

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Исполнитель  
студент группы 972-об \_\_\_\_\_ А.П.Поздеева

Руководитель  
доцент, канд. техн. наук \_\_\_\_\_ Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль  
инженер \_\_\_\_\_ Н.А. Шейко

Благовещенск 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Поздеева Анастасия Павловна

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование мотивации персонала  
ООО «А/с. Ирмакит»

(утверждена приказом от 05.04.2023 № 811-уч)

2. Срок сдачи студента законченной работы \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной и периодической литературы в области экономики организации, разработке управленческого решения, а также локальные нормативные документы и финансовая отчетность ООО «А/с. Ирмакит» за 2020-2022 гг.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень материалов подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала, анализ мотивации персонала организации ООО «А/с. Ирмакит». 2. Диагностика деятельности ООО «А/с. Ирмакит». 3. Обоснование целесообразности разработки программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит».

5. Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

6. Дата выдачи задания 19.04.2023 г.

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (19.04.2023 г.) \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 78 с., 26 таблиц, 18 рисунков, 53 источников, 5 приложений

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПОТРЕБНОСТИ, РАБОТНИКИ, УПРАВЛЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объектом исследования в бакалаврской работе является персонал ООО «А/с. Ирмакит».

Предметом исследования выступает мотивация работников к трудовой деятельности в организации.

Целью бакалаврской работы является разработка программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит».

Для достижения указанной цели был проведен анализ внешней и внутренней среды организации, в том числе анализ проблемы мотивации персонала.

Разработана программа совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит».

Проведена оценка эффективности программы.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты мотивации персонала	7
1.1 Теории мотивации	7
1.2 Виды и оценка мотивации персонала	17
1.3 Мотивационные программы	21
2 Диагностика деятельности ООО «А/с. Ирмакит»	26
2.1 Анализ внешней среды организации	26
2.2 Анализ внутренней среды организации	36
2.3 Анализ управления и мотивации в организации	44
3 Разработка программы совершенствования мотивации работников ООО «А/с. Ирмакит»	50
3.1 Обоснование целесообразности разработки программы совершенствования мотивации	50
3.2 Формирование программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит» и план ее реализации	57
3.3 Затраты на внедрение программы совершенствования мотивации ООО «А/с. Ирмакит» и оценка эффективности	65
Заключение	70
Библиографический список	73
Приложение А. Текущие затраты на программу совершенствования мотивации работников ООО «А/с. Ирмакит»	79
Приложение Б. Отчет о прибылях и убытках ООО «А/с. Ирмакит»	81
Приложение В. Отчет о движении денежных средств ООО «А/с. Ирмакит»	82
Приложение Г. Оценка социальной эффективности программы	83
Приложение Д. Мотивационная программа	85

## ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала – это процесс, направленный на формирование мотивов работников, стимулирование их деятельности и повышение уровня производительности для достижения целей организации.

Персонал – это неотъемлемая часть организации, именно поэтому необходимо возлагать огромные силы на мотивацию персонала.

Мотивация сотрудников является важным фактором для достижения успеха в любой организации. Сотрудники, которые чувствуют себя мотивированными, работают более продуктивно и эффективно. Они склонны быть более творческими и предприимчивыми, что может способствовать инновациям и развитию бизнеса.

Когда сотрудники чувствуют, что их работа ценна и они вносят вклад в общие цели компании, это улучшает их лояльность и уменьшает текучесть кадров. Мотивированные сотрудники могут быть более готовы принимать на себя дополнительные задачи и ответственность, что позволяет компании использовать их потенциал полностью. Обеспечение мотивации сотрудников может помочь создать положительную рабочую атмосферу, что может улучшить командный дух и способствовать коллективной работе.

В целом, мотивация сотрудников помогает создать более продуктивную и эффективную организацию, которая может достигать больших успехов в своей деятельности.

Целью бакалаврской работы является разработка программы совершенствования мотивации работников ООО «А/с. Ирмакит».

Объектом исследования в бакалаврской работе является персонал ООО «А/с. Ирмакит».

Предметом исследования выступает мотивация персонала к трудовой деятельности в организации.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. исследовать теоретические аспекты управления мотивацией персонала;
2. проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
3. выполнить анализ действующей системы мотивации;
4. разработать мотивационную программу сотрудников;
5. определить эффективность предложенной мотивационной программы.

Полученные данные помогут оценить и разработать новые методы мотивации труда в организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Теории мотивации

Мотивация персонала – это процесс, направленный на формирование мотивов работников, стимулирование их деятельности и повышение уровня производительности для достижения целей организации.

Теория мотивации изучает, как и почему люди действуют так, как они действуют. Она описывает то, что побуждает человека к определенным действиям и поведению.

Среди наиболее известных теорий мотивации можно выделить:

1. *Теория Маслоу*: это иерархия потребностей, предложенная Абрахамом Маслоу. Теория указывает, что люди стремятся удовлетворять свои основные потребности, начиная с физиологических потребностей и заканчивая потребностью в самореализации.

Теория семи основных типов потребностей по А.Маслоу (рисунок 1):

- Физиологические потребности (1 уровень);
- Потребности в безопасности (2 уровень);
- Социальные потребности (3 уровень);
- Потребности в уважении и признании (4 уровень);
- Творческие потребности (5 уровень);
- Эстетические потребности (6 уровень);
- Духовные потребности (7 уровень).



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по А.Маслоу

Основные положения этой теории включают:

1) Физиологические потребности: это самые базовые потребности, связанные с выживанием и физическими нуждами, такими как еда, вода, дыхание и т.д.

2) Потребности в безопасности: это потребности, связанные с желанием защиты и защиты от опасности, необходимости иметь финансовую и личную безопасность, стабильность в жизни.

3) Социальные потребности: это потребности, связанные с желанием быть частью сообщества, создавать и поддерживать отношения, любить и быть любимым, иметь связь с другими людьми.

4) Потребности в уважении: это потребности, связанные с желанием получить уважение от окружающих, чувствовать свою важность и ценность в глазах других людей. Это может включать в себя чувство достижения, авторитета, престижа и уважения.

5) Творческие потребности: потребности связаны с желанием человека развивать свой творческий потенциал и выражать свои идеи через творчество и экспериментирование.



Творческие потребности могут быть разнообразными и зависят от интересов, увлечений и способностей каждого человека. Они могут проявляться в различных сферах жизни, включая профессиональную деятельность, хобби, отношения с людьми, личностный рост и т.д.

6) Эстетические потребности: желание испытывать красоту, гармонию и прекрасное в различных формах и проявлениях. Эти потребности могут проявляться в желании наслаждаться искусством, музыкой, литературой, архитектурой, садоводством и другими формами творчества и красоты. Люди часто стремятся к эстетическому опыту и восприятию красоты в окружающем мире, тщательно выбирают свою одежду, интерьер своего дома или рабочего места, чтобы они соответствовали их вкусам и эстетическим предпочтениям. Это природная потребность человека в прекрасном и гармоничном, которая может быть удовлетворена через различные формы искусства и творчества.

7) Духовные потребности: это самые высокие потребности, связанные с желанием достичь личностного роста, самопознания и самосовершенствования, развивая свои таланты, умения и навыки, достигая своих целей и полного потенциала.

*2. Теория двух факторов Герцберга* (рисунок 2): это теория, которая утверждает, что на работе существуют два типа факторов, которые влияют на мотивацию персонала: факторы мотивации (причины, которые влияют на достижение лучших результатов работника) и факторы гигиены (факторы, которые не относятся к причинам мотивации, но вызывают отрицательное отношение к работе).

К факторам мотивации относятся такие аспекты работы, как возможность профессионального роста, хорошие отношения с коллегами, интересные и разнообразные задачи, признание за успехи и достижения. К факторам гигиены относятся такие аспекты, как зарплата, условия работы, политика компании, отношения с руководством.

Главной идеей теории Герцберга является то, что удовлетворение работников и их мотивация зависят от различных факторов, и чтобы создать

оптимальную среду для работы, необходимо обращать внимание на оба этих типа факторов. Таким образом, для достижения высокой производительности и удовлетворенности работников необходимо создавать благоприятную рабочую среду через удовлетворение факторов мотивации и гигиены.

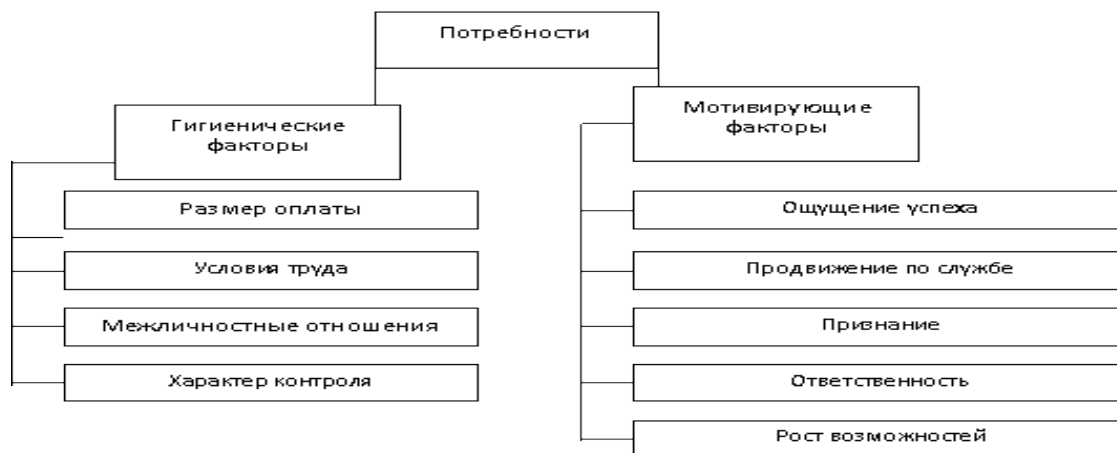


Рисунок 2 – Теория Ф.Герцберга

3. *Теория ожидания Виктора Врума* (рисунок 3): является одной из основных теорий поведения потребителей в экономической науке. Теория была разработана доктором экономических наук Даниэлем Канеманом и профессором психологии Амосом Тверским, но ее название было дано в честь Виктора Врума, который внес важный вклад в исследование риска и неопределенности.

Основным утверждением теории ожидания является то, что люди принимают решения на основе ожидаемых выигрышей и потерь, а не на основе их абсолютных значений. Также теория утверждает, что люди склонны к избеганию потерь и к выбору менее вероятных, но более значимых выигрышей.

В рамках теории ожидания были разработаны такие понятия, как функция полезности и искривленная функция полезности. Функция полезности описывает отношение между полученной пользой и количеством потребляемого блага. Искривленная функция полезности представляет собой уточненную версию функции полезности, которая учитывает эффекты риска и неопределенности.

Таким образом, теория ожидания Врума имеет важное значение для понимания того, как люди принимают экономические решения в условиях неопределенности и риска.

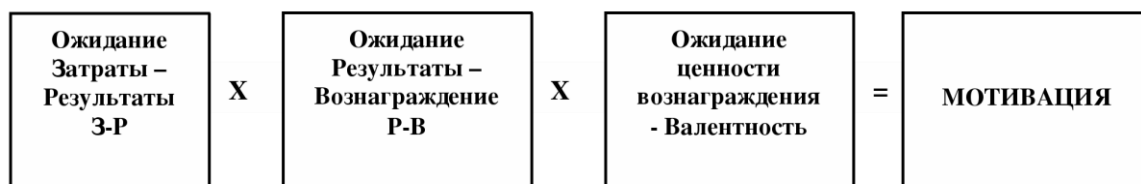


Рисунок 3 – Теория ожидания по В. Вруму

4. *Теория Портера-Лоулера* (рисунок 4): это экономическая теория, которая объясняет, почему некоторые отрасли имеют высокие прибыли, а другие - низкие. Теория была разработана профессорами Майклом Портером и Чарльзом Лоулером в конце 1970-х годов.

Согласно этой теории, высокие прибыли в отраслях могут быть связаны с наличием барьеров для входа новых игроков на рынок. Такие барьеры могут включать в себя экономии масштаба (то есть возможность производить товары или услуги по более низкой цене, благодаря большому объему производства), недоступность ресурсов (например, доступ к определенным сырьевым материалам) или правительственные ограничения.

С другой стороны, в отраслях, где барьеры для входа низкие, прибыли будут скорее всего низкими, поскольку на рынке будет больше конкурентов, которые будут бороться за долю рынка и снижать цены, чтобы привлечь клиентов.

Теория Портера-Лоулера используется для анализа конкурентной среды и принятия стратегических решений в бизнесе.

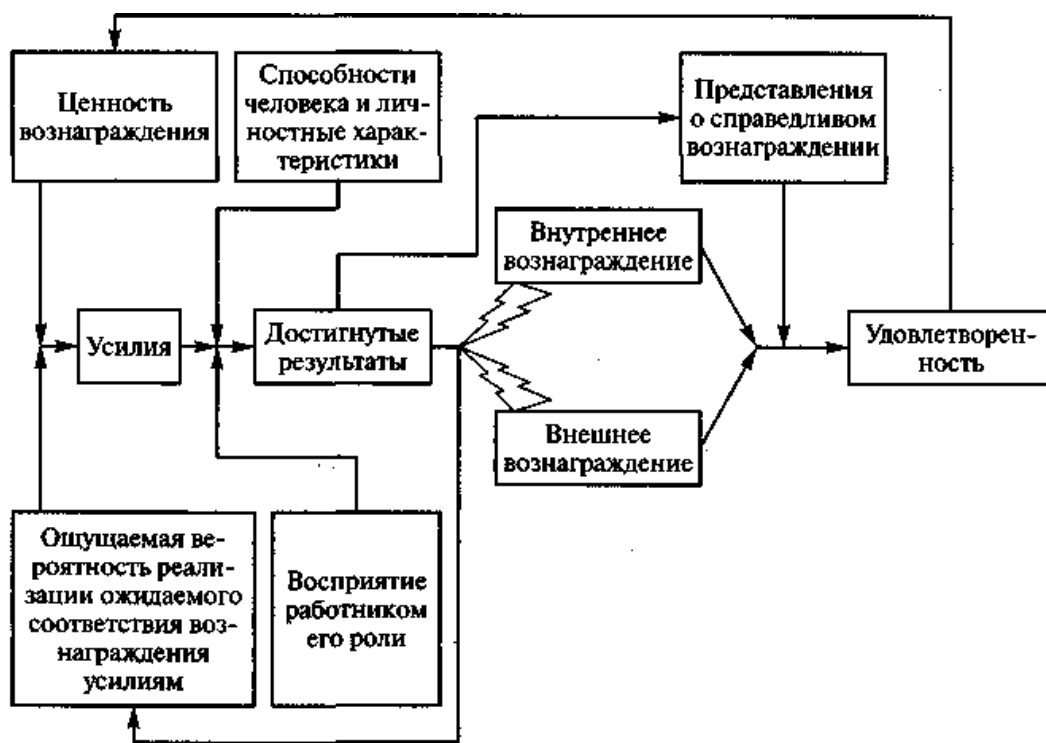


Рисунок 4 – Модель Портера-Лоулера

Целью мотивации персонала является активизация мотивов работников и создание стимулов для их побуждения к эффективному труду и достижению личных и коллективных целей организации. Мотивация персонала помогает формировать положительный моральный климат в коллективе, улучшать отношения между сотрудниками, а также повышать лояльность и мотивированность работников.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия:

- потребности – это индивидуальные требования и недостатки, которые нужно удовлетворить для нормального функционирования человека в обществе. Потребности могут быть физиологическими (насыщение голода, жажды), психологическими (потребность в уважении окружающих, самоутверждение) и профессиональными (потребность в развитии и профессиональном росте).

- мотивы – это сильные внутренние побуждения, направленные на достижение определенных целей и удовлетворение потребностей. Мотивы

могут быть как внутренними (основанными на личных ценностях и убеждениях), так и внешними (например, материальное вознаграждение).

- цели – это стимулы, которые побуждают человека к действию и направлены на достижение желаемого результата или изменение существующей ситуации. Цели могут быть как краткосрочными (связанные со сроками и задачами на ближайшее будущее), так и долгосрочными (связанные с планированием карьеры и личностного развития).

Процесс мотивации осуществляется путем создания условий, стимулирующих сотрудников к удовлетворению своих потребностей и достижению поставленных целей организации. Как правило, это достигается через применение соответствующих мотивационных стратегий и способов, которые могут быть как материальными (например, бонусы, премии, повышение зарплаты), так и нематериальными (например, поощрения, благодарности, участие в проектах).

Таким образом, процесс мотивации является комплексным и включает в себя различные аспекты, связанные с потребностями, мотивами и целями сотрудников, а также методы, используемые для их стимулирования и активизации.

«Эффективное функционирование мотивации персонала возможно только при соблюдении руководителем ряда принципов:

- Принцип системности. Эффективность мотивации достигается при многократном повторении и постоянном использовании.

- Принцип комплексного подхода. Чем шире диапазон потребностей сотрудника, удовлетворяемых в процессе применения мотивационных мер, тем лучше результат.

- Принцип пропорциональности. Сотрудники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы;

- использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе.

- Принцип дифференциации. Система мотивации должна предусматривать разные виды вознаграждений для разных сотрудников и отделов (этот же принцип применяется и в отношении наказаний).

- Принятие основных целей организации. Цели и задачи организации воспринимаются сотрудниками как собственные, а связь между эффективностью труда отдельного специалиста и результатами деятельности организации становится более наглядной.

- Гласность и наличие обратной связи.»<sup>1</sup>

Мотивация как функция управления может быть реализована через систему стимулов, которые могут быть материальными или нематериальными. Система стимулов должна быть организована таким образом, чтобы работник чувствовал свою значимость для организации и имел возможность удовлетворять свои потребности и достигать своих целей.

Необходимо изучить потребности, мотивы и цели сотрудников, а также провести анализ внутренней и внешней среды организации, чтобы разработать эффективную мотивационную структуру.

Мотивация персонала является важным элементом управления персоналом и должна быть организована системно и методично. Основные этапы процесса мотивации персонала включают в себя анализ мотивов и потребностей работников, выбор оптимальных методов стимулирования, разработку и внедрение мотивационной программы, контроль и оценку эффективности мероприятий. Качественная мотивация персонала способствует повышению производительности, снижению текучести кадров, и улучшению бизнес-результатов организации.

---

<sup>1</sup> Мотивация труда персонала. Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.hr-director.ru/article/66103-qqq-16-m6-23-06-2016-motivatsiya-truda-personala> (дата обращения: 11.04.2017).

Основными функциями мотивации выступают(рисунок 5):



Рисунок 5 – Основные функции мотивации

Руководители всех рангов несут ответственность за наличие условий, которые повысят трудовую мотивацию персонала. Они обязаны обеспечить благоприятную корпоративную культуру, которая улучшает мотивацию и способствует развитию сотрудников. Кроме того, руководители должны научиться различать индивидуальные потребности сотрудников и творчески реагировать на них, чтобы обеспечить максимальную эффективность и продуктивность работы команды в целом.

*Мотивация и стимулирование труда в золотодобывающей компании*

Мотивация и стимулирование труда являются очень важными аспектами управления персоналом в золотодобывающей компании. Ниже представлены некоторые способы стимулирования труда:

1) Бонусы за результат. В золотодобывающей компании можно создать программу стимулирования, где работникам будут выплачиваться дополнительные бонусы за достижение определенных результатов. Например, за быстрое и качественное выполнение работ, за повышение производительности и т.д.

2) Программы обучения и поддержки. Для повышения мотивации сотрудников можно запустить программы обучения и развития, которые будут обеспечивать возможности для профессионального роста. Это может включать в себя курсы повышения квалификации, программы наставничества и т.д.

3) Коучинг и менторство. Важным аспектом мотивации сотрудников является их личностный и профессиональный рост. В золотодобывающей компании можно использовать методы коучинга и менторства, чтобы помочь работникам повысить уровень своей компетенции и уверенности в себе.

4) Признание и поощрение достижений. Важно признавать и поощрять достижения сотрудников в золотодобывающей компании. Это может быть в виде публичного признания за труд, дополнительных поощрительных выплат, наград и т.д.

5) Обеспечение комфортных условий труда. Комфортные условия труда могут улучшить мотивацию сотрудников. В золотодобывающей компании можно создать условия для оптимальной температуры, хорошего освещения, удобного расположения рабочего места и др.

6) Культура командного духа. Важным аспектом мотивации в золотодобывающей компании является создание культуры командного духа. В компании должны быть созданы условия для развития коллективного сотрудничества, поддержки друг друга и обмена знаниями и опытом.



## 1.2 Виды и оценка мотивации персонала

Существует несколько видов мотивации персонала, которые могут быть использованы руководством в зависимости от специфики компании и ее сотрудников. Рассмотрим некоторые из них:

1) Материальная мотивация – это мотивация, основанная на получении материальных благ, таких как деньги, бонусы, повышение зарплаты, премии, рост карьеры, роскошь, удобства, и т.д. Многие люди могут быть мотивированы материальными благами для достижения определенной цели или выполнения определенной работы. Эта мотивация может быть важным фактором для многих людей, но не является единственной формой мотивации, и для некоторых людей может быть менее важной, чем, например, карьерный рост или личное удовлетворение от работы.

2) Нематериальная мотивация – это мотивация, которая не связана с получением материальных благ. Она может проявляться в форме удовольствия от работы, чувства удовлетворения от помощи другим людям, личной реализации, совершенствования навыков, привлекательности работы для личных убеждений и ценностей, возможности повлиять на мир и т.д. Кроме того, на нематериальную мотивацию влияют условия труда, связанные с коммуникацией, признанием, возможностью участия в разработке стратегии, принимать участие в принятии решений, этические и социальные ценности предприятия и т.д. Нематериальная мотивация может быть важна для людей, которые ищут удовлетворения от своей работы и стремятся к более высокому уровню счастья и внутренней гармонии.

3) Социальная мотивация – это желание человека быть включенным в общество, получать одобрение и признание со стороны других людей. Это может быть связано с желанием стать членом группы, иметь профессиональное признание, уважение и признание от своих коллег или большинства общества. Сильная социальная мотивация может быть связана с желанием получить социальный статус, быть признанным лидером, влиятельным человеком или быть заметным в глазах других людей. Социальная мотивация может также

включать в себя желание помощи другим людям, желание принимать участие в социальных проектах и благотворительной деятельности, чтобы сделать мир лучше для всех.

4) Мотивация развития – это стремление человека к личному росту, обучению, совершенствованию умений и навыков на протяжении всей жизни. Эта мотивация основана на чувстве личностной независимости, свободы, автономии, внутреннем самоуважении. Она приводит к изучению новых знаний и умений, к обучению, а также к личному совершенствованию и саморазвитию. Люди, имеющие высокую мотивацию развития, обычно нацелены на постоянный рост, как личностный, так и профессиональный. Они объединяют стремление достигнуть своих целей с осознанием того, что процесс достижения такой цели сам по себе определяет их эффективность и масштаб личностного роста, а не только получаемый результат.

5) Мотивация роста в карьере – это мотивация, которая связана с желанием человека продвигаться в своей профессиональной сфере, достигать новых высот и получать большую зарплату. Люди, которые имеют высокую мотивацию роста в карьере, обычно стремятся к более ответственным должностям, руководящим должностям, расширению своих обязанностей и возможностей, принятию участия в сложных проектах и т.д. Для таких людей карьера является важным источником удовлетворения и личностного роста. Получение продвижения и повышения заработной платы позволяет им чувствовать себя уверенно в своих возможностях, повышает самооценку и самоуважение. Мотивация роста в карьере может находиться в центре внимания большинства современных организаций и оказывать значительное влияние на личную и профессиональную жизнь работников.

#### *Оценка мотивации персонала*

Изучение, оценка и управление мотивацией персонала является одной из ключевых задач руководителя.

Однако, измерение мотивации является сложной задачей из-за отсутствия единого подхода к ее определению и измерению. Существует множество

различных методов и подходов к изучению мотивации, в том числе опросы, методы биографических исследований, наблюдение за поведением сотрудников, анализ работы их мозга и т.д. Однако, каждый подход имеет свои преимущества и недостатки и их выбор зависит от целей и задач исследования.

Есть три уровня ее проявления: личностный уровень, психологический уровень и уровень трудового поведения. Личностный уровень включает в себя исследование ценностей, интересов и потребностей сотрудников. Психологический уровень связан с психическими процессами и состояниями, такими как уровень удовлетворенности работой, степень тревожности, уровень общения и т.д. Уровень трудового поведения включает в себя объективные показатели, связанные с выполнением задач, эффективностью труда и производительностью.

Изучение мотивации сотрудников и ее управление являются важными задачами руководителя, и результаты этих работ могут повлиять на эффективность работы компании и ее конкурентоспособность. При выборе методов и подходов к изучению мотивации необходимо учитывать особенности конкретной компании и ее сотрудников, а также цели и задачи исследования.

Есть несколько методов и инструментов оценки мотивации:

1) На уровне воззрений можно проводить групповые дискуссии, фокус-группы, индивидуальные интервью, наблюдение за поведением сотрудников. Важно помнить, что на этом уровне оценка мотивации является субъективной и может быть искажена различными факторами, такими как эмоциональное состояние работников, социальное окружение и т.д. Поэтому необходимо использовать несколько методов оценки для получения более объективной картины.

Оценка мотивации на уровне воззрений позволяет выявить проблемные моменты в работе компании, выслушать мнения и предложения сотрудников, узнать, насколько их потребности и ожидания соответствуют условиям работы. Полученная информация может быть использована для корректировки

стратегии управления персоналом, повышения уровня удовлетворенности работой и повышения мотивации сотрудников.

Важно учитывать, что на уровне воззрений необходимо оценивать не только негативные моменты, но и положительные, такие как высокая мотивация, удовлетворенность работой и т.д. Положительные моменты можно использовать для укрепления мотивации сотрудников, повышения их уровня удовлетворенности и продуктивности.

Для получения обратной связи можно использовать - анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.

2) На уровне действий могут использоваться формальные методы, такие как оценка производительности, определение количества выполненных задач, анализ результата работы, планирование и управление временем и т.д.

Если на уровне воззрений мотивация может быть искажена субъективными факторами, то на уровне действий она становится более объективной и конкретной. Оценка мотивации на этом уровне позволяет более точно определить эффективность работы сотрудников, выявить нарушения корпоративных стандартов и правил, а также образовать представление о реальных потребностях и ожиданиях персонала.

Важно помнить, что для оценки мотивации на уровне действий необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, такие как его знания, навыки и опыт, а также уровень мотивации на предыдущих уровнях.

3) Оценка мотивации на уровне продуктивности позволяет оценить конкретные результаты работы сотрудников. Важно помнить, что успех компании напрямую зависит от того, насколько эффективными являются ее сотрудники. Оценка мотивации на уровне продуктивности позволяет определить влияние мотивации на продуктивность, выявить наилучшие способы мотивации сотрудников, а также повысить общую эффективность организации.

При оценке мотивации на уровне продуктивности необходимо учитывать ряд факторов, таких как индивидуальные особенности каждого сотрудника, уровень его навыков и знаний, а также возможные причины низкой продуктивности. Например, низкая производительность может быть вызвана не только низким уровнем мотивации, но и недостаточной квалификацией сотрудника или неправильной организацией труда. Поэтому необходимо проводить комплексную оценку, чтобы понять, какие мотивационные факторы играют решающую роль в повышении производительности.

Оценка мотивации на уровне продуктивности позволяет оценить эффективность мер, принимаемых руководством, для улучшения мотивации сотрудников и повышения производительности компании в целом. Эффективное управление мотивацией персонала может стать ключевым фактором успеха организации.

Для того чтобы стимулировать мотивацию человека, необходимо учитывать его индивидуальные потребности, интересы, ценности и личностные свойства. Важно также учитывать взаимодействие с окружающей средой, с которой взаимодействует человек, и особенности его трудовой деятельности.

Отдельное внимание следует уделять мотивации команды. Важно создать дружескую и творческую атмосферу, в которой люди будут чувствовать себя комфортно и уверенно. Также необходимо стимулировать сотрудничество и совместную деятельность, поощрять обмен идеями, обучение друг друга и взаимодействие.

В целом, эффективная мотивация подразумевает комплексный подход, учитывающий множество факторов, и должна быть основана на индивидуальном подходе к каждому работнику.

### **1.3 Мотивационные программы**

Разработка программы для управления персоналом является важным инструментом для компании и может значительно улучшить эффективность ее работы. При разработке такой программы необходимо учитывать такие факторы, как структура компании, его культура, надлежащее управление

данными, а также использование современных технологий и подходов к разработке программного обеспечения. Важно также обеспечить безопасность данных и обучение персонала работе с программой.

Для того чтобы такая система работала эффективно, она должна быть разработана компетентно и грамотно. Важно учитывать потребности и ценности сотрудников, а также цели и задачи компании. Например, вознаграждение может быть зависимым от результатов работы, премирование за достижение определенного уровня производительности, присвоение званий, установка системы бонусов, обеспечение дополнительных привилегий и т.д.

В любом случае, такая система должна быть прозрачной, честной и доступной. Кроме того, важно создать систему обратной связи, чтобы сотрудники могли узнать, что нужно улучшить для того, чтобы получить поощрение. Все это вместе позволяет создать мотивирующую среду в коллективе, поднимает стандарты работы сотрудников и повышает эффективность компании в целом.

Для разработки программы мотивации персонала необходимо рассмотреть следующие шаги (рисунок 6):

- 1) Изучение проблем и потребностей ожиданий сотрудников. Провести анкетирование или опрос сотрудников, чтобы определить их потребности и ожидания от программы мотивации.

- 2) Принятие решения о выборе мероприятий по повышению мотивации. Выбрать виды мотивации, которые подходят для данной компании и ее сотрудников. Это может быть финансовая мотивация (повышение зарплаты, премии), материальные вознаграждения (подарки, сертификаты), повышение профессионального уровня, улучшение условий труда, возможность карьерного роста и другие. Определить цели и желаемые результаты, которых должна достигнуть программа мотивации. Например, повышение производительности, снижение текучести кадров, увеличение качества работы и т.д.

3) Реализация принятых управленческих решений. Разработать планы мотивации, учитывая потребности и ожидания сотрудников, приступить к реализации.

4) Оценка эффективности программы мотивации. Оценить эффективность программы мотивации, провести анализ результатов и сделать необходимые корректировки.

5) Проведение регулярного мониторинга и анализа результатов. Проводить регулярный мониторинг и анализ результатов программы мотивации, чтобы быстро реагировать на изменения ситуации и корректировать планы мотивации.

Важно помнить, что программа мотивации персонала должна быть разработана с учетом конкретных потребностей и особенностей компании и ее сотрудников, а также должна быть регулярно анализируема и корректируема.

Эффективная мотивационная программа должна включать следующие элементы:

1) Четкие цели и задачи: Мотивационная программа должна включать четко определенные цели и задачи, которые будут достигнуты с помощью программы. Это поможет участникам понимать, чего они ждут и какие результаты они должны будут достигнуть.

2) Поддержка: Участники программы должны получать необходимую поддержку и обратную связь от руководителей и коллег. Это может быть достигнуто с помощью регулярных встреч и обмена информацией.

3) Индивидуальный подход: Мотивационная программа должна быть настроена на индивидуальные потребности и мотивации каждого участника. Участники должны иметь возможность выбора и принятия решений, которые будут соответствовать их желаниям и потребностям.

4) Награды и поощрения: Награждение и поощрение участников программы за достижение целей и задач помогает создать положительную атмосферу и стимулировать мотивацию.

5) Обучение и развитие: Программа должна содержать элементы обучения и развития, которые помогут участникам улучшить свои знания и навыки, как в профессиональной, так и в личной сфере.

6) Взаимодействие и тимбилдинг: Взаимодействие и тимбилдинг помогают участникам узнать друг друга лучше, улучшить коммуникацию и развить отношения, что может повысить мотивацию и коллективный дух.

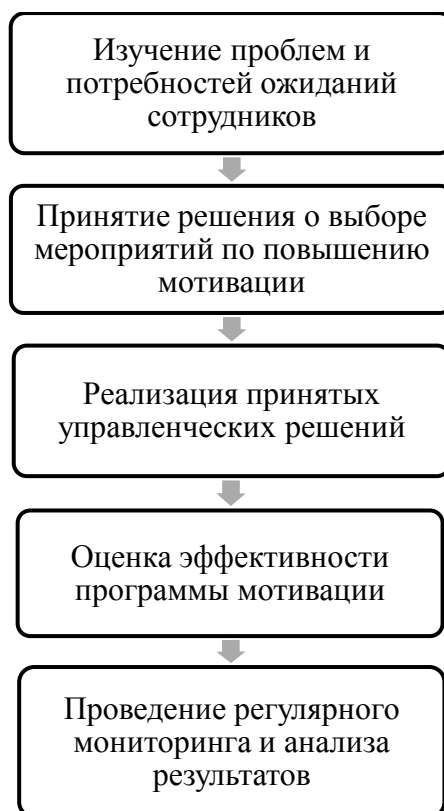


Рисунок 6 – Шаги для разработки программы мотивации

Оценка эффективности программы мотивации должна включать оценку достижения поставленных целей, а также показателей, которые отражают изменения в деятельности предприятия. Например, можно оценить изменение следующих показателей:

- Уровень удовлетворенности и мотивации персонала;
- Уровень текучести кадров;
- Уровень производительности труда;



- Уровень выполнения бизнес-целей и планов;
- Уровень прибыли и рентабельности;
- Уровень удовлетворенности клиентов.

Если программа мотивации позволила улучшить эти показатели, то можно считать ее эффективной. Однако, необходимо также учитывать факторы, которые могут влиять на эти показатели, например, внешние экономические условия, конкуренцию на рынке, изменение подходов управления компанией и т.д. Поэтому необходимо проводить анализ и оценку изменений, которые произошли на фоне программы мотивации, и сравнивать их с базовыми показателями.

С помощью теоретических аспектов мотивации персонала были рассмотрены основные теории мотивации, в данной бакалаврской работе применение нашла теория семи основных типов потребностей по А.Маслоу. Были обозначены основные функции мотивации и приведен пример мотивации и стимулирования труда в золотодобывающей компании. Так же были изучены виды мотивации и методы оценки мотивации. В проектной части данной работы мотивация персонала будет оценена на двух уровнях: на уровне воззрений и на уровне действий.

## 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «А/с Ирмакит»

### 2.1 Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды – это процесс исследования факторов, находящихся вне организации, которые могут повлиять на ее функционирование. Такой анализ позволяет определить текущую ситуацию на рынке, выявить возможности и угрозы, которые могут повлиять на бизнес-процессы, принять необходимые меры для минимизации рисков и создания конкурентных преимуществ.

Ключевыми факторами внешней среды, которые могут быть проанализированы, являются экономические, политические, социальные, технологические и экологические. Анализ этих факторов помогает понять, как изменения в них могут повлиять на организацию и какие действия следует предпринять для адаптации к изменяющейся среде.

Общество с ограниченной ответственностью «А/с. Ирмакит» расположен по адресу г. Благовещенск, Амурская область, ул. Театральная, Д. 32, помещение 2000II, почтовый индекс 675004.

Основная область деятельности (ОКВЭД 07.29.41) – Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).

Компания «А/с. Ирмакит» была основана 15 октября 2010 года. Она специализируется на добыче руды методом открытой разработки и последующей извлечении ценных металлов. Главный прииск компании расположен в поселке Магдагачи. Открытая разработка – это метод добычи полезных ископаемых, при котором руда добывается из поверхностных слоев земли. Он часто используется для добычи металлов, таких как золото, серебро и медь. При этом, основным преимуществом открытой разработки является то, что она более экономически эффективна, чем подземная добыча. Важно отметить, что добыча руды может иметь негативный экологический эффект, поэтому компании, занимающиеся этой сферой, должны соблюдать строгие

правила и нормы для минимизации вреда окружающей среде.

Компания «А/с. Ирмакит» занимается сезонной работой, то есть выполняет работы, которые могут быть выполнены только в течение определенного периода времени, не более семи месяцев. В компании работают только профессиональные сотрудники, что гарантирует качество выполняемых работ.

Добытую руду доставляют 60 т автосамосвалами из карьера в приемный бункер участка крупного дробления или на склад исходной руды ЗИФ, представляющий собой площадку габаритами 70х40 метров. Запас руды на складе рассчитан на 3, 5 суток бесперебойной работы фабрики, что позволяет избежать перебоев в работе, связанных с погодой.

Объем добычи руды:

- коэффициент извлечения золота из руды составляет 87, 5 %.
- годовой объем добычи руды составляет от 3 до 5 тысяч тонн в год.

Содержание золота в породе меняется по годам в зависимости от графика работы на рудоносных участках.

Все работы по учету сотрудников (прием, перевод, увольнение) сосредоточены в центральном офисе. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «А/с. Ирмакит» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «А/с. Ирмакит» за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Показатели			Изменения показателей за 2020 – 2022 гг.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
Среднегодовая стоимость имущества (активов), тыс. руб.	23094,5	26400,6	31724,5	8630	37,37
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	164818,5	111939	129965	-34853,5	-21,15
Капитал, всего, тыс. руб.	98921	124957	134973	36052	36,45
в том числе:					
- собственный капитал	87964	91254	117791	29827	33,91

## Продолжение таблицы 1

Показатели	Показатели			Изменения показателей за 2020 – 2022 гг.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
- заемный капитал	10957	33703	17182	6225	56,81
Выручка, тыс. руб.	50004	136094	131953	81949	в 2,64 раза
Себестоимость продаж, тыс. руб.	19770	109974	82316	62546	в 4,16 раза
Валовая прибыль, тыс. руб.	30234	26120	49637	19403	64,18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3372	992	24924	21552	в 7,39 раз
Налоги и страховые взносы	10982	12067	14683	3701	33,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	19252	14053	34954	15702	81,56
Численность персонала, чел.	35	35	32	-3	-8,57
Затраты на рубль выручки, руб.	0,40	0,81	0,62	0,23	57,78
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26862	25128	24713	100	91,43
Выработка на одного работника, тыс. руб.	267,66	328,46	239,4	122,72	72,89
Рентабельность продаж, процент	6,74	0,72	18,8	12,14	в 2,78 раза

Динамика основных экономических показателей предприятия за три года позволила выявить ряд тенденций:

- выручка от реализации в 2022 году снизилась по сравнению с 2021, но значительно выросла по сравнению с 2020 годом, что является положительным показателем для предприятия;

- темп роста прибыли от продаж так же значительно увеличился в 2022 году по сравнению с 2020 и 2021 годами, что говорит о увеличении прибыли предприятия и устойчивом финансовом положении;

- рентабельность продаж увеличилась в 2,78 раза. В 2022 году рентабельность продаж составила 18,8%, это говорит о том, что с рубля выручки компания получила 18,8 копеек прибыли.

В целом предприятие имеет благоприятную тенденцию развития за исследуемый период.

Первым шагом для проведения анализа внешней среды в ООО «А/с. Ирмакит» является исследование влияния факторов макросреды (политические, экономические, технико-технологические, социально-демографические) на организацию, результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ ООО «А/с. Ирмакит»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- положения налогового законодательства в сфере налогообложения юридических лиц;</li> <li>- положения действующего законодательства в сфере золоторудного бизнеса, продуктов его реализации и личной ответственности перед государством за сбыт;</li> <li>- особенности сложившейся политической ситуации в стране в целом и регионе в частности;</li> <li>- требования к нормам защиты окружающей среды.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабильная экономическая ситуация в стране и регионе;</li> <li>- уровень экономического развития страны в целом и региона в частности;</li> <li>- внешнеэкономическая (рыночная) стоимость драгоценных металлов;</li> <li>- условия кредитования субъектов золоторудного бизнеса;</li> <li>- стоимость золота на внутреннем рынке (государственная стоимость).</li> </ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень доходов населения;</li> <li>- ситуация на рынке труда;</li> <li>- наличие свободных квалифицированных кадров;</li> <li>- социальная значимость деятельности исследуемой организации;</li> <li>- наличие вредных факторов производственной деятельности предприятия;</li> <li>- нехватка персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень развития технологии золотодобычи;</li> <li>- повсеместное внедрение средств;</li> <li>- уровень обогащенности руды на участке;</li> <li>- информатизации и автоматизации;</li> <li>- уровень точности результатов геологоразведки;</li> <li>- травмоопасность.</li> </ul>

На основе таблицы 2 проведена оценка влияния представленных факторов макросреды на организацию. Оценка проведена методом экспертных оценок по пятибалльной шкале (большее значение = большее влияние фактора). В качестве экспертов приглашены: Генеральный директор (эксперт 1), Главный бухгалтер (эксперт 2), Главный механик (эксперт 3). Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Экспертная оценка факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «А/с. Ирмакит»

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого

Политические	3	3	4	10
--------------	---	---	---	----

Продолжение таблицы 3

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого
Экономические	2	2	1	5
Социально-демографические	5	4	5	14
Технико-технологические	4	5	3	12

По мнению экспертов, наибольшее влияние на деятельность ООО «А/с. Ирмакит» оказывают влияние социально-демографические факторы.

Следующим шагом анализа внешней среды ООО «А/с. Ирмакит», является анализ микросреды (поставщики, потребители, конкуренты) на основе модели пяти сил М. Портера.

*Поставщики.* Поставщики материалов и услуг ООО «А/с. Ирмакит» играют огромную роль для организации. При повышении поставщиками цен на товары и услуги, возрастает их себестоимость, и следовательно стоимость производственной деятельности. В итоге возникает угроза потери части прибыли.

Немаловажно то, что у ООО «А/с. Ирмакит» заключены договоры только с проверенными поставщиками качественных товаров, это определенно снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Но необходимо сказать, что цены не стоят на месте и с каждым годом возрастает наценка на топливо, геодезические разработки, запасные части для спецтехники, акцизы на добычу полезных ископаемых и т.д., что в свою очередь ведет к увеличению промышленных издержек. Учитывая, что при добыче золота реализационная цена диктуется спросом конечного потребителя, увеличение производственных издержек влияет на рентабельность в отрицательную сторону в одностороннем порядке.

*Потребители.* Потребители на рынке добычи руд, песков и драгоценных металлов так же играют значительную роль.

Потребители на рынке добычи руд, песков и драгоценных металлов могут

включать в себя различные отрасли промышленности, такие как производство ювелирных изделий, строительный сектор, производство электроники и другие отрасли, которые используют металлы и минералы в качестве сырья для своих продуктов.

Кроме того, потребители могут быть расположены в разных странах, что делает добычу полезных ископаемых международной отраслью. Некоторые страны потребляют больше металлов и минералов, чем производят, что требует импорта этих материалов из других стран.

Потребители также могут быть разного размера - от крупных корпораций до мелких предприятий. Крупные компании обычно имеют высокий спрос на металлы и минералы для своего производства, а мелкие компании могут использовать эти материалы в более ограниченных количествах.

В целом, потребители на рынке добычи руд, песков и драгоценных металлов играют ключевую роль в определении спроса на эти материалы и влияют на цены на мировом рынке.

Следует отметить, что потребителем в ООО «А/с. Ирмакит», являются:

- Государство – 30 %;
- Крупные ювелирные компании «золото России», «Золото Якутии» и т.д. – 70 %.

Продукция не поставляется за рубеж.

*Конкуренция.* Уровень конкуренции на рынке добычи руд, песков и драгоценных металлов практически отсутствует. Чтобы оставаться конкурентоспособными в этой сфере, компании должны постоянно улучшать свои методы добычи, минимизировать издержки и расширять свои возможности для извлечения прибыли из добычи полезных ископаемых. Они также могут разрабатывать новые технологии для повышения эффективности добычи или переходить на использование более экологически чистых процессов производства в ответ на растущий спрос на устойчивое развитие.

Основными конкурентами ООО «А/с Ирмакит» являются: ООО «АГЦ» и ООО «Petropravlovsk Plc». На рисунке 7 представлен рынок организаций,

занимающихся добычей руд, песков и драгоценных металлов, среди Дальнего Востока.

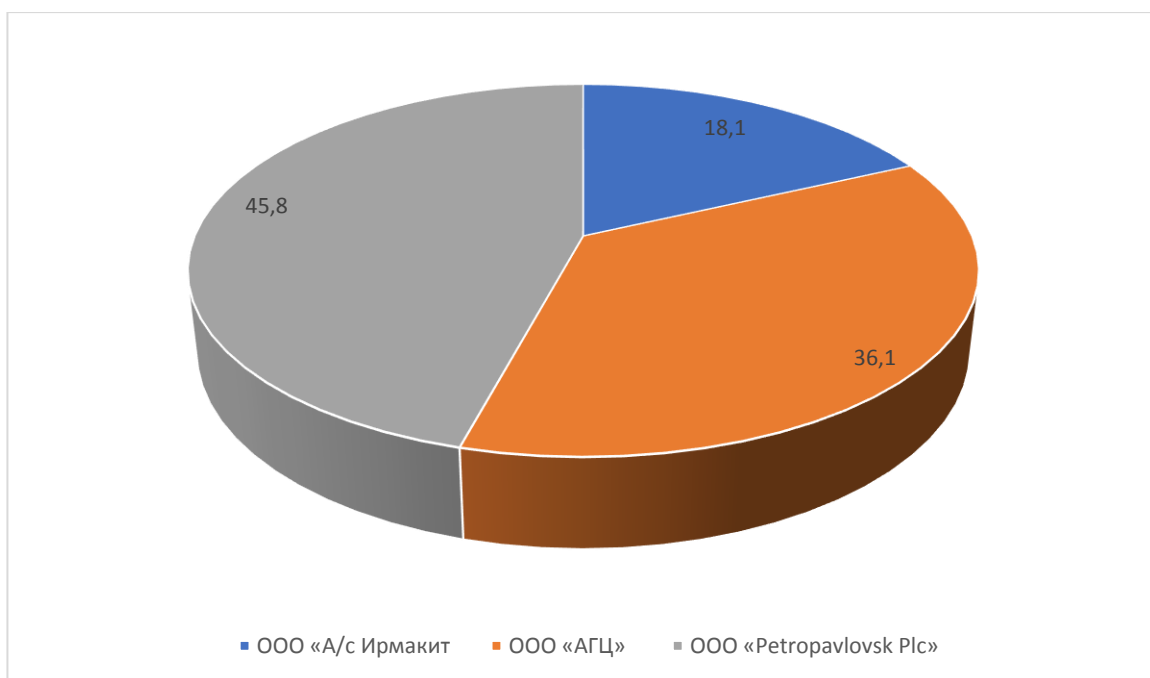


Рисунок 7 –Рынок добычи руд, песков и драгоценных металлов на Дальнем Востоке

В целях определения конкурентных преимуществ ООО «А/с. Ирмакит», проведена оценка конкурентоспособности организации на основе критериев, представленных в таблице 4. Для каждого критерия, представленного в таблице 4 определен ранг и на его основе рассчитан вес каждого критерия. Оценка дана по пятибалльной шкале (1 – наиболее низкий уровень конкурентоспособности; 5 – наиболее высокий уровень конкурентоспособности).

Таблица 4 – Выявление конкурентных преимуществ ООО «А/с. Ирмакит»

Критерии	Ранг	Вес	ООО «АГЦ»		ООО «А/с. Ирмакит»		ООО «Petrovavlovsk Plc»	
			Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Заработная плата	2	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54
Условия труда	3	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Условия проживания	1	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Материально-техническое обеспечение	6	0,09	4	0,36	4	0,36	5	0,45
Информационное	7	0,07	4	0,28	2	0,14	5	0,35



обеспечение								
Финансовое обеспечение	4	0,13	4	0,52	3	0,39	5	0,65
Обеспеченность спецтранспортом	9	0,02	4	0,08	5	0,1	5	0,1

Критерии	Ранг	Вес	ООО «АГЦ»		ООО «А/с. Ирмакит»		ООО «Petrovavlovsk Plc»	
			Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
Уровень организации логистических процессов	8	0,04	5	0,2	3	0,16	4	0,16
Качество управления (регламентированность работ)	5	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Итого		1	x	3,84	x	2,87	x	4,09

Вес был высчитан по формуле:

$$\varepsilon i = \frac{N-R+1}{S_n} \quad (1)$$

Где,  $\varepsilon i$  – вес критерия;

N – количество критериев;

R – ранг критерия;

$S_n$  – наращенное число рангов критериев.

Исходя из таблицы 4, для повышения уровня конкурентоспособности ООО «А/с. Ирмакит» необходимо принять меры, направленные на создание комфортных условий для работников.

*Потенциальная конкуренция.* В сфере добычи руд, песков и драгоценных металлов потенциальной конкуренцией могут быть как другие компании, занимающиеся добычей тех же самых видов полезных ископаемых, так и компании, которые предлагают альтернативные источники энергии или сырья. Например, компании, занимающиеся добычей золота, могут конкурировать с компаниями, занимающимися добычей серебра или меди.

Конкуренция в этой сфере обычно очень интенсивна, потому что цены на металлы и минералы могут значительно колебаться, в зависимости от спроса на них на мировом рынке. Кроме того, существуют различные геополитические риски, которые могут повлиять на цены и доступность различных видов полезных ископаемых.

*Заменители.* Существует множество товаров-заменителей для руд, песков

и драгоценных металлов. Некоторые из них включают:

- Синтетические алмазы – это материалы, которые можно использовать вместо природных алмазов для производства ювелирных украшений или для промышленных целей.

- Керамика – это материал, который можно использовать вместо некоторых металлов в высокотемпературных применениях. Он может быть использован, например, для создания турбинных лопаток в самолетах.

- Стекло – это материал, который может быть использован вместо кристаллов для производства ювелирных изделий, таких как браслеты или кулоны.

- Полусколько – это материал, который может быть использован вместо золота или серебра для производства ювелирных изделий. Он имеет похожий блеск, но является более доступным по цене.

- Различные композиционные материалы, созданные на основе смол и волокон, могут использоваться вместо металлических материалов для производства легких и прочных деталей.

- Полимерные материалы – это материалы, которые могут использоваться вместо металлов в некоторых промышленных приложениях. Они обладают высокой прочностью и износостойкостью, что делает их подходящими для производства зубных протезов или экспериментальных прототипов.

- Титан и его сплавы – это материалы, которые можно использовать вместо других металлов для создания легких и прочных деталей. Они могут быть использованы как в промышленности, так и в медицинских приложениях и тд.

Проведенная оценка позволила определить высокое влияние рыночной власти поставщиков и потребителей в рассматриваемой сфере, а также социально-демографического фактора.

Последний шаг анализа внешней среды ООО «А/с. Ирмакит» - построение матрицы SWOT-анализа. Для этого необходимо выявить сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности (таблицы 5,6)

Таблица 5 – Сильные и слабые стороны ООО «А/с. Ирмакит».

Сильные стороны	Слабые стороны
Новая спецтехника	Нехватка персонала
Организованная сбытовая политика	Высокая себестоимость производства
Хорошая ремонтная база	Неэффективная система мотивации персонала
Хорошая репутация	Высокая стоимость обслуживания спецтехники

Исходя из таблицы 5, можно сказать о том, что слабые стороны в организации, в основном, в области персонала.

Таблица 6 – Угрозы и возможности ООО «А/с. Ирмакит».

Угрозы	Возможности
Неблагоприятная демографическая ситуация в Дальневосточном регионе	Заимствование опыта успешных горных компаний при обучении персонала
Введение новых законопроектов	Растущий спрос на сырье
Зависимость от валютного курса	Удовлетворение потребительского спроса
Применение техники зарубежного производства	Возможность повышения конкурентоспособности

Исходя из таблицы 6, можно сделать вывод о том, что у организации есть возможности на устранение слабых сторон.

В таблице 7 составлена матрица SWOT-анализа.

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа

<b>SWOT</b>	<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Заимствование опыта успешных горных компаний при обучении персонала;</li> <li>- Растущий спрос на сырье;</li> <li>- Удовлетворение потребительского спроса;</li> <li>-</li> <li>- Возможность повышения конкурентоспособности.</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Неблагоприятная демографическая ситуация в Дальневосточном регионе;</li> <li>-</li> <li>- Введение новых законопроектов;</li> <li>-</li> <li>- Зависимость от валютного курса;</li> <li>-</li> <li>- Применение техники зарубежного производства.</li> </ul>
-------------	--	--

<b>SWOT</b>	<b>Сильные возможности</b>	<b>Сильные угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b> - Новая спецтехника; - Организованная сбытовая политика; - Хорошая ремонтная база; - Хорошая репутация.	- Применение перспективных экономических и социально-психологических методов управления персоналом; - Рост производительности труда; - Повышение конкурентоспособности посредством устойчивости репутации и выход на лидирующие позиции в области золотодобычи.	- Износ зарубежной техники и трудности в дальнейшем ее приобретении; - Затруднение с обновлением лицензии на добычу золота в связи с новыми законопроектами.
<b>Слабые стороны</b> - Нехватка персонала; - Высокая себестоимость производства; - Неэффективная система мотивации персонала; - Высокая стоимость обслуживания спецтехники.	<b>Слабые возможности</b> - Пересмотр системы управления персоналом в целях её совершенствования; - Снижение себестоимости производства.	<b>Слабые угрозы</b> - Недостаточное привлечение персонала в связи с географическим положением и возникновением прочих угроз.

Исходя из таблицы 7 можно сделать вывод о том, что в организации присутствует наличие возможностей для совершенствования системы управления персоналом, что позволит повысить результаты деятельности персонала предприятия, а также финансовые результаты деятельности ООО «А/с. Ирмакит». Также следует отметить, что корректировка используемых методов управления персоналом в ООО «А/с. Ирмакит» позволит достичь поставленных перед сотрудниками целей и задач, а также добиться более высоких показателей системы управления персоналом.

## 2.2 Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс изучения различных аспектов, которые могут повлиять на работу и результативность предприятия изнутри. Эти аспекты могут включать в себя факторы, такие как управление,

культура организации, операционные процессы, финансовое состояние, инфраструктуру, кадры и др.

По результатам анализа внутренней среды предприятие может разработать стратегию, которая учитывает все факторы, и нацелена на достижение поставленных целей. Важно также регулярно проводить анализ внутренней среды, чтобы быть готовым к изменениям в бизнес-среде и решать проблемы до того, как они станут серьезными.

Первоочередно необходимо изучить персонал ООО «А/с. Ирмакит».

Персонал в области добычи руд, песков и драгоценных металлов может включать в себя различные специальности и профессии, связанные с геологоразведкой, извлечением полезных ископаемых, их переработкой и транспортировкой. Некоторые из них:

- Геологи – занимаются поисками новых месторождений полезных ископаемых, анализируют геологические данные и разрабатывают стратегии добычи.

- Инженеры-технологи – создают и оптимизируют технологические процессы добычи и переработки полезных ископаемых.

- Рудничные рабочие – занимаются прямыми работами по добыче полезных ископаемых, выполнению работ по подготовке шахт и открытых разрезов к добыче, уборке породы и оборудования.

- Водители-машинисты – управляют грузовыми автомобилями, экскаваторами и другими специализированными машинами на объектах добычи.

- Электромеханики – выполняют работы по ремонту, наладке и техническому обслуживанию оборудования и машин на объектах добычи.

- Лаборанты – проводят анализы качества полезных ископаемых и продуктов их переработки.

- Менеджеры проектов – управляют процессом добычи и переработки полезных ископаемых на объекте, координируют работу различных специалистов и контролируют выполнение плановых заданий.

В работе в области добычи руд, песков и драгоценных металлов очень важным является соблюдение всех мер безопасности и поддержание высоких экологических стандартов. Поэтому также в команде может быть специалист по охране труда, экологии и другим направлениям, связанным с обеспечением безопасности и экологичности добычи полезных ископаемых.

Основную численность в ООО «А/с. Ирмакит» представляют рудничные рабочие, к руководителям относятся: менеджеры проектов; к специалистам относятся: лаборанты, специалист по охране труда, инженеры-технологи и геологи; к прочим служащим относятся: электромеханики и водители-машинисты.

Изменение состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит» характеризуется данными, приведенными в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит» 2020 - 2022 гг.

Показатели	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонения (+;-)			
							от 2020 г		от 2022 г	
1	2		3		4		5		6	
	человек	уд. вес, %	человек	уд. вес, %	человек	уд. вес, %	в чел.	в %	в чел.	в %
Весь персонал	35	100	35	100	32	100	-	-	-3	-
в том числе: - рабочие	25	71,4	26	74,2	23	71,9	1	2,8	-3	-2,3
служащие из них:	10	28,5	9	25,7	9	28,1	-1	-2,8	-	2,4
руководители	2	5,7	2	5,7	2	6,3	-	-	-	0,6
специалисты	5	14,2	4	11,4	5	15,6	-1	-2,8	1	4,2
прочие служащие	3	8,6	3	8,6	2	6,3	-	-	-1	-2,3

Удельный вес служащих составляет 28,1 %, что на 2,4 % больше, чем в предыдущем году. В составе служащих преобладают специалисты. Их удельный вес также несколько увеличился в 2021 году и составил 15,6 % от общей численности персонала.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами – это способность предприятия иметь достаточное количество и квалификацию персонала для выполнения всех задач, необходимых для успешного функционирования

бизнеса.

Для обеспечения предприятия трудовыми ресурсами необходимо проводить системную работу по формированию кадровой политики, которая будет определять требования к кандидатам на вакансии, методы подбора и оценки персонала, а также планирование развития и подготовки кадров.

Эффективная кадровая политика позволит привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, повышать их производительность и лояльность к компании, что, в свою очередь, будет способствовать росту доходов и конкурентоспособности предприятия.

Важно также учитывать тенденции на рынке труда и анализировать потребности предприятия в персонале на среднесрочной и долгосрочной перспективе, чтобы быть готовым к быстрым изменениям внешней среды и изменению требований к персоналу.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ обеспеченности ООО «А/с. Ирмакит» трудовыми ресурсами

Категория работников	План	Факт	Процент обеспеченности
Весь персонал	40	32	80
Рабочие	25	23	92
Служащие всего,	15	9	60
в том числе:			
Руководители	3	2	66,7
Специалисты	6	5	83,3
Прочие служащие	6	2	33,3

По данным таблицы 9 можно сделать вывод, о том, что предприятие не обеспечено в полной мере персоналом. Общая нехватка персонала составила в отчетном периоде 20 %. Причем недостаток персонала наблюдается по всем категориям.

Качественный состав персонала предприятия заключается в наличии квалифицированных и опытных специалистов, обладающих необходимыми знаниями, навыками и компетенциями для выполнения поставленных задач.



Важно понимать, что квалификация персонала должна соответствовать производственным потребностям предприятия. Поэтому, при подборе сотрудников необходимо учитывать как их теоретические знания и практический опыт работы, так и их личностные качества, такие как коммуникабельность, ответственность, способность к обучению и адаптации к новой среде.

Качественный состав персонала является ключевым фактором успеха предприятия, так как он оказывает прямое влияние на производительность, качество продукции или услуг, а также на репутацию компании.

Для обеспечения качественного состава персонала необходимо проводить системную работу по формированию кадровой политики, развитию и подготовке кадров, в том числе организации обучения и повышения квалификации сотрудников, а также созданию условий для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Качественный состав персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Качественный состав персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Группа рабочих	Численность рабочих		Удельный вес, %		Отклонение (+;-)	
	2021 год	2022 год	2021 год	2022 год	по численности	в удельном весе, %
По возрасту, лет:						
до 20	2	3	5,71	9,38	1	3,67
от 20 до 30	9	6	25,71	18,75	-3	-6,96
от 30 до 40	11	12	31,43	34,29	1	2,86
от 40 до 50	7	6	20	18,75	-1	-1,25
от 50	6	5	17,14	15,63	-1	-1,51
Итого	35	32	100	100	-3	
По образованию:						
Незаконченное среднее	2	3	5,71	9,38	1	-3,67
Среднее	14	15	40	46,88	1	6,88
Среднее специальное	13	12	37,14	37,5	-1	0,36
Высшее	6	2	17,14	6,25	-4	-10,89
Итого	35	32	100	100	-3	
По трудовому стажу, лет:						
до 5	4	5	11,43	15,62	1	4,19
от 5 до 10	6	5	17,14	15,62	-1	-1,52
от 10 до 15	9	9	25,71	28,13	0	2,42
от 15 до 20	12	10	34,29	31,25	-2	-3,04

свыше 20	4	3	11,43	9,38	-1	-2,05
Итого	35	32	100	100	-3	

Анализ динамики возрастного состава работников позволяет сделать вывод о том, что в 2022 году увеличилось количество работающих в возрасте до 20 лет, от 20 до 40 лет и уменьшилось количество работающих в оставшихся возрастных диапазонах.

Анализ состава работающих людей по образовательному цензу показал, что наибольший удельный вес в составе персонала ООО «А/с. Ирмакит» занимают работники, имеющие среднее и среднее специальное образование.

Для наглядного представления был рассчитан индекс образовательного дисбаланса для работников организации ООО «А/с. Ирмакит», по формуле:

$$O = \frac{\text{Уровень образования}}{\Sigma N} \times 100\%$$

(2)

Где O- показатель долевого распределения образования в организации;  
 $\Sigma N$ - общее суммарное количество работников в организации.

Графическое представление результатов расчета индекса образовательного дисбаланса для работников организации ООО «А/с. Ирмакит» в динамике за последние 2 года показано на рисунке 8.

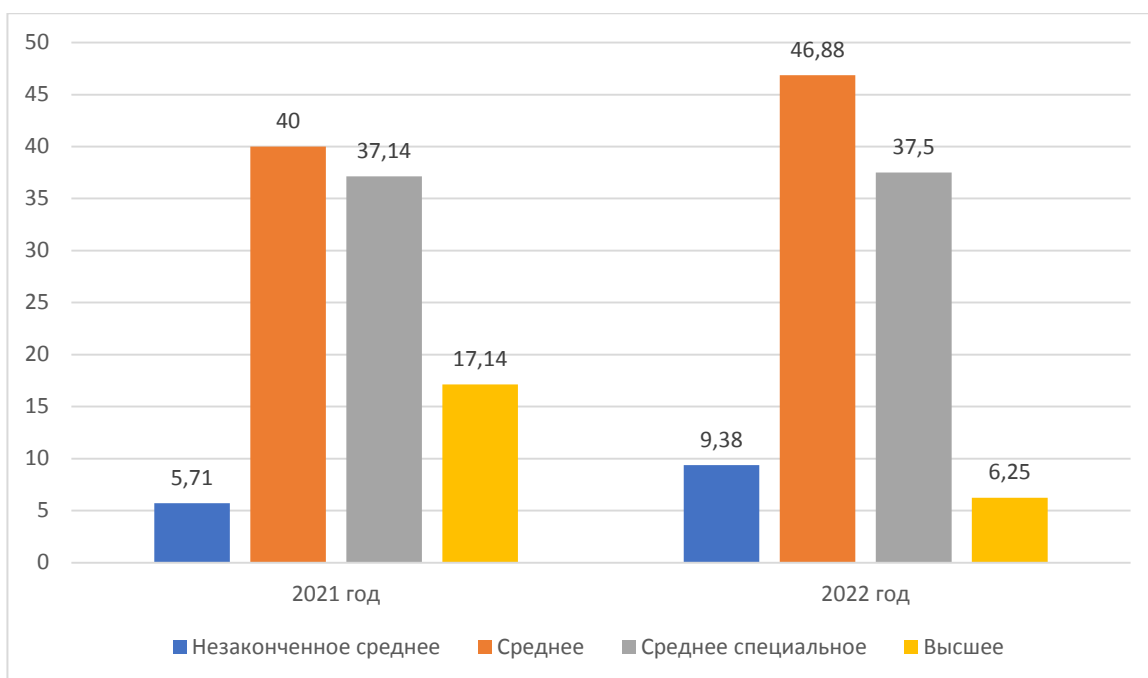


Рисунок 8 – Образовательный дисбаланс работников ООО «А/с Ирмакит»

Анализируя динамику состава персонала по стажу, работы необходимо отметить следующие изменения. За анализируемый период произошел рост численности работников, имеющих трудовой стаж до 5 лет на 4, 19%, это свидетельствует о пополнении на рынке труда специалистов по добыче руды.

Использование рабочего времени – это эффективное использование рабочих часов сотрудниками предприятия для выполнения поставленных задач.

Для оптимизации использования рабочего времени необходимо разработать гибкое расписание работы, учитывающее особенности производственного процесса и потребности клиентов. Также важно обеспечить работникам необходимые условия для работы, такие как комфортное рабочее место, доступ к необходимому оборудованию и программному обеспечению.

Важно учитывать, что эффективное использование рабочего времени напрямую связано с организацией труда, производительностью и мотивацией сотрудников. Для этого можно применять различные методы и инструменты управления персоналом, такие как системы мониторинга производительности, системы стимулирования и мотивации персонала, а также различные методы обучения и развития.

Грамотное использование рабочего времени позволит повысить эффективность работы предприятия, снизить затраты на производство и повысить конкурентоспособность компании.

Анализ использования фонда рабочего времени представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Использование рабочего времени в ООО «А/с. Ирмакит»

Показатели	2022 год		Отклонение от плана (+;-)
	план	факт	
Среднегодовая численность рабочих	40	32	-8
Отработано дней одним работающим за год	220	213	-7
Отработано часов одним работающим за год	1 716	1 650	-42
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,8	7,75	-0,05
Общий фонд рабочего времени, человеко-часов	68 640	52 800	-15 840

Как следует из данных таблицы 11, ООО «А/с. Ирмакит» использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 213 дней вместо 220 запланированных. Общие потери рабочего времени составили 15 840 часа. 125428

В таблице 12 рассчитана оплата труда каждого работника в месяц и страховые взносы (30%).

Таблица 12 – Оплата труда ООО «А/с. Ирмакит» за 2022 год, тыс.руб

Категория сотрудника	Количество	Затраты на оплату труда в месяц, руб.
Руководители	2	454 240
Специалисты	5	872 688
Прочие служащие	2	248 500
Рабочие	23	1 955 000
Итого	32	3 530 428
Страховые взносы	-	1 059 128,4

Затраты на оплату труда за 7 месяцев работы составляют 24 713 000 руб.

В результате проведенных структурных изменений в ООО «А/с. Ирмакит» создана более эффективная система управления производством и увеличены объемы производства, компания придерживается стратегии

диверсификации. Кроме того, внедрены новые технологии, повышена автоматизация производства, что привело к улучшению качества продукции и уменьшению затрат на производство. В общем предприятие придерживается принципа постоянного развития, который позволяет компании успешно справляться с переменами и достигать новых высот в своем развитии.

В целом, ООО «А/с. Ирмакит» стремится не только достигать успешных экономических результатов, но и нести социальную ответственность перед обществом и окружающей средой. Эта миссия и стратегия помогают компании справляться с переменами и преодолевать сложности, сохраняя при этом свою конкурентоспособность и репутацию надежного партнера.

Анализ внутренней среды организации так же включает рассмотрение производственной деятельности, в данном случае это добыча полезных ископаемых.

Добыча руды, песка и драгоценных металлов может быть разделена на несколько этапов:

1) Разведка месторождения – этот этап включает поиски новых месторождений и оценку их ресурсного потенциала.

2) Открытые работы – если месторождение находится на поверхности земли или сравнительно близко к ней, то используются открытые методы добычи. Они включают рассечение земной коры, самую верхнюю часть месторождения, и изъятие руды или песка.

3) Подземная добыча – если месторождение расположено глубже, то используется подземная добыча. На этом этапе производится пробивка шахт и разработка стволов для добычи руды.

4) Обогащение – на этом этапе руда или песок обрабатываются, чтобы удалить примеси и повысить концентрацию ценных материалов. Это может быть достигнуто различными методами, такими как флотация, гравитационное обогащение и химические методы.

5) Получение конечного продукта – на этом этапе происходит конечная обработка материала, чтобы получить готовую продукцию, такую как золото, серебро или другой металл.

б) Заключительные операции – это последний этап и включает упаковку, хранение и транспортировку готовой продукции на склады или прямо к потребителям.

Каждый из этих этапов имеет свои особенности и может быть дополнен различными технологиями и инструментами для повышения эффективности и безопасности добычи.

### **2.3 Анализ управления и мотивации в организации**

Организационная структура организации представляет собой схему, которая определяет иерархию подразделений, должностных лиц и их взаимодействие внутри организации. Она также определяет распределение полномочий и ответственности между различными уровнями управления.

Типичная организационная структура состоит из нескольких уровней, каждый из которых отвечает за определенные функции или виды деятельности.

Организационная структура управления ООО «А/с. Ирмакит» представлена на рисунке 9.

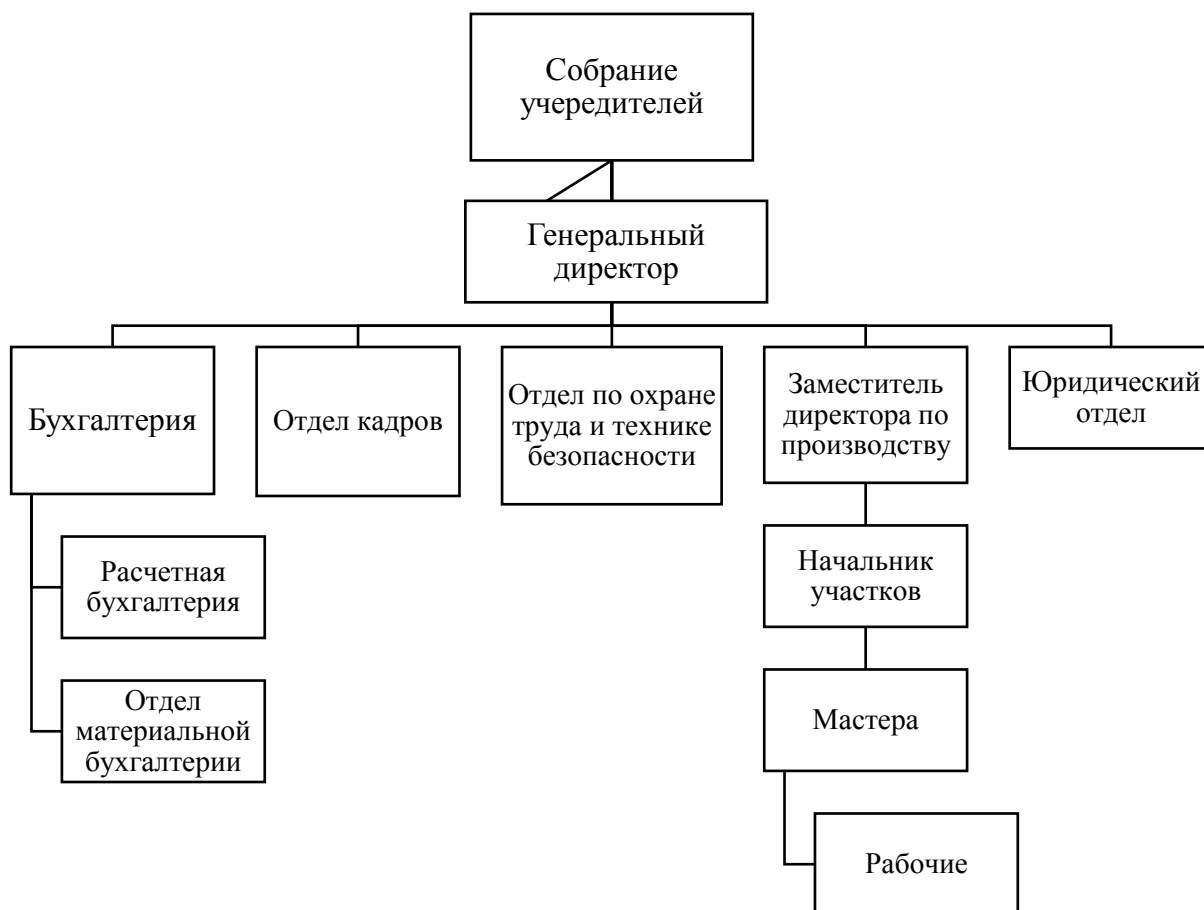


Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «А/с. Ирмакит»

Анализируя организационную структуру компании ООО «А/с. Ирмакит», можно отметить следующее:

1) Обязанности генерального директора заключаются в следующем:

заключаются в следующем:

- Разработка стратегии компании и планирование её развития в долгосрочной перспективе.
- Организация работы всех подразделений компании и контроль за выполнением их задач.
- Принятие решений по ключевым вопросам, таким как финансирование, инвестирование, маркетинг и продажи.
- Установление и контроль за выполнением бюджета компании.
- Обеспечение соблюдения законодательства и правил корпоративного управления.

- Работа с ключевыми клиентами, партнерами и поставщиками.
- Участие в переговорах по важным контрактам и сделкам.
- Развитие и поддержание положительного имиджа компании в глазах общественности и инвесторов.

Генеральный директор также является ответственным за создание команды высококвалифицированных специалистов и налаживание эффективной системы управления и мотивации персонала. Кроме того, генеральный директор должен быть в курсе всех событий, происходящих на рынке и в отрасли, чтобы быстро реагировать на изменения и принимать соответствующие меры для укрепления позиций компании.

2) Главный бухгалтер отвечает за финансовый учет и отчетность компании. Его обязанности могут включать:

- Ведение бухгалтерского учета и составление финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках).
- Разработка и внедрение учетных политик и процедур.
- Контроль за соблюдением законодательства по налогообложению и финансовой отчетности.
- Расчет заработной платы и контроль за исполнением трудовых договоров и других финансовых обязательств перед персоналом.
- Участие в разработке бюджета компании и контроль за его выполнением.
- Анализ финансовой отчетности для выявления проблем и возможностей повышения эффективности работы компании.
- Сотрудничество с аудиторами и налоговыми инспекторами при проведении проверок и аудитов.
- Организация и контроль за работой бухгалтерского отдела и подготовка отчетности для руководства компании.

Главный бухгалтер должен быть хорошо знаком со всеми аспектами бухгалтерского учета и иметь глубокие знания в области налогообложения и финансовой отчетности. Он также должен быть в состоянии работать в



условиях высокой нагрузки и стресса, поскольку финансовые вопросы являются критически важными для каждой компании.

3) Отдел кадров и отдел по управлению персоналом находятся в центральном офисе управляющей компании. Кадровые службы представляют собой подразделение организации, которое занимается управлением персоналом. Они отвечают за все аспекты работы с персоналом, включая найм, обучение, оценку, вознаграждение и увольнение сотрудников.

Кадровые службы выполняют множество задач, таких как поиск и подбор кандидатов на вакансии, проведение интервью, проверка рекомендаций и резюме, заключение трудовых договоров, оформление трудовых книжек, проведение аттестации сотрудников и разработка систем оплаты труда.

Они также занимаются вопросами социальной защиты сотрудников, включая организацию медицинского страхования, пенсионного обеспечения и других видов социальных программ.

В целом, кадровые службы являются ключевым элементом успешной работы любой организации, поскольку они обеспечивают правильное функционирование её кадровой политики и своевременное решение всех вопросов, связанных с персоналом.

В уставе и кодексе содержатся правила и принципы, регулирующие успешное функционирование компании и ее взаимодействие с внешней средой.

Устав определяет правовой статус организации, ее цели и задачи, структуру и порядок управления. Учетная политика определяет методы и принципы организации бухгалтерского учета и формирования отчетности. Положения об отделах и должностные инструкции определяют функции и обязанности сотрудников, их компетенцию и ответственность. Трудовой распорядок регулирует режим работы сотрудников и порядок оплаты труда.

Кодекс корпоративного поведения устанавливает стандарты этического поведения для всех сотрудников компании. В нем определяются основные принципы профессионального поведения, правила взаимоотношений между сотрудниками и с клиентами, приоритеты в сфере безопасности и экологии.

Управление в ООО «А/с. Ирмакит» осуществляется на основе этих документов с учетом специфики деятельности компании и потребностей клиентов. Компания ставит перед собой задачу обеспечения высокого качества товаров и услуг, удовлетворения потребностей клиентов и соблюдения всех норм и правил законодательства.

В ООО «А/с. Ирмакит» должное внимание уделяется только материальным видам мотивации, а именно премированием и штрафами (таблицы 13,14). В организации не проработаны нематериальные виды стимулирования, это сказывается и на эффективности работы персонала.

Таблица 13 – Система поощрений работников ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для поощрения	Размер поощрения
Выполненный объем работ (начальники участков, бригадиры)	Премия в размере 25 % от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30 % от заработной платы
Выполнение плана работ на участке (бульдозеристы, дизельщики, разнорабочие и т.д.)	Премия в размере 15 % от заработной платы

Оплата труда – это денежная компенсация, которую работник получает за свой труд. Она может быть выражена в форме фиксированной оплаты, почасовой ставки или процента от продаж, в зависимости от типа работы и условий трудового договора.

Размер оплаты труда зависит от многих факторов, таких как спрос на данную профессию, уровень квалификации работника, сложность задачи, региональные особенности и другие. Также в разных странах существуют разные стандарты оплаты труда и законодательство, регулирующее минимальный размер заработной платы.

Оплата труда является одним из главных факторов, определяющих мотивацию работника и его уровень удовлетворенности от работы. Поэтому её правильное установление является важной задачей для работодателя.

В ООО «А/с. Ирмакит» применяют смешанную систему оплаты труда – фиксированная ставка плюс премиальные, в случае достижения заданной

нормы. Начисление премии происходит с фиксированным процентом от заработной платы по истечению срока сезонных работ.

Таблица 14 – Система дисциплинарных взысканий в ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для взыскания	Размер взыскания
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15 % от заработной платы
За допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10 % от заработной платы
За хищение собственности предприятия (запасные части, ГСМ)	Штраф в размере 100 % от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 50 % от заработной платы
За нарушение требований трудового распорядка	Штраф в размере 50 % от заработной платы

Данные дисциплинарные взыскания повышают производительность труда работников ООО «А/с. Ирмакит».

Таблица 15 – Система поощрений персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для поощрения	Размер поощрения
Выполненный объем работ (начальники участков, бригадиры)	Премия в размере 25 % от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30 % от заработной платы
Выполнение плана работ на участке (бульдозеристы, дизельщики, разнорабочие и т.д.)	Премия в размере 15 % от заработной платы

В данной главе была проведена диагностика деятельности предприятия ООО «А/с. Ирмакит», а именно: представлены экономические показатели организации за 3 года; проведено исследование влияния факторов макросреды (политические, экономические, технико-технологические, социально-демографические) на организацию; проведен анализ микросреды (поставщики, потребители, конкуренты) на основе модели пяти сил М. Портера; выявлены сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности; показано изменение состава и структуры персонала ООО «А/с. Ирмакит» за 3 года и выполнен анализ управления мотивацией в организации.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «А/с Ирмакит»

#### **3.1 Обоснование целесообразности разработки программы совершенствования мотивации**

Мотивация персонала организации ООО «А/с. Ирмакит» будет оценена на уровне воззрений и уровне действий.

На первом уровне, в качестве метода применялись тесты и опросники, в частности: Тест «Что люди хотят получить от своей работы?»

Данный тест использован для определения того, какие факторы актуализированы у испытуемых. Для рабочих ООО «А/с. Ирмакит» представлены вопросы, составленные исходя из потребностей по пирамиде Маслоу.

*Вопросы. Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?*

- 1) Хорошие условия труда.
- 2) Удобные спальные места.
- 3) Обеспечение питанием.
- 4) Стабильная и хорошая зарплата.
- 5) Чувство безопасности, связанное с работой.
- 6) Своевременный отдых.
- 7) Удовлетворенность личной жизнью.
- 8) Хороший и дружный коллектив.
- 9) Совместное времяпровождение с коллективом в нерабочее время.
- 10) Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
- 11) Хороший начальник.
- 12) Работа, которую вы можете делать хорошо и преуспевать в этом.
- 13) Проявление творчества во время рабочего процесса.
- 14) Возможность внесения новшеств.

15) Проведение творческих мероприятий с коллективом в нерабочее время.

16) Получение удовольствия от рабочего процесса.

17) Красивое рабочее место.

18) Чувство гармонии.

19) Возможность самосовершенствования.

20) Личностный рост.

21) Развитие

*Инструкция.* Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности каждого из нижеуказанных факторов (таблица 16), влияющих на его отношение к работе. В данном опросе будет участвовать 32 работника ООО «А/с. Ирмакит», в их число входят: рабочие, руководители, специалисты и прочие служащие.

Таблица 16 – Оценки степени важности факторов.

Очень важно	Важно, но не очень	Не важно	
5	4	3	2
1			

Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» и «не важно», средней позицией – «важно, но не очень».

*Итоги.* По результатам теста необходимо заполнить таблицу и выяснить, какие факторы преобладают у того или иного участника.

В таблице 17 приведен результат теста: «Что люди хотят получить от своей работы?» работником из группы «рабочие».

Таблица 17 –Результат заполнения таблицы теста: «Что люди хотят получить от своей работы?» работником из группы «рабочие».

Физиологические потребности	Потребности в безопасности	Социальные потребности	Потребности в уважении и признании	Творческие потребности	Эстетические потребности	Духовные потребности
-----------------------------	----------------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------

Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
1	5	4	3	7	2	10	2	13	2	16	2	19	1
2	4	5	2	8	3	11	1	14	3	17	3	20	5

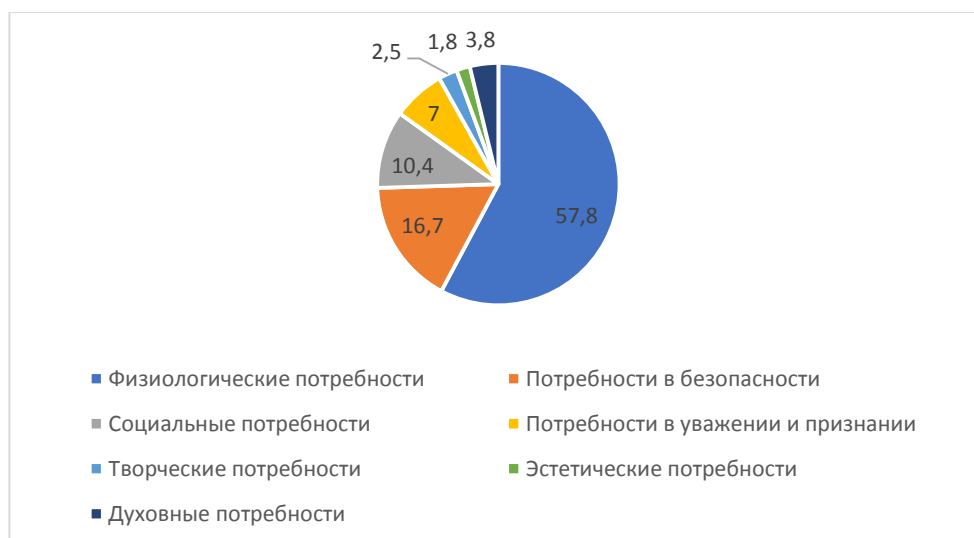
Продолжение таблицы 17

Физиологические потребности		Потребности в безопасности		Социальные потребности		Потребности в уважении и признании		Творческие потребности		Эстетические потребности		Духовные потребности	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл	Номер фактора
3	5	6	4	9	2	12	4	15	1	18	4	21	3
Итого	14	Итого	9	Итого	7	Итого	7	Итого	6	Итого	9	Итого	9

Результаты теста персонала в ООО «А/с. Ирмакит» показали следующее:

- 1) Физиологические потребности выделили 57,8%;
- 2) Потребности в безопасности преобладают у 16,7%;
- 3) Социальные потребности необходимы 10,4%;
- 4) Потребности в уважении и признании предпочитают 7%;
- 5) В творческих потребностях нуждаются 2,5%;
- 6) Эстетические потребности выбрали 1,8%;
- 7) Духовные потребности обнаружили у 3,8%.

На рисунке 10 показана диаграмма по результатам тестирования.



## Рисунок 10 – Диаграмма потребностей работников ООО «А/с. Ирмакит»

Исходя из проведенного тестирования, большая часть рабочих ООО «А/с. Ирмакит», а именно 57,8%, находятся на нижней ступени пирамиды потребностей Маслоу.

На втором уровне оценки мотивации использовался такой метод, как наблюдение за сотрудниками во время рабочего процесса и анкетирование. Наблюдение показало, что рабочие не особо вовлечены в рабочий процесс, норма выработки снижается примерно к августу, это связано с личными переживаниями рабочих, редкая связь с близкими, без возможности увидеть их. Если по телефону связаться можно, то видеозвонок недоступен из-за отсутствия интернета.

Для того чтобы стимулировать мотивацию человека, необходимо учитывать его индивидуальные потребности, интересы, ценности и личностные свойства. Важно также учитывать взаимодействие с окружающей средой, с которой взаимодействует человек, и особенности его трудовой деятельности.

Отдельное внимание следует уделять мотивации команды. Важно создать дружескую и творческую атмосферу, в которой люди будут чувствовать себя комфортно и уверенно. Также необходимо стимулировать сотрудничество и совместную деятельность, поощрять обмен идеями, обучение друг друга и взаимодействие.

В целом, эффективная мотивация подразумевает комплексный подход, учитывающий множество факторов, и должна быть основана на индивидуальном подходе к каждому работнику.

Необходимо так же оценить, на сколько удовлетворяются потребности персонала в ООО «А/с Ирмакит». Для этого проведен опрос «Удовлетворенность потребностей в организации». В опросе участвовало 32 работника.

*Инструкция.* На представленные ниже вопросы необходимо было ответить либо «да», либо «нет».

*Вопросы:*

- 1) Удобные ли у Вас спальные места?
- 2) Часто ли Вы выходите на связь?
- 3) Часто ли у Вас появляется возможность выйти в интернет?
- 4) Комфортно ли Вам находится в помещении во время отдыха?
- 5) Получается ли у Вас выспаться?
- 6) Хорошо ли Вас кормят?
- 7) Удобная ли у Вас униформа?
- 8) Чувствуете ли Вы себя безопасно в рабочее время?

*Результаты опроса.* После ответов на вопросы посчитать процент удовлетворенности потребностей каждого сотрудника (таблица 18). Для этого нужно посчитать в каждом опросе количество ответов «да» и посчитать его долю. Затем необходимо сложить процент удовлетворенности каждого сотрудника и разделить на количество сотрудников для того, чтобы узнать средний процент удовлетворенности.

Таблица 18 – Уровень удовлетворенности потребностей персонала ООО «А/с Ирмакит»

№	Работники	Должность	Процент удовлетворенности потребностей, исходя из опроса «Удовлетворенность потребностей в организации».
1	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
2	Руководитель	Начальник участка №1	25%
3	Рабочий	Рудничный рабочий	62,5%
4	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
5	Специалист	Лаборант	12,5%
6	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
7	Служащий	Электромеханик	75%
8	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
9	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
10	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
11	Руководитель	Начальник участка №2	50%
12	Рабочий	Рудничный рабочий	50%
13	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
14	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
15	Специалист	Специалист по охране труда	25%
16	Специалист	Инженер-технолог	12,5%
17	Рабочий	Рудничный рабочий	87,5%



18	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
19	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
20	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
21	Специалист	Геолог	25%

Продолжение таблицы 18

№	Работники	Должность	Процент удовлетворенности потребностей, исходя из опроса «Удовлетворенность потребностей в организации».
22	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
23	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
24	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
25	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
26	Специалист	Лаборант	50%
27	Служащий	Водитель-машинист	12,5%
28	Рабочий	Рудничный рабочий	75%
29	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
30	Рабочий	Рудничный рабочий	37,5%
31	Рабочий	Рудничный рабочий	25%
32	Рабочий	Рудничный рабочий	12,5%
Итого (ср. % удовлетв.)			32%
-			
-			

Исходя из результатов опроса в таблице 18, можно сделать вывод о том, что в организации ООО «А/с Ирмакит» низкий уровень удовлетворенности потребностей персонала (32%), именно на повышение этого уровня и будет направлена программа совершенствования мотивации работников.

Был проведен опрос, в котором рабочим необходимо было выбрать, какие факторы могли бы их мотивировать. Факторы подобраны исходя из уровней потребностей, на которых находятся большинство сотрудников и исходя из наблюдения.

*Опрос.* Отдайте свое предпочтение одному фактору, который хотели бы видеть в организации.

- 1) Наличие Интернета;
- 2) Удобные спальные места;
- 3) Наличие телевизора;

- 4) Удобная рабочая одежда;
- 5) Понижение влажности в помещении.

*Результаты опроса:*

- 1) Наличие Интернета предпочли 58 % рабочих;
- 2) Удобные спальные места выбрали 27 %;
- 3) Наличие телевизора заинтересовало 8,9 % сотрудников;
- 4) Удобная рабочая одежда необходима 3,3 % рабочих;
- 5) Понижение влажности в помещении предпочли 2,8 %.

Результаты опроса представлены на рисунке 11.

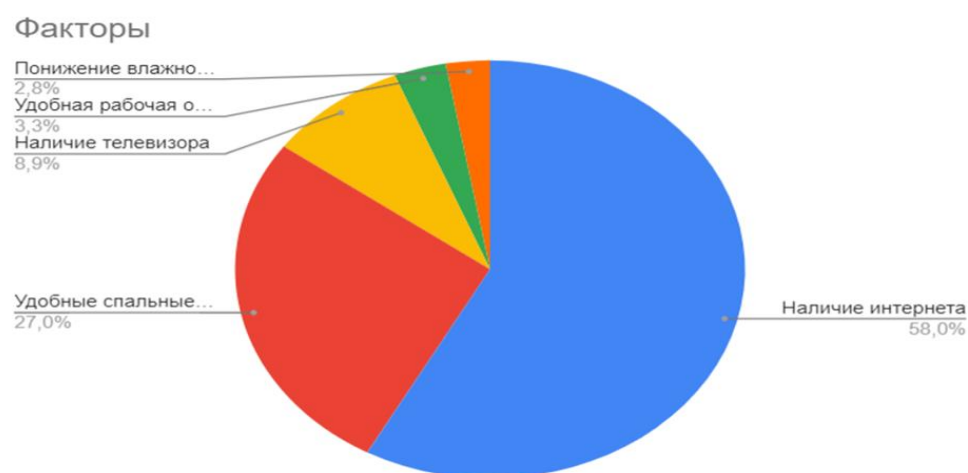


Рисунок 11 –Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие факторы могли бы Вас мотивировать?»

Получено, что большинство респондентов предпочитают «Наличие интернета», а на втором месте у них «Удобные спальные места», эти потребности находятся на низшей ступени потребностей по А.Маслоу «Физиологические потребности» (рисунок 12).



Рисунок 12 – Иерархия факторов на низшей ступени потребностей по А.Маслоу «Физиологические потребности» для персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Исходя из данного пункта можно сделать вывод о том, что разработка программы совершенствования мотивации персонала целесообразна, так как в ООО «А/с. Ирмакит» потребности персонала удовлетворены лишь на 32%.

### **3.2 Формирование программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит» и план ее реализации**

Миссией программы совершенствования мотивации работников ООО «А/с. Ирмакит» является: повышения уровня удовлетворенности потребностей работников, повышение производительности труда и привлечение новых кадров по плановым показателям.

Основными целями программы являются (рисунок 13):

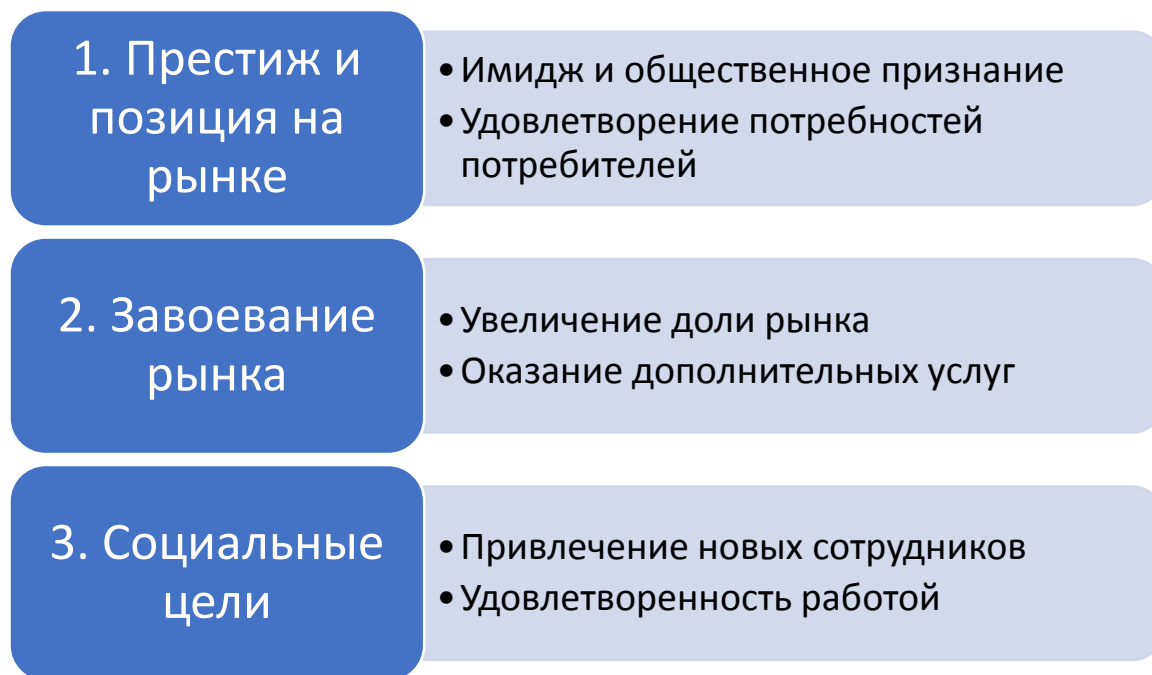


Рисунок 13 – Иерархия целей ООО «А/с. Ирмакит»

Для достижения главной цели, необходимо двигаться вверх по иерархии целей организации, именно поэтому первоочередно необходимо поработать с персоналом и его мотивацией.

Для разработки программы мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит», так же необходимо учесть риски. Для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с.Ирмакит» существуют такие риски как:

- Риск получения травм;
- Риск наводнения;
- Риск введения законопроектов;
- Риск ухудшения психологического климата среди персонала;
- Риск несоблюдения сроков реализации;
- Риск сопротивления персонала.

Данные риски оказывают непосредственное влияние на снижение уровня мотивации в организации (рисунок 14).

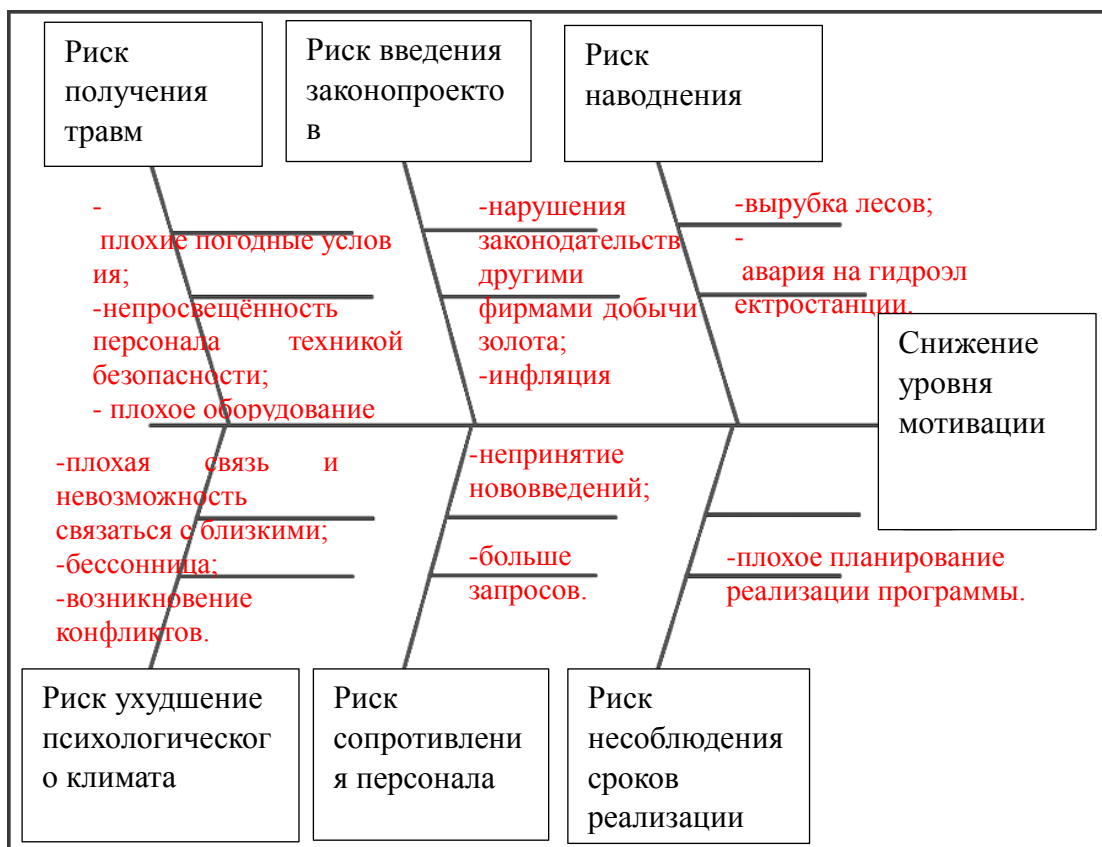


Рисунок 14 – Диаграмма Исикава ООО «А/с. Ирмакит»

Формирование программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит» основано на проведении опроса с целью оценки важности рисков (таблица 19).

Таблица 19 – Универсальный опросник важности рисков ООО «А/с. Ирмакит» при формировании программы

№	Наименование риска	Опасность	Вероятность	Важность, %
1	Риск получения травм	56	0,61	34,16
2	Риск введения законопроектов	62	0,32	19,84
3	Риск наводнения	34	0,5	17
4	Риск ухудшение психологического климата	86	0,73	62,78
5	Риск сопротивления персонала	75	0,23	17,25
6	Риск несоблюдения сроков реализации	28	0,51	14,28

Исходя из таблицы 19, можно сделать вывод о том, что наиболее важный риск – это риск ухудшения психологического климата в коллективе,

соответственно для снижения опасности этого риска и будет разработана программа совершенствования мотивации сотрудников. Для наглядности на рисунке 15 изображена «Роза рисков для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит».



Рисунок 15 – Роза рисков для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

С помощью метода экспертных оценок, с учетом рисков программы, будет выявлено, какие мероприятия будут включены в программу совершенствования мотивации персонала (таблица 20).

Таблица 20 –Выбор мероприятий для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Критери и	Р а н г	Вес	Наличие интернета		Удобные спальные места		Наличие телевизора		Удобная рабочая одежда		Понижение влажности в помещении	
			Оц enk а	Взвеш енная оценк а	Оц enk а	Взвеш енная оценк а	Оц enk а	Взвеш енная оценк а	Оц enk а	Взвеш енная оценк а	Оц enk а	Взвеш енная оценк а
Повыше ние комфорт а	3	0,1 8	5	5*0,18 =0,9	5	5*0,18 =0,9	3	3*0,18 =0,54	5	5*0,18 =0,9	5	5*0,18 =0,9

Критери и	Р а н г	Вес	Наличие интернета		Удобные спальные места		Наличие телевизора		Удобная рабочая одежда		Понижение влажности в помещении	
			Оц енк а	Взвеш енная оценк а	Оц енк а	Взвеш енная оценк а	Оц енк а	Взвеш енная оценк а	Оц енк а	Взвеш енная оценк а	Оц енк а	Взвеш енная оценк а
Миним альные затраты	4	0,1 4	4	4*0,14 =0,56	3	3*0,14 =0,42	5	5*0,14 =0,7	3	3*0,14 =0,42	4	4*0,14 =0,56
Улучше ние психоло гическо го климата в коллект иве	1	0,2 5	5	5*0,25 =1,25	5	5*0,25 =1,25	4	4*0,25 =1	3	3*0,25 =0,75	3	3*0,25 =0,75
Миним изация травм	2	0,2 1	2	2*0,21 =0,42	5	5*0,21 =1,05	2	2*0,21 =0,42	5	5*0,21 =1,05	3	3*0,21 =0,63
Миним альное влияние на экологи ю	6	0,0 7	4	4*0,07 =0,28	3	3*0,07 =0,21	3	3*0,07 =0,21	2	2*0,07 =0,14	4	4*0,07 =0,28
Быстрая адаптац ия персона ла	5	0,1	5	5*0,1 =0,5	5	5*0,1 =0,5	4	4*0,1 =0,4	3	3*0,1 =0,3	4	4*0,1 =0,4
Миним альный срок реализа ции	7	0,0 4	5	5*0,04 =0,2	4	4*0,04 =0,16	5	5*0,04 =0,2	3	3*0,04 =0,12	4	4*0,04 =0,16
Итого	-	1	30	<b>4,11</b>	30	<b>4,49</b>	26	3,47	24	3,68	27	3,68

Вес был высчитан по формуле (1).

Исходя из таблицы 20 можно сделать вывод о том, что в программу совершенствования мотивации сотрудников предпочтительнее будет включить такие пункты как: наличие интернета и удобные спальные места.

В таблице 21 представлен план реализации.

Таблица 21 – План реализации программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Мероприятия	Сроки	Ответственные	Бюджет,руб.	Контрольные сроки
1.Выбор Интернет-провайдера и выбор тарифа	С 20.04.2023 по 10.05.2023	Генеральный директор	4550	20.05.2023
2.Закупка порошка для гигиены спального места	С 24.04.2023 по 05.05.2023	Заместитель директора по производству	10 510	24.05.2023
3.Закупка ортопедических матрасов и чехлов	С 25.04.2023 по 15.05.2023	Заместитель директора по производству	1 004 000	25.05.2023
4.Закупка спальной атрибутики	С 25.04.2023 по 20.05.2023	Заместитель директора по производству	320 800	25.05.2023
5.Покупка комплекта для подключения	С 11.05.2023 по 20.05.2023	Генеральный директор	14 900	11.06.2023
6.Проведение проводки, установка комплектов	С 21.05.2023 по 15.06.2023	Генеральный директор	15 400	10.06.2023
Итого	С 20.04.2023 по 15.06.2023	-	1 430 160	-

Сформирована мотивационная программа, которая представлена в приложении Д. Она включает в себя цели, миссию и концепцию программы.

В соответствии с таблицей 19 составлена Диаграмма Ганта на рисунке 16.



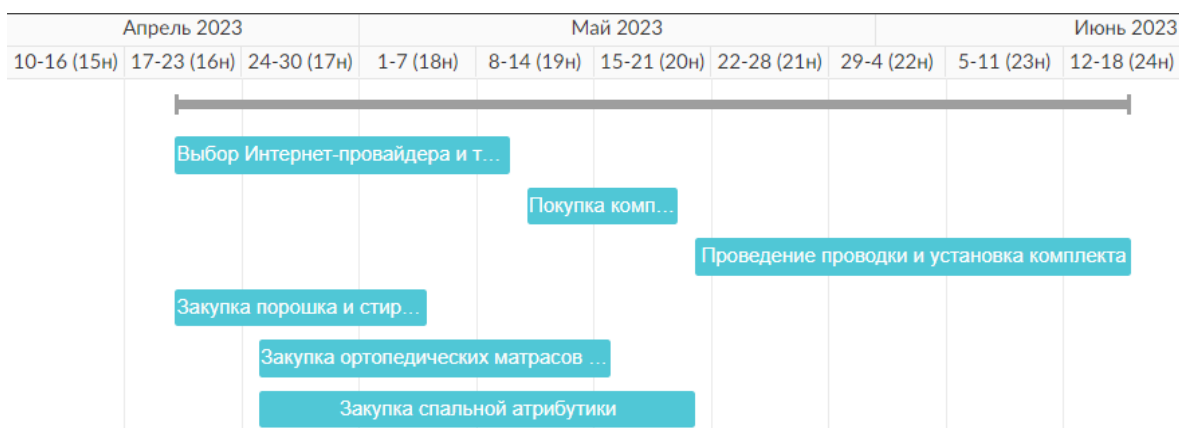


Рисунок 16 – Диаграмма Ганта по программе совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Для определения критического пути реализации программы необходимо построить сетевой граф. Для этого в таблице 22 представлены мероприятия и вытекающие из них.

Таблица 22 –

Последовательность мероприятий для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Мероприятие	Работа	Последовательность	Время, дней
1.Выбор Интернет-провайдера и выбор тарифа	А	-	21
2.Закупка порошка для гигиены спального места	Б	А	12
3.Закупка ортопедических матрасов и чехлов	В	Б	21
4.Закупка спальной атрибутики	Г	Б	26
5.Покупка комплекта для подключения	Д	А	9
6.Проведение проводки, установка комплектов	Е	Д	26
7.Оценка удовлетворенности	Ж	В,Г,Д	10

Всего на реализацию программы потребуется 66 дней. Для наглядности на рисунке 17 показан сетевой граф программы.

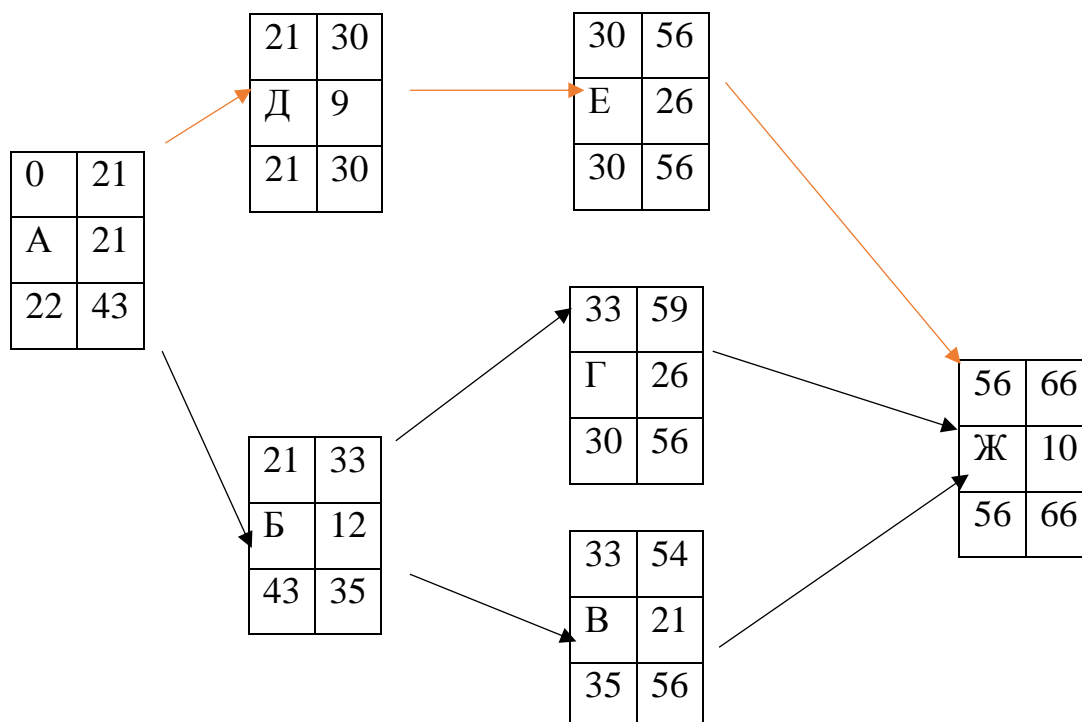


Рисунок 17 – Сетевой граф для программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Из рисунка 17 видно, что критический путь проходит по работам: А,Д,Е,Ж.

Реализация будет происходить следующим образом:

1) Необходимо выбрать Интернет-провайдера, и выбрать тариф: Тарифы с фиксированной ежемесячной оплатой; Тарифы без ограничения объема трафика (безлимитные); Тарифы без ограничения скорости (по трафику) (для доступа к Интернету на местности с мая по ноябрь каждого года), затем необходимо установить спутниковую антенну, приемопередатчик и спутниковый модем. В данной программе будет установлен спутниковый интернет от компании «Сателком»,

2) Следующим шагом будет организация удобных спальных мест, так как рабочие находятся там 7 месяцев, это очень важный пункт, именно сон влияет на работоспособность и эффективность человека. Для организации спальных мест первым шагом будет закупка ортопедических матрасов для каждого рабочего, исходя из плановой численности, так же на каждый матрас необходим чехол, во избежание быстрого износа. Далее необходимо закупить

соответствующую спальную атрибутику, а именно: подушки, одеяла и постельное белье (2 комплекта на одного человека).

### 3.3 Затраты на разработку программы совершенствования мотивации ООО «А/с. Ирмакит» и оценка эффективности

Рассмотрим текущие затраты на год в таблице 23. Затраты начинают рассчитываться с мая, так как программа совершенствования мотивации начинает реализовываться с конца апреля 2023 года. С декабря по апрель в организации не ведутся работы, поэтому за данные месяцы затраты не рассчитываются.

Таблица 23 – Текущие затраты на программу совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит», руб.

Затраты	Янв.- Апр.	Май	Июнь	Июл ь	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб .	Дек.	Итого за год, руб.
1.Оплата труда	-	3 530 428	3 530 428	3 53 0 428	3 530 428	3 530 428	3 530 428	3 530 428	-	24 713 000
2.Страхо вые взносы	-	1 059 1 28,4	1 059 128,4	1 05 9 12 8,4	1 059 128, 4	1 059 128, 4	1 059 128, 4	1 059 128, 4	-	7 413 8 98,8
3.Покуп ка комплек та для подключ ения	-	14 900	-	-	-	-	-	-	-	14 900
4.Провед ение проводк и, установк а комплект ов	-	15 400	-	-	-	-	-	-	-	15 400
5.Плата за Интерне т	-	650	650	650	650	650	650	650	-	4550
6.Матрас ы 40 шт.	-	984 000	-	-	-	-	-	-	-	984 000

Продолжение таблицы 23

Затраты	Янв.- Апр.	Май	Июнь	Июл ь	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб .	Дек.	Итого за год, руб.
7.Чехлы под матрасы 40 шт.	-	20 000	-	-	-	-	-	-	-	20 000
8.Подуш ки 40 шт.	-	60 000	-	-	-	-	-	-	-	60 000
9.Одеяла 40 шт.	-	64 800	-	-	-	-	-	-	-	64 800
10.Посте льное белье 80 комплек тов.	-	256 000	-	-	-	-	-	-	-	256 000
11.Стира льная машинка 1 шт.	-	25 000	-	-	-	-	-	-	-	25000
12.Поро шок для постельн ого белья 40 кг.	-	10 510	-	-	-	-	-	-	-	10 510
Итого	-	6 040 8 16,4	4 590 206,4	4 59 0 20 6,4	4 590 206, 4	4 590 206, 4	4 590 206, 4	4 590 206, 4	-	33 582 058,8

Текущие затраты на программу совершенствования мотивации сотрудников ООО «А/с. Ирмакит» составят 33 582 058,8 руб. В расчет текущих затрат так же входит оплата труда и страховые взносы.

В таблице 24 представлен отчет о прибылях и убытках с расчетом на три года, он отображает результаты работы компании за определенный период времени.

Таблица 24 – Отчет о прибылях и убытках ООО «А/с. Ирмакит», тыс.руб.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Выручка от реализации	131953	131953	131953
Текущие затраты	33 582,1	33 582,1	33 582,1

Продолжение таблицы 24

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Прибыль от реализации	98370,9	98370,9	98370,9
Результаты от прочей реализации	0	0	0
Балансовая прибыль	98370,9	98370,9	98370,9
Платежи в бюджет (налоги)	7269,8	7269,8	7269,8
Чистая прибыль	91101,1	91101,1	91101,1
Чистая прибыль нарастающим итогом	556586,3	556586,3	556586,3

Отчет о прибылях и убытках показал, что организация в состоянии покрыть затраты за счет собственных средств, ведь чистая прибыль равна 91101,1 тыс. руб.

В таблице 25 представлен отчет о движении денежных средств, который представляет информацию об изменениях в денежных средствах компании за определенный период времени.

Таблица 25 – Отчет о движении денежных средств ООО «А/с. Ирмакит», тыс.руб

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
<b>ПРИТОК</b>			
выручка от реализации	131953	131953	131953
<b>ИТОГО ПРИТОК</b>	131953	131953	131953
<b>ОТТОК</b>			
- налоги	7269,8	7269,8	7269,8
- текущие затраты на реализацию программы	33 582,1	33 582,1	33 582,1
<b>ИТОГО ОТТОК</b>	40851,9	40851,9	40851,9

Для экономического обоснования эффективности реализации принятых мероприятий оценим эффективность. В таблице 26 представлена оценка эффективности программы. Для расчетов принят уровень ставки дисконтирования равный 16%. Берем показатели за год.

Таблица 26 – Оценка экономической эффективности программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с.Ирмакит»

Эффективность дополнительных капитальных вложений	Период								
		Май.	Июн.	Июл.	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.
ПРИТОК ВСЕГО	тыс. руб	14752	15896	15927	16005	14723	14633	10367	7963
ОТТОК ВСЕГО	тыс. руб	6295,5	5464,3	5769,5	5970,1	5646,3	5602,9	4956,9	475,2
Чистый денежный поток	тыс. руб	-6295,5	10431,7	9857,5	10034,9	9076,7	8986,1	5410,1	7487,8
Кумулятивный денежный поток	тыс. руб	-6295,5	4136,2	13993,7	24028,6	33105,3	42091,4	47501,5	54989,3
Ставка дисконта	%	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Коэффициент дисконтирования	%	0,86	0,77	0,64	0,55	0,48	0,41	0,35	0,31
Дисконтированный денежный поток	тыс. руб	-5414,13	3184,87	6308,8	5519,19	4356,82	3684,3	1893,54	2321,22
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	тыс. руб	-5414,13	-2214,36	4094,44	9613,63	13970,45	17654,75	19548,29	21869,51
Простой срок окупаемости	лет	<b>0,3</b>	-	-	-	-	-	-	-
Дисконтированный срок окупаемости	лет	<b>0,2</b>	-	-	-	-	-	-	-

Коэффициенты дисконтирования представляют собой ряд, рассчитанный на основании ставки дисконтирования по формуле сложных процентов:

$$\frac{1}{(1+r)^N}, \quad (3)$$

где  $r$  - ставка сравнения в расчете на интервал планирования (месяц, квартал и т.д.);

$N$  - номер текущего интервала планирования.

Оценка эффективности программы показала, что простой срок окупаемости программы 3 месяца, а дисконтированный – 2 месяца. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что программа совершенствования мотивации работников ООО «А/с. Ирмакит» эффективна.

Оценка социальной эффективности программы выполнена методом имитационного моделирования, представлена в приложении Г. Она показала, что программа совершенствования мотивации персонала эффективно влияет на работников и повышает уровень психологического климата на предприятии.

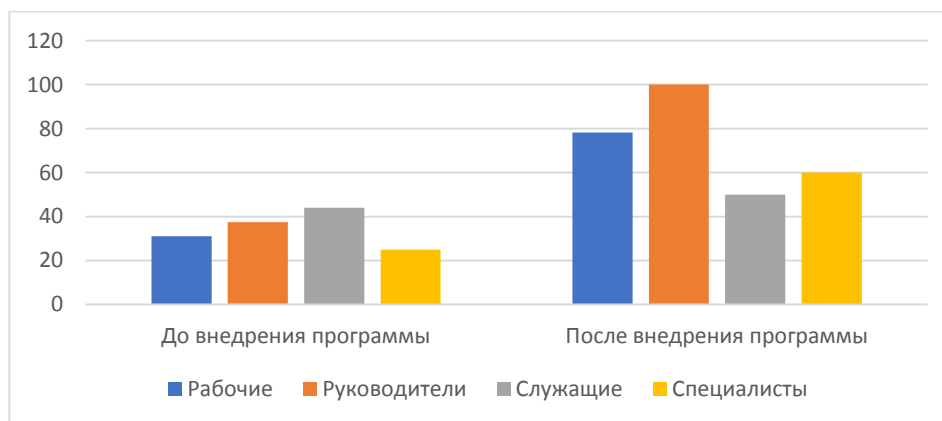


Рисунок 18 – Социальная оценка эффективности программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с.Ирмакит».

В качестве переменных имитационной модели приняты категории сотрудников и уровень удовлетворённости их потребностей. Дискретные значения переменных и их вероятности заданы в соответствии с результатами текущего опроса персонала ООО «А/с. Ирмакит», смоделировано изменение уровня удовлетворенности после реализации предлагаемой программы и получено, что уровень удовлетворенности для рабочих 78,2 %, для руководителей 100 %, для специалистов 60% и служащих 50%.

Общий процент удовлетворенности 71,9%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена исследованию мотивации персонала. Мотивация персонала – это процесс, направленный на формирование мотивов работников, стимулирование их деятельности и повышение уровня производительности для достижения целей организации.

Из теории мотивации рассмотрена пирамида потребностей по А.Маслоу, где представлена иерархия потребностей, от физиологических до духовных.

В данной работе применялись методы и инструменты оценки мотивации на уровне воззрений и на уровне действий.

Объектом исследования в бакалаврской работе является общество с ограниченной ответственностью «А/с. Ирмакит», где годовым объемом добычи руды составляет от 3 до 5 тысяч тонн в год, коэффициент извлечения золота из руды составляет 87,5 %.

Рассмотрены основные экономические показатели. Выручка за последние годы снижается.

PEST-анализ показал, наибольшее влияние на деятельность ООО «А/с. Ирмакит» оказывают социально-демографические факторы.

В сравнение с основными конкурентами (ООО «АГЦ», ООО «Petrovavlovsk Plc»), ООО «А/с. Ирмакит» имеет такое преимущество, как обеспеченность спецтранспортом и уступает конкурентам по следующим показателям: условия труда и проживания.

Сильными сторонами предприятия являются: квалифицированный персонал и современное оборудование, хорошая ремонтная база.

Как слабые стороны отмечены: неэффективная система мотивации персонала, нехватка персонала.

Угрозами являются: неблагоприятная демографическая ситуация в Дальневосточном регионе и введение законопроектов.



В качестве возможностей можно отметить: заимствование опыта успешных горных компаний при обучении персонала и повышение конкурентоспособности предприятия.

Изучено изменение состава и структуры персонала ООО «А\с. Ирмакит». Численность персонала уменьшается. Из анализа обеспеченности трудовыми ресурсами видно, что общая нехватка персонала составила в отчетном периоде 20 %. Затраты на оплату труда за 7 месяцев работы составляют 24 713 000 руб, страховые взносы 1 059 128,4 руб. Для повышения производительности труда работников ООО «А\с. Ирмакит» предусмотрена система дисциплинарных взысканий.

Исходя из проведенного тестирования, большая часть рабочих ООО «А\с. Ирмакит», а именно 57,8%, находятся на нижней ступени пирамиды потребностей Маслоу

Уровень удовлетворенности потребностей работников ООО «А\с. Ирмакит» равен 32%. Это говорит о низком уровне удовлетворенности потребностей персонала.

Диаграмма факторов мотивации сотрудников ООО «А\с. Ирмакит» показала, что работники хотят удобные спальные места и наличие интернета.

Для устранения выявленных недостатков системы мотивации разработана программа совершенствования мотивации персонала ООО «А\с. Ирмакит».

Миссией программы совершенствования мотивации работников ООО «А\с. Ирмакит» является повышение уровня удовлетворенности потребностей работников, производительности труда и привлечение новых кадров по плановым показателям.

Основными целями программы являются престиж и позиция на рынке, завоевание рынка, социальные цели.

Оценка взвешенных критериев показала, что в программу совершенствования мотивации сотрудников предпочтительнее будет включить такие пункты как: наличие интернета и удобные спальные места.

Построен план реализации программы, он включает в себя:

- Выбор Интернет-провайдера и выбор тарифа;
- Закупка порошка для гигиены спального места.
- Закупка ортопедических матрасов и чехлов;
- Закупка спальной атрибутики;
- Проведение проводки, установка комплектов;
- Покупка комплекта для подключения;

Определены ответственные за каждое мероприятие.

Сроки реализации с 20.04.2023 по 15.06.2023

Текущие затраты на программу совершенствования мотивации сотрудников ООО «А/с. Ирмакит» составят 33 582 058,8 руб., складывается из:

- оплаты труда;
- страховых взносов;
- текущих затрат на реализацию программы.

Отчет о прибылях и убытках показал, что организация в состоянии покрыть затраты за счет собственных средств, чистая прибыль равна 91101,1 тыс. руб.

Исходя из оценки экономической эффективности можно сделать вывод о том, что программа эффективна и окупится на 3 месяца.

Социальная оценка эффективности так же показала, что программа эффективна для сотрудников. Уровень удовлетворенности для рабочих 78,2 %, для руководителей 100 %, для специалистов 60% и служащих 50%. Общий процент удовлетворенности 71,9%.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
- 2 Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
- 3 Астринский, Д.В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д.В. Астринский // Экономист. - 2019. - № 12. - С.34 - 39.
- 4 Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
- 5 Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
- 6 Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Бережная // КОНЦЕПТ. – 2021. – № 3. – С. 2 - 7.
- 7 Беспалов, М.В. Комплексный анализ финансовой устойчивости компании: коэффициентный, экспертный, факторный и индикативный / М.В. Беспалов // Финансовый вестник. - 2021. - № 5. - С. 10 - 22.
- 8 Бороненко, С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненко. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 384 с.
- 9 Вагазова, Г.Р. Сущность финансовых результатов деятельности предприятия / Г.Р. Вагазова, Е.С. Лукьянова // Молодой ученый. – 2019. – № 3. – С. 13 – 15.
- 10 Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для

вузов / А. В. Воронцовский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 485 с.

11 Глазкова, А.А. Анализ показателей эффективности деятельности предприятия / А.А. Глазкова // Глобус: экономика и юриспруденция. – 2022. - № 1. – С. 17 – 21.

12 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. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

13 Далгатов, Д.М. Сущность, критерии, показатели и факторы экономической эффективности / Д.М. Далгатов, А.В. Мелехин // Транспортное дело России. – 2019. - № 1. – С. 30 – 33.

14 Даниленко, П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко // М. гос. ун-т. – 2020. № 9 – С. 185-186

15 Дудинский, Д.И. 30 способов манипуляции и управления людьми / Д.И. Дудинский. – Мн.: Харвест, 2014. – 96 с.

16 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2021. – 464с.

17 Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. - 480 с.

18 Жемчугов, А.М. Эффективность деятельности предприятия / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2020. – № 2. – С. 7 - 8.

19 Жемчугов, А.М. Эффективность предприятие. Его активы и стратегия / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 6. – С. 21 - 25.

20 Захаров, А.Н Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. - № 9. – С. 19 - 30.

21 Золотарев, Н.А., Кузяшев А.Н. Возможности использования инструментов поддержки при разработке управленческих решений //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-instrumentov-podderzhki-pri-razrabotke-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

22 Каландарова, Н.Н. Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия / Н.Н. Каландарова, М.Т. Амиринова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5. – С. 114 – 117.

23 Калиева, О.М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева // Инновационная экономика. - 2022. - № 3. – С. 93 - 96.

24 Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2021. № 10. С. 47-48

25 Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2021. С. 80-83.

26 Кокин, А.С. Показатели рентабельности организации / А.С. Кокин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2019. - № 3(1). - С. 254 - 262.

27 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 132 с.

28 Кочеткова, М.А. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений // Форум молодёжной науки. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-razrabotki-i-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

29 Краснова О.С. Дуглас Мак-Грегор// О. С. Краснова, Ю. А. Петрова. Гуру менеджмента. С. 56

30 Левина, Д. Методы повышения экономической эффективности деятельности предприятия в современных условиях: мировой опыт и российская практика / Д. Левина, Е.А. Куклина // Экономика и социум. – 2019. - № 6. – С. 166 – 172.

31 Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.

32 Мазурова, И.И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебное пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. – 113 с.

33 Маликов, Д.З. Этапы разработки управленческих решений // Вестник науки. 2020. №5 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-razrabotki-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

34 Масюкова, Т.Г. О сущности понятий «результативность» и «эффективность» в экономике / Т.Г. Масюкова // Наука третьего тысячелетия. – 2020. – № 1. – С. 105 – 107.

35 Минасян, С. С. Мотивация персонала / С.С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401 - 403.

36 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

37 Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях / С.Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2021. - С. 74-77

38 Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

39 Ногин, А.В. Эффективность деятельности предприятий и пути ее повышения / А.В. Ногин // Фундаментальные исследования. – 2020. - № 3. – С. 47 – 52.

40 Нуруллина, Л.Ш. Способы повышения эффективности управления организацией / Л.Ш. Нуруллина, Г.Г. Яппарова // Новая наука: теоретический и практический взгляд. - 2021. - № 5. - С. 197 - 204.

41 Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.

42 Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. 2012. - № 4. – С. 28 – 32.

43 Орлова, Е.А. Управление эффективностью предприятия / Е.А. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 1. – С. 123 – 129.

44 Прокопенко, И. Управление эффективностью и качеством: модульная программа / И. Прокопенко, К. Норт. – Москва: Дело, 2019. – 800 с.

45 Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие для студентов экономических специальностей высших учебных заведений, экономистов и преподавателей / С.М. Пястолов. – М.: Академический проект, 2019. – 573 с.

46 Рогавичене, Л.И. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет используемых трудовых ресурсов / Л.И. Рогавичене // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. - 2019. - № 2 (42). - С. 148 - 154.

47 Свиридова, Н.В. Рейтинг финансового состояния организаций: учебное пособие / Н.В. Свиридова. – М.: Юрайт, 2020. - 387 с.

48 Скрипко, Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? / Л.Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – город: изд-во, 2022. – 5 с.

49 Скрипникова, Г.В. трудовая мотивация и ее влияние на качество жизни работников / Г.В. Скрипникова, Г.С. Ширманова // Весник КемГУ. – 2018. - № 3. – С. 248 – 252.

50 Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления

персоналом // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2020. С. 121-125.

51 Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

52 Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2021. - № 3. – С. 92 – 98.

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





## Продолжение таблицы А.1

Затраты	Янв.	Фев.	Март.	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого за год, руб.
8.Подушки 40 шт.	-	-	-	-	60 000	-	-	-	-	-	-	-	60 000
9.Одеяла 40 шт.	-	-	-	-	64 800	-	-	-	-	-	-	-	64 800
10.Постельное белье 80 комплектов.	-	-	-	-	256 000	-	-	-	-	-	-	-	256 000
11.Стиральная машинка 1 шт.	-	-	-	-	25 000	-	-	-	-	-	-	-	25000
12.Порошок для постельного белья 40 кг.	-	-	-	-	10 510	-	-	-	-	-	-	-	10 510
Итого	-	-	-	-	6 040 816,4	4 590 206,4	4 590 206,4	4 590 206,4	4 590 206,4	4 590 206,4	4 590 206,4	-	33 582 058,8

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ООО «А/с. Ирмакит»

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках,

тыс.руб.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ	2023 г.												2024 г.				2025 г.
	Янв.	Фев.	Мар	Апр.	Май	Июн	Июл	Авг.	Сен.	Окт.	Ноя.	Дек.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Выручка от реализации	6966	5761	4638	4322	1475 2	1589 6	1592 7	1600 5	14723	1463 3	10367	7963	1736 5	3497 0	4665 5	3296 3	1319 53
Текущие затраты	0	0	0	0	6040 ,8	4590 ,2	4590 ,2	4590 ,2	4590, 2	4590 ,2	4590, 2	0	0	1061 3	1377 0,6	9180, 4	33 58 2,1
Прибыль от реализации	6966	5761	4638	4322	8711 ,2	1130 5,8	1103 6,8	1141 4,8	10132 ,8	1004 2,8	5776, 8	7963	1736 5	2435 7	3288 4,4	2378 2,6	9837 0,9
Результаты от прочей реализации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Балансовая прибыль	6966	5761	4638	4322	8711 ,2	1130 5,8	1103 6,8	1141 4,8	10132 ,8	1004 2,8	5776, 8	7963	1736 5	2435 7	3288 4,4	2378 2,6	9837 0,9
Платежи в бюджет (налоги)	209	197, 2	160, 8	104	254, 7	874, 1	1179 ,3	1379 ,9	1056, 1	1012 ,7	366,7	475,2	567	1232 ,8	3615 ,3	1854, 6	7269, 8
Чистая прибыль	6757	5563 ,8	4477 ,2	4218	8456 ,5	1043 1,7	9857 ,5	1003 4,9	9076, 7	8986 ,1	5410, 1	7487, 8	1679 8	2312 4,2	2920 9,1	2192 8	9110 1,1
Чистая прибыль нарастающим итогом	6757	1232 0,8	1679 8	2101 6	2947 2,5	3990 4,2	4976 1,7	5979 6,6	68873 ,3	7785 9,4	83269 ,5	9075 7,3	3587 5,8	9039 2,7	1784 31,6	2518 86,2	5565 86,3

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ООО «А/с. Ирмакит»

Таблица В.1 – Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств	2023 г.												2024 г.				2025 г.
	янв.	фев.	мар.	апр.	май.	июн.	июл.	авг.	сен.	окт.	ноя.	дек.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
<b>ПРИТОК</b>																	
выручка от реализации	696 6	5761	4638	432 2	1475 2	1589 6	1592 7	1600 5	1472 3	1463 3	1036 7	7963	1736 5	34970	46655	3296 3	131953
<b>ИТОГО ПРИТОК</b>	696 6	5761	4638	432 2	1475 2	1589 6	1592 7	1600 5	1472 3	1463 3	1036 7	7963	1736 5	34970	46655	3296 3	131953
<b>ОТТОК</b>																	
- налоги	209	197, 2	160, 8	104	254,7	874,1	1179, 3	1379, 9	1056, 1	1012, 7	366,7	475, 2	567	1232,8	3615,3	1854, 6	7269,8
- текущие затраты на реализацию программы	0	0	0	0	6040, 8	4590, 2	4590, 2	4590, 2	4590, 2	4590, 2	4590, 2	0	0	10613	13770, 6	9180, 4	33 582, 1
<b>ИТОГО ОТТОК</b>	209	197, 2	160, 8	104	6295, 5	5464, 3	5769, 5	5970, 1	5646, 3	5602, 9	4956, 9	475, 2	567	11845, 8	17385, 9	1103 5	40851,9

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ

Оценка принятого решения проведена методом имитационного моделирования. До внедрения программы совершенствования мотивации персонала, общая удовлетворенность потребностей сотрудников составляла 32 %. По каждой категории работников удовлетворенность до внедрения программы показана в таблице Г.1.

Таблица Г.1 – Процент удовлетворенности персонала до внедрения программы совершенствования персонала в ООО «А/с. Ирмакит»

№	Работники	Процент удовлетворенности потребностей, исходя из опроса «Удовлетворенность потребностей в организации».
1	Рабочие	31%
2	Руководители	37,5%
3	Специалисты	25%
4	Служащие	44%

Для этого среди респондентов был проведен опрос после внедрения программы совершенствования мотивации, учитывая риски программы. В качестве переменных приняты следующие значения:

X1 – категория персонала.

X2 – уровень удовлетворенности потребностей.

В таблице Г.2 представлены дискретные значения для переменных.

Таблица Г.2 – Дискретные значения для переменных.

Переменные	Дискретные значения	Вероятность	Кумулятивные значения	Случайное число
X1	Рабочие	0,72	0,72	0-72
	Руководители	0,06	0,78	73-78
	Специалисты	0,16	0,94	79-94
	Служащие	0,06	1,00	95-100
X2	Полная удовлетворенность	0,75	0,75	0-75
	Частичная удовлетворенность	0,20	0,95	76-95
	Отсутствие удовлетворенности	0,05	1,00	96-100

Моделирование удовлетворенности персонала после внедрения программы показал следующее (таблица приложения Г.3).

Таблица Г.3 – Моделирование удовлетворенности персонала после внедрения программы совершенствования мотивации персонала ООО «А/с. Ирмакит».

Чел.	Категория персонала		Уровень удовлетворенности потребностей	
	Случайное число	X1	Случайное число	X2
1	12	Рабочий	75	Полная удовлетворенность
2	6	Рабочий	87	Частичная удовлетворенность
3	60	Рабочий	24	Полная удовлетворенность
4	64	Рабочий	57	Полная удовлетворенность
5	73	Руководитель	1	Полная удовлетворенность
6	36	Рабочий	70	Полная удовлетворенность
7	58	Рабочий	9	Полная удовлетворенность
8	40	Рабочий	56	Полная удовлетворенность
9	32	Рабочий	21	Полная удовлетворенность
10	20	Рабочий	46	Полная удовлетворенность
11	84	Специалист	96	Отсутствие удовлетворенности
12	51	Рабочий	8	Полная удовлетворенность
13	21	Рабочий	28	Полная удовлетворенность
14	75	Руководитель	20	Полная удовлетворенность
15	33	Рабочий	100	Отсутствие удовлетворенности
16	49	Рабочий	46	Полная удовлетворенность
17	7	Рабочий	64	Полная удовлетворенность
18	27	Рабочий	28	Полная удовлетворенность
19	83	Специалист	85	Частичная удовлетворенность
20	56	Рабочий	37	Полная удовлетворенность
21	95	Служащий	87	Частичная удовлетворенность
22	8	Рабочий	17	Полная удовлетворенность
23	11	Рабочий	55	Полная удовлетворенность
24	99	Служащий	14	Полная удовлетворенность
25	1	Рабочий	99	Отсутствие удовлетворенности
26	93	Специалист	41	Полная удовлетворенность
27	49	Рабочий	22	Полная удовлетворенность
28	87	Специалист	67	Полная удовлетворенность
29	37	Рабочий	66	Полная удовлетворенность
30	34	Рабочий	77	Частичная удовлетворенность
31	1	Рабочий	86	Частичная удовлетворенность
32	87	Специалист	7	Полная удовлетворенность

Уровень полной удовлетворенности персонала после внедрения программы составляет: рабочие 78,2 %; руководители 100 %; специалисты 60% и служащие 50%.

Общий процент удовлетворенности после внедрения программы составит 71,9%

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА

УТВЕРЖДЕНО  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ А.А.Китурян  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

*Миссия программы* – повышение уровня удовлетворенности потребностей работников, повышение производительности труда и привлечение новых кадров по плановым показателям.

*Цель мотивационной программы* – повышение удовлетворенности персонала работой и привлечение новых кадров.

*Принципы мотивационной программы:*

- Принцип удовлетворения потребностей;
- Принцип вознаграждения;
- Принцип признания;
- Принцип целей;
- Принцип выполняемости;
- Принцип ответственности;
- Принцип интеграции.

*Участники программы (ответственные лица):*

- Генеральный директор;
- Заместитель директора по производству.

*Участники программы (на кого нацелена программа):*

- Рабочие (рудничные рабочие);
- Руководители (начальники участков);
- Специалисты (лаборанты, геолог, инженер-технолог, специалист по охране труда);
- Служащие (электромеханик, водитель-машинист).

*Механизм реализации программы:*

- 1) Выбор Интернет-провайдера и выбор тарифа.

Для организации «А/с. Ирмакит» будет установлен спутниковый интернет от компании «Сателком», стоимость его ежемесячной оплаты составляет 650 рублей, за весь период организация внесет плату в 4550 рублей.

2) Закупка стиральной машины и порошка для гигиены спального места.

Стиральная машина марки DEXP WM-F712MA/WBSI стоимостью 25 000 рублей.

Стоимость 40 килограммов порошка составляет 10 510 рублей.

3) Закупка ортопедических матрасов и чехлов.

С расчетом на 32 сотрудника, для реализации этого мероприятия, организации придется потратить 1 004 000 рублей.

4) Закупка спальной атрибутики.

Стоимость покупки составит 320 800 рублей.

5) Покупка комплекта для подключения.

Приобретение следующих атрибутов: спутниковая антенна, приемопередатчик и спутниковый модем, стоимость этого мероприятия составит 14 900 рублей.

б) Проведение проводки, установка комплектов

За установку приобретенных комплектов организация заплатит 15 400 рублей.

Всего на реализацию мотивационной программы предприятие ООО «А/с. Ирмакит» понесет расходы в 1 430 160 рублей.

Механизм реализации программы так же включает систему дисциплинарных взысканий и систему поощрений.

Таблица Д.1 – Система поощрений персонала ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для поощрения	Размер поощрения
Выполненный объем работ (начальники участков, бригадиры)	Премия в размере 25 % от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30 % от заработной платы
Выполнение плана работ на участке (бульдозеристы, дизельщики, разнорабочие и т.д.)	Премия в размере 15 % от заработной платы



Таблица Д.2 – Система дисциплинарных взысканий в ООО «А/с. Ирмакит»

Основания для взыскания	Размер взыскания
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15 % от заработной платы
За допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10 % от заработной платы
За хищение собственности предприятия (запасные части, ГСМ)	Штраф в размере 100 % от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 50 % от заработной платы
За нарушение требований трудового распорядка	Штраф в размере 50 % от заработной платы