 2022 год отмечаем рост показателя на 5,06 % с 4,95 % до 10,01 %.

Далее проведем расчет коэффициента стабильности кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 гг., который показывает долю сотрудников, проработавших в организации как минимум год, что позволяет оценить степень сохранения организацией квалифицированного персонала.

Таблица 8 – Динамика коэффициента стабильности кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя				Отклонение		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
1. Коэффициент стабильности кадров, % ( п. 6 / п. 2)	92,73	92,08	92,38	84,85	-0,65	0,29	-7,53
2. Число сотрудников на начало года, чел.	4 223	4 131	4 067	4 019	-92	-64	-48
3. Число сотрудников, уволившихся по собственному желанию за период, чел.	193	174	161	336	-19	-13	175
4. Число сотрудников, уволившихся по инициативе администрации за период, чел.	29	44	39	42	15	-5	3
5. Число сотрудников, выбывших по другим причинам за период, чел.	85	109	110	231	24	1	121
6. Число сотрудников, работающих с начала отчетного года, чел. (п. 2 – п. 3 – п. 4 – п. 5)	3 916	3 804	3 757	3 410	-112	-47	-347

Таким образом, по данным Таблицы можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается следующая тенденция по динамике коэффициента стабильности персонала: за 2020 год отмечаем снижение показателя на 0,65 % с 92,73 % до 92,08 %, за 2021 год отмечаем

рост показателя на 0,29 % с 92,08 % до 92,38 %, за 2022 год отмечаем снижение показателя на 7,53 % с 92,38 % до 84,85 %.

Далее проведем расчет коэффициента динамики числа занятых на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 гг., который позволяет увидеть динамику численного состава персонала за определенный период, оценить процесс заполнения вакансий с учетом количества увольнений за расчетный период.

Таблица 9 – Динамика коэффициента динамики числа занятых на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя				Отклонение		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
1. Коэффициент динамики числа занятых, % ((п. 4 – п. 3) / п. 6)	-2,20	-1,56	-1,19	-12,79	0,64	0,37	-11,60
2. Число сотрудников на начало года, чел.	4 223	4 131	4 067	4 019	-92	-64	-48
3. Число сотрудников, выбывших за период, чел.	307	327	310	609	20	-17	299
4. Число сотрудников, принятых за период, чел.	215	263	262	126	48	-1	-136
5. Число сотрудников на конец года, чел. (п. 2 – п. 3 – п. 4)	4 131	4 067	4 019	3 536	-64	-48	-483
6. Среднесписочное число сотрудников за год, чел. ((п. 2 + п. 5) / 2)	4 177	4 099	4 043	3 778	-78	-56	-266

Таким образом, по данным Таблицы можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается следующая тенденция по динамике коэффициента динамики персонала: за 2020 год отмечаем рост показателя на 0,64 % с = - 2,2 % до = - 1,56 %, за 2021 год отмечаем рост

показателя на 0,37 % с - 1,56 % до - 1,19 %, за 2022 год отмечаем снижение показателя на 11,6 % с - 1,19 % до - 12,79 %.

Далее проведем расчет Коэффициента приема кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 гг. Коэффициент приема кадров позволяет оценить объем работ по приему персонала в организации.

Таблица 10 – Динамика коэффициента приема кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя				Отклонение		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
1. Коэффициент приёма кадров, % (п. 4 / п. 6)	5,15	6,42	6,48	3,34	1,27	0,06	-3,14
2. Число сотрудников на начало года, чел.	4 223	4 131	4 067	4 019	-92	-64	-48
3. Число сотрудников, выбывших за период, чел.	307	327	310	609	20	-17	299
4. Число сотрудников, принятых за период, чел.	215	263	262	126	48	-1	-136
5. Число сотрудников на конец года, чел. (п. 2 – п. 3 – п. 4)	4 131	4 067	4 019	3 536	-64	-48	-483
6. Среднесписочное число сотрудников за год, чел. ((п. 2 + п. 5) / 2)	4 177	4 099	4 043	3 778	-78	-56	-266

Таким образом, по данным Таблицы 10 можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается следующая тенденция по динамике коэффициента приема кадров: за 2020 год отмечаем рост показателя на 1,27 % с 5,15 % до 6,42 %, за 2021 год отмечаем рост показателя на 0,06 % с 6,42 % до 6,48 %, за 2022 год отмечаем снижение показателя на 3,14 % с 6,48 % до 3,34 %.

Далее проведем расчет Коэффициента выбытия кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 гг. Коэффициент выбытия кадров позволяет оценить количество увольнений в процентном отношении к среднесписочной численности сотрудников.

Таблица 11 – Динамика коэффициента выбытия кадров на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя				Отклонение		
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2020 год	2021 год	2022 год
1. Коэффициент выбытия кадров, % (п. 3 / п. 6)	7,35	7,98	7,67	16,12	0,63	-0,31	8,45
2. Число сотрудников на начало года, чел.	4 223	4 131	4 067	4 019	-92	-64	-48
3. Число сотрудников, выбывших за период, чел.	307	327	310	609	20	-17	299
4. Число сотрудников, принятых за период, чел.	215	263	262	126	48	-1	-136
5. Число сотрудников на конец года, чел. (п. 2 – п. 3 – п. 4)	4 131	4 067	4 019	3 536	-64	-48	-483
6. Среднесписочное число сотрудников за год, чел. ((п. 2 + п. 5) / 2)	4 177	4 099	4 043	3 778	-78	-56	-266

Таким образом, по данным Таблицы 11 можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается следующая тенденция по динамике коэффициента выбытия кадров: за 2020 год отмечаем рост показателя на 0,63 % с 7,35 % до 7,98 %, за 2021 год отмечаем снижение показателя на 0,31 % с 7,98 % до 7,67 %, за 2022 год отмечаем рост показателя на 8,45 % с 7,67 % до 16,12 %.



Таблица 12 – Отношение величины расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды к среднесписочной численности персонала за период 2019-2022 годов

Показатели	Значение показателя			
	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1 Расходы на оплату труда, тыс. руб.	1 532 902	1 638 477	1 758 731	1 677 734
2 Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	477 723	514 213	548 718	527 211
3 Итого, тыс. руб. (п. 1 +п. 2)	2 010 625	2 152 690	2 307 449	2 204 945
4 Среднесписочная численность персонала, чел.	4 177	4 099	4 043	3 778
5 Отношение итого расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды к среднесписочной численности персонала (п. 3 / п. 4)	481.36	525.17	570.73	583.70

Таблица 13 – Динамика показателя отношение величины расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды к среднесписочной численности персонала за период 2019-2022 годов

Показатели	Отклонение		
	2020 год	2021 год	2022 год
1 Расходы на оплату труда, тыс. руб.	105 575	120 254	-80 997
2 Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	36 490	34 505	-21 507
3 Итого, тыс. руб. (п. 1 +п. 2)	142 065	154 759	-102 504
4 Среднесписочная численность персонала, чел.	-78	-56	-266
5 Отношение итого расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды к среднесписочной численности персонала (п. 3 / п. 4)	43.82	45.55	12.98

Таким образом, по данным Таблиц 12, 13 можно сделать следующий вывод. На горизонте анализа 2019-2022 гг. наблюдается положительная динамика показателя Отношение итого расходов на оплату труда с

отчислениями на социальные нужды к среднесписочной численности персонала, что говорит о том, что среднегодовая зарплата работников предприятия растет.

Таким образом, по результатам анализа в данном разделе работы можно констатировать, что на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» есть определенный «костяк» постоянных работников. В то же время показатель текучести кадров указывает на то, что есть определенные негативные факторы в работе с персоналом предприятия. Менеджменту предприятия необходимо провести дополнительный анализ ситуации в целях определения проблемных точек в работе с персоналом и уменьшения влияния негативных моментов на персонал.

На ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» действуют локальные нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Таблица 14 – Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»

Составляющие системы мотивации и стимулирования	Нормативно-регламентирующие документы
Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	Коллективный договор, Трудовой договор, Правила внутреннего распорядка, Должностная инструкция, Штатное расписание
Материальное стимулирование	Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации
Нематериальное стимулирование	Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», Положение о почетном звании «Ветеран завод» (грамота), Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом.

Система документации по мотивации и стимулированию персонала, которая разработана на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС», оформлена в виде локальных регламентирующих положений и нормативных актов. Рассмотрим основные внутриорганизационные регламенты и нормативные документы, которые отражают подсистему мотивации и стимулирования труда, ее различные составляющие.

К основным регламентам и нормативным актам по мотивации, действующим на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС», относятся следующие документы: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Штатное расписание», «Трудовой договор», «Коллективный договор», «Положение об оплате труда», «Должностная инструкция» и другие.

А) «Правила внутреннего трудового распорядка» - регламентированный документ в виде нормативного акта, разработанный в соответствии с положениями Трудового Кодекса РФ и уставом предприятия. Он является одним из самых важных документов в организации. В нем регламентируется порядок приема и увольнения сотрудников предприятия, также меры взыскания и поощрения работников и администрации, другие вопросы. Ознакомиться с данным нормативным актом обязаны все сотрудники под подпись или расписку.

«Правила внутреннего распорядка» не противоречат действующему трудовому законодательству РФ, Конституции РФ, территориальным и региональным соглашениям, уставу организации, «Коллективному договору». Этот документ разрабатывается для совершенствования условий труда работников предприятия, но никогда для ухудшения. При нарушении вышеизложенных правил, на работодателя может быть возложена административная ответственность.

Б) «Штатное расписание» - это документ, в котором закреплена должностная и численный состав персонала, и рассчитан фонд заработной платы организации. Форма документа унифицирована, оформляется на

специальном бланке. На документе обязательно должны быть реквизиты организации.

На основании штатного расписания рассчитывается фонд оплаты труда персонала предприятия.

В) «Трудовой договор» - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Г) «Коллективный договор» - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению статьи 40 Трудового Кодекса РФ). «Коллективный договор» на предприятии заключают работодатель и профсоюз работников.

В «Коллективный договор» включены взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- форма, система и размер заработной платы труда работника, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором;
- условия высвобождения работников;
- обучение и переобучение работников организации;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда молодёжи, женщин и других работников;

- добровольное и обязательное медицинское страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением,
- другие, отражающие специфику труда факторы.

Д) «Должностная инструкция» — это основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, функции, основные обязанности и ответственность сотрудников, при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности.

«Должностная инструкция» составляется по каждой штатной должности, носит обезличенный характер, объявляется под расписку при заключении договора, при перемещении на другую должность, при временном исполнении обязанности по должности

Е) «Положение об оплате труда» - локальный нормативный документ (акт), утвержденный руководителем организации. Основная цель данного документа представить применяемые в организации механизмы расчета и выплаты заработной платы. В этом документе указываются не только правила расчета и выплаты заработной платы, но и система премирования, применяемая в организации. Данный документ необходим не только для описания применяемой системы расчетов и вознаграждения за труд, но и для закрепления в организации системы материального стимулирования и поощрения работников.

Регламентация процесса мотивации означает установление определенных правил, инструкций, нормативов, которые основаны на объективных закономерностях и возможностях развития и совершенствования всей системы управления персоналом, в которой важнейшую составляющую (подсистему) играет направление мотивации и стимулирования персонала организации.

Мотивация персонала в организации регламентирована Трудовым кодексом РФ, а именно следующими статьями:

А) Раздел VI. Оплата и нормирование труда. Глава 20. Общие положения. Статья 129. Основные понятия и определения. Статья 130. Основные государственные гарантии по оплате труда работников

Б) Глава 21. Заработная плата. Статья 133. Установление минимального размера оплаты труда. Статья 133.1. Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации. Статья 134. Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы. Статья 137. Ограничение удержаний из заработной платы. Статья 138. Ограничение размера удержаний из заработной платы. Статья 144. Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений. Статья 152. Оплата сверхурочной работы. Статья 153. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни. Статья 162. Введение, замена и пересмотр норм труда.

В) Раздел VIII. Трудовой распорядок. Дисциплина труда. Статья 191. Поощрения за труд. Раздел IX. Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников. Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта. Статья 196. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации. Статья 197. Право работников на подготовку и дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации.

На ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» при начислении заработной платы персоналу используются:

- повременно-премиальная форма оплаты труда,
- сдельно-премиальная форма оплаты труда.

Материальная составляющая мотивации сотрудников (заработная плата) состоит из 2-х частей: основной и дополнительной, которая включает в себя и стимулирующие выплаты.

Основная заработная плата включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнениями показателей, установленных внутренними документами предприятия.

Также в соответствии с законодательством РФ на предприятии осуществляются следующие доплаты и надбавки: доплата за работу в ночное время, доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, дополнительное вознаграждение за нерабочие праздничные дни.

Элементы системы морального стимулирования персонала на предприятии включают в себя следующие:

- помещение фотографии работника на доску почета,
- награждение почётными грамотами разных уровней,
- размещение в заводской газете материалов о работниках.

Для изучения социально-психологических особенностей мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» было проведено эмпирическое исследование. В исследовании приняло участие 25 сотрудников, из которых 14 женщин и 11 мужчин в возрасте от 20 лет до 60 лет. Характеристика выборки представлена в нижеследующей таблице.

Таблица 15 – Характеристика выборки в рамках исследования

Возраст	Женщины	Мужчины
21-30	3	2
31-45	5	4
45-60	6	5
Итого:	14	11

Испытуемым была предложена методика «Интегральная удовлетворенность трудов» Батаршева А. В. (см. Приложение 2). Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие. В основе методики находится показатель удовлетворенности трудом, который отражает благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе. Удовлетворенность трудом содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Методика содержит 18 вопросов с 3-мя вариантами ответов на каждый из них. Интервьюируемый выбирает один из вариантов ответов. Каждый ответ предполагает определенное количество баллов (от 0 до 2). После получения всех ответов от всех респондентов происходит обработка данных и выводится интегральный показатель по каждой составляющей удовлетворенности трудом.

Суждение об удовлетворенности трудом производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки. Средний уровень УТ определяется в 45-55 %-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44 %, а высокий - выше 56%.

В результате обработки данных получены данные, представленные в нижеследующей таблице.

Таблица 16 – Интегральные показатели составляющих удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности трудов	Интегральный показатель	Максимальный балл
Интерес к работе	3,2	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2,4	4



Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3,2	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	2,8	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	2,4	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	2,4	4
Удовлетворенность условиями труда	2,4	4
Профессиональная ответственность	0,8	2
Общая удовлетворенность трудом	15.2	28

Таким образом, по результатам исследования можно говорить о следующем. Персоналу ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» свойственны высокие уровни следующих показателей:

- «Удовлетворенность достижениями в работе»,
- «Уровень притязаний в профессиональной деятельности»,
- «Предпочтение выполняемой работы высокому заработку»,
- «Удовлетворенность условиями труда».

Персоналу ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» свойственны средние уровни следующих показателей:

- «Интерес к работе»,
- «Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками»,
- «Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством»,
- «Общая удовлетворенность трудом».

Персоналу ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» свойственен низкий уровень показателя «Профессиональная ответственность».

Таким образом, можно констатировать, что большинству показателей, составляющих удовлетворенности трудом на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» свойственны высокие и средние уровни, что говорит о том, что работники предприятия понимают свою ответственность за итоговый

результат предприятия. Но в то же время есть показатель составляющей удовлетворенности трудом с низким уровнем, что должен вызвать определенную озабоченность у руководства ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС». Необходимо провести дополнительное исследование по данному вопросу и предложить меры по увеличению уровня данного показателя.

Далее работникам, участвующим в исследовании, было предложено пройти анкетирование по методикам «Мотивация к достижению успеха» и «Мотивация к избеганию неудач» Т. Эллера. (см.: Приложение 3). Эти методики обычно дают в комплексе, поскольку они дополняют друг друга. Результаты представлены в нижеследующей таблице.

Таблица 17 – Средние баллы по методикам Т. Эллера.

Показатель	Значение показателя
Мотивация к достижению успеха	17,5
Мотивация к избеганию неудач	12,3

Таким образом, по итогам представленных данных, можно сделать вывод о том, что персоналу предприятия соответствует умеренно высокая мотивация к достижению успеха. И в то же время можно констатировать среднюю величину показателя мотивации к избеганию неудач.

Все вышеуказанное говорит о том, что персонал предприятия не боится сложностей, которые возникают у них в процессе выполнения ими своих функциональных задач. Эти работники нацелены на успех, активны в достаточной мере, инициативны, склонны к определенной доле здравого риска, они стремятся к тому, чтобы руководство их заметило и обязательно отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью.

Также эти сотрудники хорошо работают индивидуально, но если возникает необходимость работы в команде, то они не боятся взять на себя

руководящие роли. К негативным моментам можно отнести тот факт, что если сотрудники не достигают желаемого результата, то свою неудачу склонны переживать очень сильно.

Все вышесказанное позволяет сказать о том, что персонал предприятия (с определенными ограничениями, связанными с объемом выборки для исследования) обладает необходимыми качествами и мотивацией, позволяющими соответствовать современным требованиям к персоналу со стороны руководства предприятия. Что в свою очередь позволяет быть уверенным в том, что большинство стоящих в ближайшей перспективе задач для предприятия будут выполнены.

Таким образом, в рамках данного раздела выпускной квалификационной работы была проанализирована система стимулирования трудовой мотивации. Были представлены ее основные элементы: документальное обеспечение в виде нормативно-правовых документов федерального локального уровней; указаны материальная и нематериальная составляющие мотивации сотрудников предприятия; Дополнительно были проведены анкетирование работников предприятия с целью определения характеристики персонала с точки зрения социально-психологических особенностей мотивации персонала и выполнено исследования по опроснику определения мотивации достижения успеха Эллерса и опроснику определения мотивации избегания неудач Эллерса. В следующей главе работы будут представлены мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования трудовой мотивации персонала на рассматриваемом предприятии.

## 2.2. Рекомендации по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»

В данном разделе работы будет рассмотрены рекомендации по стимулированию трудовой мотивации персонала ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» на примере работников Службы информации ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

### **Рекомендация 1. Внедрение современной ERP-системы.**

Акционерами ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» в рамках рекомендованных государством мер по замещению зарубежного программного обеспечения отечественным программным продуктом принято решение по внедрению на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» современной ERP-системы (система управления и планирования ресурсов, программа, в которой хранится вся информация о бизнес-процессах и заказах компании). Подрядчиком выбрана отечественная компания. Со стороны подрядчика разработан план-график по внедрению указанной системы. В предложенном план-графике предусмотрены основные статьи затрат на внедрение и их стоимость. Все данные сведены в нижеследующую таблицу.

Таблица 18 – Величина затрат на внедрение программного продукта на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»

№ п/п	Статьи	Стоимость, тыс. руб.
1	Заключение договора, покупка программного продукта (лицензии)	1 500,00
2	Расходы на создание инфраструктуры, обеспечивающей работоспособность системы	20 000,00
3	Внешний консалтинг и оплата услуг консультантов	15 000,00
4	Содержание собственной команды внедрения системы и обучение сотрудников	2 000,00
5	Доработка программного обеспечения	2 500,00
6	Поддержка	7 500,00

	Итого:	48 500,00
--	--------	-----------

Но ситуация осложняется тем, что акционеры ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» готовы выделить на внедрение программного продукта бюджет в сумме 40 000,00 тыс. руб. Таким образом, сложилась ситуация, когда имеют место ограничения и необходимо найти выход из ситуации.

Руководством Службы информации был проведен анализ по планируемым затратам на внедрение программного продукта. По результатам анализа было предложено отказаться от части затрат по статье «Внешний консалтинг и оплата услуг консультантов», что привело к снижению величины затрат по данному элементу на 4 000,00 тыс. руб. с 15 000,00 тыс. руб. до 11 000,00 тыс. руб. Аргументация принятого решения следующая – специалисты Службы информации обладают необходимой компетенцией и знаниями для того, чтобы определенные вопросы решить самостоятельно, не прибегая к помощи внешнего консалтинга. В результате было принято решение, что специалисты Службы информации в рамках реализации всего проекта по внедрению программного продукта на предприятии самостоятельно выполняют отдельные операции: анализ документооборота, составление классификаторов, подготовка основных данных, разработка учетной политики, разработка плана счетов, частичная настройка определенных параметров, самостоятельное изучение доступных обучающих курсов с последующим обучением пользователей системы и т.п.

Взамен услуг по внешнему консалтингу после начала рабочей эксплуатации программного продукта в качестве мотивационного элемента акционерами предприятия принято решение премировать сотрудников Службы информации разовым вознаграждением в сумме 1 000,00 тыс. руб.

Таким образом, в результате предложенных мер величина затрат на внедрение программного продукта была оптимизирована. Все данные по исходным затратам проекта и данным после его оптимизации сведены в нижеследующую таблицу.

Таблица 19 – Величина затрат на внедрение программного продукта на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» до и после оптимизации

№ п/п	Статьи	Стоимость, тыс. руб.		
		Исходный вариант	Вариант оптимизации	Отклонение
1	Заключение договора, покупка программного продукта (лицензии)	1 500,00	1 500,00	-
2	Расходы на создание инфраструктуры, обеспечивающей работоспособность системы	20 000,00	20 000,00	-
3	Внешний консалтинг и оплата услуг консультантов	15 000,00	11 000,00	-4 000,00
4	Содержание собственной команды внедрения системы и обучение сотрудников	2 000,00	2 000,00	-
5	Доработка программного обеспечения	2 500,00	2 500,00	-
6	Поддержка	7 500,00	7 500,00	-
7	Разовое вознаграждение работников Службы информации после начала рабочей эксплуатации программного продукта	-	1 000,00	1 000,00
	Итого:	48 500,00	45 500,00	-3 000,00

Таким образом, затраты на внедрение программного продукта до оптимизации составляли 48 500,00 тыс. руб. Экономический эффект от экономии затрат составил 4 000,00 тыс. руб. Дополнительные затраты составили 1 000,00 тыс. руб. Итого экономический эффект по проекту составил 3 000,00 тыс. руб.

Далее рассчитаем уровень рентабельности мероприятия по формуле:

$$P = \Pi / Z, \quad (1)$$

где: Р - уровень рентабельности мероприятия, %,

П - эффект от мероприятия,

З - затраты на реализацию мероприятия.

Следовательно уровень рентабельности составит:

$$P = 3\,000,00 / 48\,500,00 = 6,2\%.$$

Таким образом, величина уровня рентабельности мероприятия говорит о том, что проект по снижению величины затрат на внедрение программного продукта на предприятии является эффективным. Снижение затрат на внедрение произошла в результате мотивации трудового потенциала персонала. Таким образом, стимулирование трудовой мотивации персонала и предложенная система мотивации являются экономически целесообразными.

## **Рекомендация 2. Внедрение модели диагностики мотивации и стимулирования персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

В теории управления персоналом указывается, что важнейшим элементом эффективного управления является диагностика системы мотивации и стимулирования труда персонала. Необходимость диагностики выражена в том, что каждая организация использует методы и технологии мотивации и стимулирования работников, учитывающие не только ее особенности и специфику, но и качество внешней среды, включая постоянные изменения на рынке труда. Исходя из вышеизложенного, необходимо разработать гибкие и адаптивные к сложившейся ситуации ключевые показатели деятельности персонала, с помощью которых оценивается качество выполнения работы; положение о системе мотивации и пакет документов, формирующих материальное и нематериальное стимулирование работников; критерии определения индивидуальных и общих результатов работы подразделений и организации в целом. Работающая модель мотивации и стимулирования позволяет оптимизировать расходы на персонал и становится неотъемлемой частью целостной системы управления человеческими ресурсами организации.

Первый шаг оценки состояния мотивации трудовой деятельности и разработки рекомендаций по построению стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией и стимулированием труда специалистов и руководителей заключен в формировании модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации. Выбирая инструментарий и методики, с помощью которых обеспечивается объективная оценка групповой мотивации, важно учитывать факторы, которые повышают удовлетворенность персонала результатами своей деятельности, поскольку трудовые мотивы работников разнообразны и во многом зависят от жизненного цикла. Таким образом, на основе разработанной модели диагностики в организации должна быть получена информация, которая позволит решить три задачи.

Во-первых, обеспечит оптимальное сочетание взаимных ожиданий - ожиданий организации от работников и ожиданий работников от организации. В первом случае речь идет о способности персонала к достижению результатов, которые необходимы организации, а во втором - о запросах и потребностях работников, реализация которых должна быть им обязательно гарантирована со стороны организации.

Во-вторых, определит возможные модификации трудового поведения персонала. Параметрами прогнозирования в данном случае выступают характеристики значимых элементов трудового потенциала сотрудников - профессионально-квалификационного, психофизиологического и личностного. Оценив динамику их развития, можно реально выявить поле организационного стимулирования трудовой деятельности персонала, воздействие на которое обеспечивает совпадение интересов работников и организации. Система организационного стимулирования труда в качестве инструмента управления предопределяет зависимость повышения удовлетворенности работника статусно-ролевым положением, ее принадлежности к организации от степени актуализации индивидуальных



потребностей, что обуславливает творческое выполнение работником своих функций в соответствии со стратегией организации.

В-третьих, на основе диагностики системы мотивации и стимулирования персонала фиксируется объем ресурсов, которые необходимы для совершенствования действующей модели, включая соотношение затрат на реализацию мероприятий и получаемых результатов

Разработка модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации осуществляется в три этапа.

На первом этапе анализируют информацию о цели стратегии организации, специфике стадии ее развития, действующих системах мотивации персонала реальных и потенциальных конкурентов на рынке труда. Обобщение полученных данных позволит выявить ключевые факторы, которые определяют эффективность процессов мотивации и стимулирования персонала с учетом особенностей внешней среды организации.

На втором этапе необходимо определить объекты и субъекты оценки внутренней среды; источники, на которых она будет основываться; способы проведения, процедуры, критерии и периодичность проведения оценки; степень охвата персонала. Систематизация полученной информации должна обеспечивать понимание причин низкой результативности действующей системы мотивации и стимулирования персонала и выявление основных направлений ее совершенствования. Принципиальное значение имеет характеристика влияния таких мотивационных факторов, как организационная культура, структура потребностей работников, их представление о критериях эффективности труда, соответствие ценностных ориентаций организации и занятых и т.д. В итоге анализ управленческой деятельности по мотивации и стимулированию персонала позволит описать основные источники удовлетворенности работников трудом, положительные и отрицательные факторы групповой мотивации, объективно существующие противоречия между целями бизнеса, целями собственников бизнеса,

руководителей и персонала, оценить эффективность деятельности работников, ее направленность на достижение успеха и поставленных целей, количественные и качественные характеристики результативности, индивидуальные характеристики и вклад в общие показатели подразделения и организации в целом.

На третьем этапе необходимо определить технологии, формализующие систему материальной и немонетарной мотивации и стимулирования персонала, и процедуры, обеспечивающие сопровождение внедрения данной системы.

При этом персонал должен понимать, что лично ему и организации даст реализация разработанной модели, как проводимые изменения в дальнейшем повлияют на заработную плату или статус тех или иных категорий работников, расстановку приоритетов в профессиональной деятельности и программах личного развития, повышение участия в управлении организацией. Чтобы персонал испытывал постоянный интерес к процессу диагностики, необходимо использовать методы оценки, которые, с одной стороны, удовлетворяют таким базовым требованиям, как соответствие целям оценки, соответствие организационной структуре и корпоративной культуре организации, простота и понятность критериев, соответствие характеру деятельности персонала, разнообразие видов заданий, практический характер рекомендаций. С другой стороны, необходимо правильно выбрать достаточный набор методов исследования для формирования комплексной оценки системы мотивации и стимулирования труда, поскольку каждый метод имеет свои преимущества и ограничения, а избыточность итоговой информации автоматически затруднит принятие последующих управленческих решений.

**Рекомендация 3. Диагностика эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

Для диагностики системы мотивации и стимулирования персонала традиционно применяют опросы и специально разработанные опросники, диагностические интервью, психологические тесты, проективные методики. Опросы, интервью, анкеты позволяют оперативно собрать материал для оценки управления мотивацией и стимулированием в организации, но при анализе полученных ответов следует учитывать фактор «социальной желательности» - установки работников должны соответствовать предъявляемым организацией стандартам организационного поведения. Кроме того, представленные данные зависят от пола работника, его возраста, профессии, престижа и конкурентоспособности внутри самой организации. Например, у мужчин общий уровень мотивации скорее всего окажется выше, чем у женщин; молодые специалисты сделают акцент на мотивирующее значение условий труда и возможностей для профессионально-должностного роста; работники, занятые в крупных организациях, оценят социальную обеспеченность и стабильность.

Проективные методики (кейсы, конкретные задания, критический инцидент, деловая или ролевая игра, проективные вопросы) используют, если проводится диагностика уровня действий работников, уровня их воззрений или уровня продуктивности деятельности. В этом случае процесс оценки становится более сложным и требует серьезных временных и финансовых затрат. Во-первых, они позволяют понять скрытую мотивацию работников, причем зачастую скрытую (неосознанную) и для них самих. Во-вторых, основу таких методик составляет интерпретация или объяснение не собственных действий или потребностей, а оценка участников заданных ситуаций, что значительно ослабляет «желание соответствовать» и повышает объективность оценки. В-третьих, при их использовании реально избежать таких распространенных диагностических ошибок, как стремление никого не обидеть, составление негласного рейтинга, завышение оценок «любимчикам» или опасение зафиксировать недостатки «звезд».

Подготовка аналитического отчета - завершающий этап диагностики системы мотивации и стимулирования труда персонала. Отчет предоставляется руководству для принятия управленческих решений и он, как правило, состоит из 5 разделов.

В первом разделе рассматриваются ключевые проблемы, недостатки и слабые стороны действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации. В базовой модели мотивации оцениваются оптимальная оплата труда, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы, размер и структура социального пакета, нематериальные стимулы и т.д.

Второй раздел отчета содержит анализ рынка труда и зарплатных притязаний работников, характеристика переоплат и недооплат персоналу организации в разрезе профессий и квалификаций; разрабатываются рекомендации по оптимальной оплате труда.

Третий раздел отчета описывает проблемные вопросы, связанные с управлением мотивационным потенциалом персонала организации, практикой использования штрафов и ее последствиями; дается оценка стимулирующих и демотивирующих воздействий на работников линейными руководителями и высшим руководством; выявляется соответствие или несоответствие используемых технологий мотивации и стимулирования персонала эффекту, получаемому организацией.

Четвертый раздел отчета формируется на основе выводов и рекомендаций по внедрению оптимальной системы мотивации и стимулированию работников организации, обеспечивающей не только их профессиональное самоопределение, но и адекватное вознаграждение ценных для организации специалистов.

Пятый раздел отчета представляет собой описание пошаговых действий топ-менеджмента организации по коррекции действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы были представлены по стимулированию трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»:

**Рекомендация 1. Внедрение современной ERP-системы.**

**Рекомендация 2. Внедрение модели диагностики мотивации и стимулирования персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

**Рекомендация 3. Диагностика эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

## Выводы по второй главе

В главе **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»**, мы изучили уровень эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

Таким образом, по итогам представленных данных, можно сделать вывод о том, что персоналу предприятия соответствует умеренно высокая мотивация к достижению успеха. И в то же время можно констатировать среднюю величину показателя мотивации к избеганию неудач.

Все вышеуказанное говорит о том, что персонал предприятия не боится сложностей, которые возникают у них в процессе выполнения ими своих функциональных задач. Эти работники нацелены на успех, активны в достаточной мере, инициативны, склонны к определенной доле здравого риска, они стремятся к тому, чтобы руководство их заметило и обязательно отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью.

Также эти сотрудники хорошо работают индивидуально, но если возникает необходимость работы в команде, то они не боятся взять на себя руководящие роли. К негативным моментам можно отнести тот факт, что если сотрудники не достигают желаемого результата, то свою неудачу склонны переживать очень сильно.

Все вышесказанное позволяет сказать о том, что персонал предприятия (с определенными ограничениями, связанными с объемом выборки для исследования) обладает необходимыми качествами и мотивацией, позволяющими соответствовать современным требованиям к персоналу со стороны руководства предприятия. Что в свою очередь позволяет быть уверенным в том, что большинство стоящих в ближайшей перспективе задач для предприятия будут выполнены.

Таким образом, в рамках данного раздела выпускной квалификационной работы была проанализирована система стимулирования трудовой мотивации.

Были представлены ее основные элементы: документальное обеспечение в виде нормативно-правовых документов федерального локального уровней; указаны материальная и нематериальная составляющие мотивации сотрудников предприятия; Дополнительно были проведены анкетирование работников предприятия с целью определения характеристики персонала с точки зрения социально-психологических особенностей мотивации персонала и выполнено исследования по опроснику определения мотивации достижения успеха Эллерса и опроснику определения мотивации избегания неудач Эллерса. В следующей главе работы будут представлены мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования трудовой мотивации персонала на рассматриваемом предприятии.

в данной главе выпускной квалификационной работы были представлены рекомендации:

**Рекомендация 1. Внедрение современной ERP-системы.**

**Рекомендация 2. Внедрение модели диагностики мотивации и стимулирования персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

**Рекомендация 3. Диагностика эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС» мы рассмотрели состояние проблемы трудовой мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента и выявили, что **мотивация трудовой деятельности** — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

**Мотив** (от фр. *motif* - мотив; лат. *moveo* - фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями

Нами была изучена взаимосвязь стимулирования и трудовой мотивации персонала предприятия и выявлено, что процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Если стимул формирует мотив, то можно сказать, что мотив способствует (провоцирует) формированию нового стимула. Такое взаимодействие (взаимное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

**Мотивационное ядро персонала** – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды.

В третьем параграфе основные направления стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия выявлено, что **содержание стимулов** – это



совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала.

Одно из основных направлений стимулирование это **материальное стимулирование** - комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Материальное стимулирование по форме делится на три группы:

- материальное денежное стимулирование,
- материальное неденежное стимулирование,
- нематериальное стимулирование.

Таким образом, в рамках данной главы работы были рассмотрены теоретические аспекты стимулирования трудовой мотивации персонала организации, а именно даны определения понятиям стимулирование, мотив, трудовая мотивация.

В главе **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»**, мы изучили уровень эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».

Таким образом, по итогам представленных данных, можно сделать вывод о том, что персоналу предприятия соответствует умеренно высокая мотивация к достижению успеха. И в то же время можно констатировать среднюю величину показателя мотивации к избеганию неудач.

Все вышеуказанное говорит о том, что персонал предприятия не боится сложностей, которые возникают у них в процессе выполнения ими своих функциональных задач. Эти работники нацелены на успех, активны в достаточной мере, инициативны, склонны к определенной доле здравого риска, они стремятся к тому, чтобы руководство их заметило и обязательно

отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью.

Также эти сотрудники хорошо работают индивидуально, но если возникает необходимость работы в команде, то они не боятся взять на себя руководящие роли. К негативным моментам можно отнести тот факт, что если сотрудники не достигают желаемого результата, то свою неудачу склонны переживать очень сильно.

Все вышесказанное позволяет сказать о том, что персонал предприятия (с определенными ограничениями, связанными с объемом выборки для исследования) обладает необходимыми качествами и мотивацией, позволяющими соответствовать современным требованиям к персоналу со стороны руководства предприятия. Что в свою очередь позволяет быть уверенным в том, что большинство стоящих в ближайшей перспективе задач для предприятия будут выполнены.

Таким образом, в рамках данного раздела выпускной квалификационной работы была проанализирована система стимулирования трудовой мотивации. Были представлены ее основные элементы: документальное обеспечение в виде нормативно-правовых документов федерального локального уровней; указаны материальная и нематериальная составляющие мотивации сотрудников предприятия; Дополнительно были проведены анкетирование работников предприятия с целью определения характеристики персонала с точки зрения социально-психологических особенностей мотивации персонала и выполнено исследования по опроснику определения мотивации достижения успеха Эллерса и опроснику определения мотивации избегания неудач Эллерса. В следующей главе работы будут представлены мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования трудовой мотивации персонала на рассматриваемом предприятии.

В данной главе выпускной квалификационной работы были представлены рекомендации:

### **Рекомендация 1. Внедрение современной ERP-системы.**

**Рекомендация 2. Внедрение модели диагностики мотивации и стимулирования персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

**Рекомендация 3. Диагностика эффективности стимулирования трудовой мотивации персонала на ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС».**

Исходя из вышеизложенного можно констатировать, что задачи, поставленные в начале исследования, решены, а цель работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019).
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 02.07.2022) «Об акционерных обществах» // СЗ РФ, 16.02.1998, N 7, ст. 785.
3. Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2023. – 736 с.
4. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арсланов // Мировая наука. - 2021. - № 1(22). - С. 34-37.
5. Аргашокова О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. - 2022. - № 4(16). - С. 23-31.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. - 14-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2020. - 1038 с.
7. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. - 2022. - Т. 2. - № 12(51). - С. 456-458.
8. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 381 с.
10. Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 144 с.
11. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. - 352 с.

12. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 2-1(60). - С. 65-70.

13. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 11-1(69). - С. 226-229.

12. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.

13. Горносталева М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. - 2022. - № 54. - С. 379-392.

14. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. - 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2022. - 802 с.

15. Ду Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. - 2022. - № 5(59). - С. 177-179.

16. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 378 с.

17. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. - Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 236 с.

18. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 394 с.

19. Кириллов Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. - 2021. - № 1(23). - С. 183-193.

20. Кочанова А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. - 2022. - № 12-1(79). - С. 663-666.
21. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. - 2022. - № 54. - С. 349-355.
22. Кузнецова А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. - 2021. - № 2-2(46). - С. 39-41.
23. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров/ А.А. Литвинюк. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 398 с.
24. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 431 с.
25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 524 с.
26. Позднышева И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. - 2022. - Т. 1. - № 9(48). - С. 261-267.
27. Покшиванова О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2022-10662.
28. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.
29. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов/ Н. С. Пряжников. - Москва: Издательство Юрайт, 2021.- 365 с.
30. Радова А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. - 2021. - № 2(55). - С. 50-55.

31. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 346 с.

32. Сальникова Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. - Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2021. - С. 21-25.

33. Скоробогатова В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. - 2021. - № 1. - С. 234-244.

34. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 323 с.

35. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. - Москва: КноРус, 2022. - 720 с.

36. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2021. - № 1-4(69). - С. 268-270.

37. Толмачева М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. - 2021. - № 2. - С. 6-14.

38. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография / под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 240 с.

39. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. - 2022. - № 6(37). - С. 62-74.

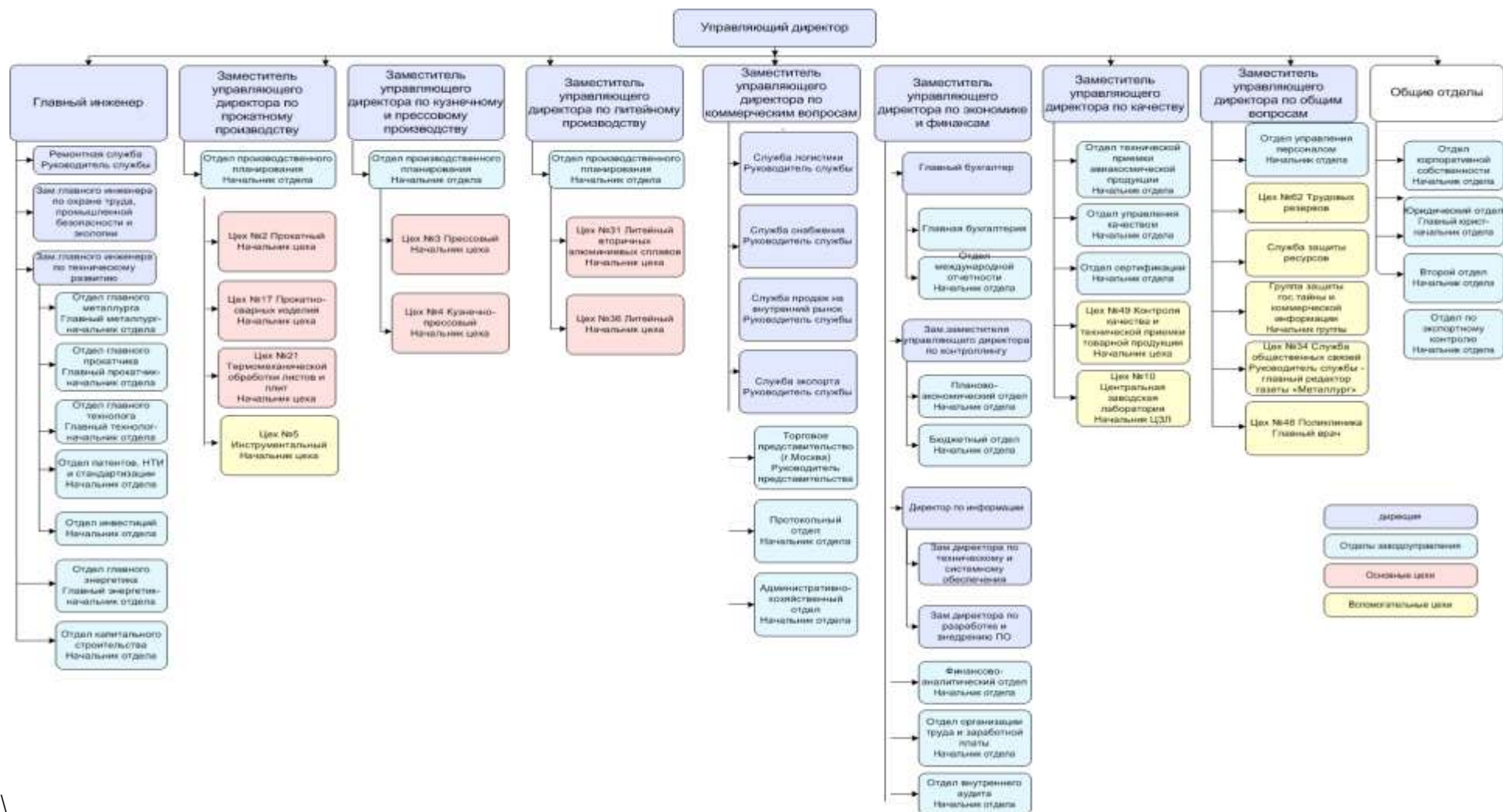
40. Шкрабальюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабальюк // Молодой ученый. - 2021. - № 5(347). - С. 297-301.

41. Опросник для исследования удовлетворенности трудом [Электронный ресурс] - <http://www.market-journal.com/psihupravlenie/112.html>

42. Теории мотивации [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://www.grandars.ru>

43. Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс] - <https://e-disclosure.ru>.





Организационная структура ПАО «МЕЧЕЛ» «МЕЧЕЛ-КОКС»

## Методика «Интегральная удовлетворенность

трудом» (Автор: Батаршев А.В.).

Инструкция к тесту: Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Таблица – Опросник к методике А.В. Батаршева

№ п/п	Опросник	Варианты ответов на вопросы		
		А	Б	В
1.	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:	да	отчасти	нет
2.	За последние годы я добился успехов в своей профессии:	да	отчасти	нет
3.	У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:	да	не со всеми	нет
4.	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:	да	не всегда	нет
5.	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:	да	отчасти	нет
6.	В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:	да	время от времени	нет
7.	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:	да	не уверен	нет
8.	Люди, с которыми я работаю, уважают меня:	да	что-то среднее	нет

9.	В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу:	да	среднее	нет
10.	В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:	да	редко	нет
11.	Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:	да	среднее	нет
12.	Процесс работы доставляет мне удовольствие:	да	время от времени	нет
13.	Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:	да	не совсем	нет
14.	У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:	да	иногда	нет
15.	Меня редко поощряют за работу:	да	иногда	нет
16.	Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:	да	может быть	нет
17.	Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:	да	иногда	нет
18.	В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:	да	не совсем	нет

Обработка и интерпретация результатов. Ключ к опроснику.

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4

Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

Для получения как общей оценки удовлетворенности своим трудом, так и ее составляющих, необходимо ответы перевести в баллы с помощью дешифратора к ключу. Используем для этого следующие данные:

Утверждение (вопрос)	Варианты ответов на вопросы			Утверждение (вопрос)	Варианты ответов на вопросы		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2

9	0	1	2	18	2	1	0
---	---	---	---	----	---	---	---

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Низкий уровень удовлетворенности трудом характеризуется диапазоном 1-44 % от общей суммы баллов, средний уровень удовлетворенности трудом определяется в диапазоне 45-55 % от общей суммы баллов, а высокий уровень удовлетворенности трудом определяется значением выше 56%.

## Методика «Мотивация к успеху» (Автор: Эллерс Т.).

Инструкция к Методике.

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Таблица – Опросник к «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Эллерса».

№ п/п	Вопрос
1.	Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.
2.	Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.
3.	Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.
4.	Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.
5.	Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.
6.	В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7.	Я более требователен к себе, чем к другим.
8.	Я доброжелательнее других.
9.	Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10.	В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11.	Усердие — это не основная моя черта.
12.	Мои достижения в работе не всегда одинаковы.
13.	Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.
14.	Порицание стимулирует меня сильнее похвалы.
15.	Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.

16.	Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.
17.	На моем честолюбии легко сыграть.
18.	Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19.	Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.
20.	Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
21.	Нужно полагаться только на самого себя.
22.	В жизни немного вещей важнее денег.
23.	Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.
24.	Я менее честолюбив, чем многие другие.
25.	В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26.	Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27.	Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.
28.	Когда у меня нет работы, мне не по себе.
29.	Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.
30.	Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.
31.	Иногда друзья считают меня ленивым.
32.	Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33.	Противодействовать воле руководителя бессмысленно.
34.	Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35.	Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36.	Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37.	Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.
38.	Не довожу до конца многое, за что берусь.
39.	Завидую людям, не загруженным работой.

40.	Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41.	Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.

Ключ опросника Т. Элерса. Расчет значений.

По 1 баллу начисляется:

- за ответ «да» на вопросы: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

- и за ответ «нет» - на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 и 40 не учитываются.

Подсчитывается общая сумма баллов.

Интерпретация методики мотивации к успеху (нормы теста Элерса). Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха.

Количество баллов	Мотивация к успеху
1-10	Низкая
11-16	Средняя
17-20	Умеренно высокая
Более 21	Слишком высокая

Исследования показали, что люди, умеренно сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же, людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач. И наоборот, когда у человека



имеется высокая мотивация к избеганию неудач (ориентация на защиту), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

Результат теста «Мотивация к успеху» рекомендуется анализировать вместе с тестом «Мотивация к избеганию неудач»

Методика «Мотивация к избеганию неудач» (Автор: Эллерс Т.).

Инструкция. Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. Выберите в каждой строке только одно слово, которое наиболее точно характеризует вас, и пометьте его на своем опросном листе знаком «+» или шифром (например, 1/1 или 21/2, где числитель - это номер строки, а знаменатель - номер слова в строке).

Вид опросного листа со списком слов:

№ п/п	1	2	3
1.	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2.	Кроткий	Робкий	Упрямый
3.	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4.	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5.	Неумный	Трусливый	Недумающий
6.	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7.	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8.	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9.	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10.	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11.	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12.	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13.	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14.	Внимательный	Неблагодарный	Смелый

15.	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16.	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17.	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18.	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19.	Пугливый	нерешительный	Нервный
20.	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21.	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22.	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23.	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24.	Разумный	Заботливый	Храбрый
25.	Предвидящий	Неустрашимый	Добросовестный
26.	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27.	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28.	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29.	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30.	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Обработка результатов. Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1. 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Выводы: чем больше сумма баллов, тем выше стремление испытуемого к избеганию неудач, к защите.

При сумме: от 2 до 10 баллов - низкий уровень мотивации к избеганию неудач, к защите; При сумме: от 11 до 15 баллов - средний уровень мотивации; При сумме: от 16 до 20 баллов - высокий уровень мотивации; При сумме: свыше 20 баллов - очень высокий уровень мотивации.

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2018 г.

Организация ОАО "Камнен-Уральский металлургический завод"  
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Производство полуфабрикатов из алюминия или алюминиевых сплавов  
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность  
Единица измерения тыс. руб.  
Местонахождение (адрес) 623405, Свердловская обл., г.Камнен-Уральский, ул.Заводская, 5

Коды	
Форма по ОКУД	0710001
Дата (мес., год)	31/12/2018
по ОКПО	7927110
ИНН	6665002150
по ОКВЭД	24.42
по ОКПДОН/ОКС	1 22 4716
по ОКЕИ	354

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Раздел I (1.1., 1.2., 1.3.) Раздел II (4)	Нематериальные активы	1110	1 068	1 165	1 270
Раздел I (1.4., 1.5.) Раздел II (5)	Результаты исследований и разработок	1120	490	981	1 471
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Раздел I (2.1., 2.2., 2.3.2.4), Раздел II (6)	Основные средства	1150	47 779 579	46 517 715	43 005 509
	Дорожные активы и материальные ценности	1160	-	-	-
Раздел I (3.1), Раздел II (8)	Финансовые вложения	1170	1 308 923	1 171 842	125 811
Раздел II (16)	Отложенные налоговые активы	1180	923 518	136 632	93 157
Раздел II (7)	Прочие внеоборотные активы	1190	1 270 090	1 446 825	1 360 135
	<b>Итого по разделу I</b>	1100	<b>51 283 768</b>	<b>49 275 190</b>	<b>44 588 353</b>
Раздел I (4.1., 4.2.) Раздел II (9)	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	5 667 199	4 470 197	5 787 482
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	134 815	323 642	355 849
Раздел II (16)	Дебиторская задолженность	1230	2 719 994	1 573 066	1 896 895
Раздел I (3.1), Раздел II (8)	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	99 040	140 000	894 438
Раздел II (11)	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	107 120	1 468 050	89 274
	Прочие оборотные активы	1260	7 852	11 690	15 730
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	<b>9 736 125</b>	<b>7 984 845</b>	<b>8 750 888</b>
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>61 019 897</b>	<b>57 259 805</b>	<b>53 339 022</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Раздел II (12)	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 695	10 695	10 695
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Пересчета внеоборотных активов	1340	474 345	474 884	475 251
Раздел II (12)	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 422 589	1 422 589	1 422 589
Раздел II (12)	Резервный капитал	1360	535	535	535
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7 955 281	6 362 145	7 622 211
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	<b>9 863 425</b>	<b>10 300 628</b>	<b>9 531 281</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Раздел II (13)	Заемные средства	1410	26 355 184	29 171 652	31 907 439
Раздел II (16)	Отложенные налоговые обязательства	1420	2 118 607	1 480 654	1 165 992
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	299 272	356 448	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	<b>28 773 063</b>	<b>31 008 754</b>	<b>33 073 431</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Раздел II (13)	Заемные средства	1510	14 177 122	10 887 608	4 672 499
Раздел I (5.3., 5.4.) Раздел II (15)	Кредиторская задолженность	1520	7 998 901	4 841 541	5 897 329
	Доходы будущих периодов	1530	6 258	5 288	5 258
Раздел I (7), Раздел II (14)	Оценочные обязательства	1540	202 128	216 018	159 224
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	<b>22 383 409</b>	<b>15 950 423</b>	<b>10 734 310</b>
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>61 019 897</b>	<b>57 259 805</b>	<b>53 339 022</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Скориков А.В. Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ Гайнутдина В.Р.

25 марта 2019 г.

Отчет о финансовых результатах  
за 2018 г.

Организация ОАО "Камени-Уральский металлургический завод"  
Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Производство полуфабрикатов из алюминия или алюминиевых сплавов  
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное общество/Совместная частная и иностранная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31/12/2018
по ОКФС	7507110
ИНН	6655002150
по ОКВЗД	24.42
по ОКПО/ОКФС	1 22 47/16
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
1	2	3	4	5
Раздел II (17)	Выручка	2110	28 058 795	24 881 891
Раздел II (17)	Себестоимость продаж	2120	(22 313 151)	(19 593 343)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 745 645	5 288 548
Раздел II (17)	Коммерческие расходы	2210	(850 198)	(724 321)
Раздел II (17)	Управленческие расходы	2220	(894 540)	(886 821)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 998 907	3 687 506
	Доходы от участия в других организациях	2310	527 819	21
	Проценты к получению	2320	14 120	11 450
Раздел II (13)	Проценты к уплате	2330	(952 847)	(793 811)
Раздел II (18)	Прочие доходы	2340	553 416	525 697
Раздел II (18)	Прочие расходы	2350	(4 726 458)	(2 669 568)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(585 043)	1 041 195
Раздел II (16)	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
Раздел II (16)	в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	52 498	(30 192)
Раздел II (16)	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(637 959)	(239 457)
Раздел II (16)	Изменение отложенных налоговых активов	2450	788 989	37 488
	Прочее	2480	(1 190)	(69 859)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(437 203)	769 347

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(437 203)	769 347
	СПРАВОЧНО			
Раздел II (19)	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(21)	37
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель: \_\_\_\_\_ Скорняков А.В.      Главный бухгалтер: \_\_\_\_\_ Гайнутдинов В.Р.

25 марта 2019 г.

# Приложение 6

## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

Форма по ОКУД	071001
Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
по ОКТО	750710
ИФН	652502185
по ОКВЭД 2	24.42
по ОКФС/ОКФС	122.47/18
по ОКЕИ	384

Организация Открытое акционерное общество "Камени-Уральский металлургический завод"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Производство полуфабрикатов из черных металлов  
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное общество/Актная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.  
Местонахождение (адрес) 620405, Свердловская обл., Каменно-Уральский, ул. Заводская, 5  
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту "СЗ РА" ГГ " на  
Наименование аудиторской организации Акционерное общество "Прайвекст-аудит-Сервис Аудит"  
Идентификационный номер налогоплательщика-аудиторской организации  
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

ИНН \_\_\_\_\_ 77020102  
ОГРН \_\_\_\_\_ 5027700746921

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	873	970	1 088
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	490
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Раздел I (1.1, 1.2, 1.3), Раздел II (4)	Основные средства	1150	42 157 285	45 936 593	47 779 579
	Долгосрочные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Раздел I (2.1), Раздел II (8)	Финансовые вложения	1170	1 360 894	1 232 139	1 308 923
Раздел II (14)	Отложенные налоговые активы	1180	3 020 257	1 783 643	843 487
Раздел II (5)	Прочие внеоборотные активы	1190	1 102 361	1 034 845	1 270 090
	Итого по разделу I	1100	47 641 670	49 586 194	51 202 617
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Раздел I (3.1, 3.2), Раздел II (7)	Запасы	1210	5 775 253	7 047 807	6 697 189
Раздел II (14)	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	101 424	46 422	134 815
Раздел I (4.1, 4.2), Раздел II (8)	Дебиторская задолженность	1290	1 402 712	2 576 410	2 719 694
Раздел I (2.1), Раздел II (8)	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	501 642	68 159	89 040
Раздел I (3)	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	176 276	144 521	107 129
Раздел II (9)	Прочие оборотные активы	1260	7 326	5 655	7 852
	Итого по разделу II	1200	7 964 683	9 868 974	9 736 129
	<b>БАЛАНС</b>	1600	55 606 353	59 455 168	60 938 746

Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Раздел II (10)	Уставный капитал (сaldочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 695	10 695	10 695
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переводы в резервы	1340	379 438	379 444	386 078
Раздел II (10)	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 422 589	1 422 589	1 422 588
Раздел II (10)	Резервный капитал	1360	535	535	535
	Недistribуируемая прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 521 837	9 315 703	7 955 261
	Итого по разделу III	1300	4 335 184	11 128 985	9 765 156
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Раздел II (11)	Заемные средства	1410	27 452 019	26 730 866	26 355 184
Раздел II (14)	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 318 042	3 723 861	2 116 723
	Ссудочные обязательства	1430	-	-	-
Раздел I (4.3)	Прочие обязательства	1450	394 070	299 810	299 272
	Итого по разделу IV	1400	31 074 131	30 714 637	28 770 179
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Раздел I (1.1), Раздел I (4.3, 4.4), Раздел II (13)	Заемные средства	1510	11 898 146	9 697 528	14 177 122
	Кредиторская задолженность	1520	8 058 635	8 120 499	7 988 801
Раздел I (6)	Доходы будущих периодов	1530	39 241	5 208	5 258
Раздел I (8), Раздел II (12)	Ссудочные обязательства	1540	194 006	220 279	202 126
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	20 189 028	18 043 515	22 365 206
	<b>БАЛАНС</b>	1700	55 606 353	59 455 168	60 938 746

Руководитель: \_\_\_\_\_ Берсник А.С.      Главный бухгалтер: \_\_\_\_\_ Гайнутдина В.Р.

25 марта 2021 г.

Отчет о финансовых результатах  
за 2020 г.

Организация Открытое акционерное общество "Каменск-Уральский металлургический завод"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Производство полуфабрикатов из алюминиевых сплавов  
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное общество/Частная  
общественность  
Единица измерения: тыс. руб.

Коды	
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31/12/2020
по ОКПО	7507110
ИНН	6665002150
по ОКВЭД 2	24.42
по ОКПД/ОКФС	1.22.47/16
по ОКЕИ	354

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
Раздел II (15)	Выручка	2110	25 124 300	26 586 619
Раздел II (15)	Себестоимость продаж	2120	(23 876 203)	(23 673 257)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 248 097	2 913 362
Раздел II (15)	Коммерческие расходы	2210	(805 946)	(827 681)
Раздел II (15)	Управленческие расходы	2220	(550 356)	(727 790)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(108 205)	1 357 891
	Доходы от участия в других организациях	2310	120 013	315 213
	Проценты к получению	2320	13 544	10 189
Раздел II (11)	Проценты к уплате	2330	(2 452 043)	(2 224 951)
Раздел II (16)	Прочие доходы	2340	904 477	3 653 528
Раздел II (16)	Прочие расходы	2350	(6 900 756)	(1 406 827)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(8 422 970)	2 005 023
Раздел II (14)	Налог на прибыль	2410	1 609 558	(317 112)
	в том числе			
	Текущий налог на прибыль	2411	-	-
Раздел II (14)	Отложенный налог на прибыль	2412	1 609 558	(317 112)
Раздел II (14)	Прочее	2460	(301 546)	(6 321)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(7 114 960)	1 681 590

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	(94 860)	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(7 209 820)	1 681 590
	СПРАВОЧНО			
Раздел II (17)	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(338)	50
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Веронез А.С.      Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ Гайнудинев В.Р.

25 марта 2021 г.