МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Усатова Татьяна Валерьевна

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению «38.03.02 Менеджмент»
профиль «Управление малым бизнесом»

Владивосток
2018

Автор работы (подпись)

« 20 » июня 2018 г.

Руководитель ВКР: к.э.н., доцент
(должность, ученое звание)

Чмырь Юлия Юрьевна

(подпись) Чмырь Ю.Ю.
(Ф.И.О)

« 20 » июня 2018 г.

Назначен рецензент
(ученое звание)

(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГАК с оценкой

Секретарь ГАК (для ВКР)

(подпись) (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

«Допустить к защите»
Зав. кафедрой к.п.н., доцент
(ученое звание)

Е.А. Глотова
(подпись) (и.о.ф)

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ
Е.Б. Гаффорова / /
Подпись
Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« » 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина /_____/
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента_____
Уполномоченный по экспортному контролю

« » 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента
З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу

студенту(ке) *Усатовой Татьяне Валерьевне* *группы* Б1502умбз
на тему: «Разработка системы мотивации персонала предприятия»
Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Исследование понятия «система мотивации»
1.1 Изучение понятия «система мотивации» в работах Российских авторов
1.2 Анализ понятия «система мотивации» в работах зарубежных авторов
1.3 Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях
1.4 Особенности систем мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности
2. Система мотивации персонала на предприятии
2.1. Общая характеристика предприятия
2.2 Анализ материального стимулирования
2.3 Анализ нематериального стимулирования
2.4 Выявление основных мотивационных факторов сотрудников
3.Разработка системы мотивации предприятия
3.1 Разработка методики мотивации персонала для предприятия
3.2 Внедрение разработанной системы мотивации на предприятии
3.3 Анализ показателей эффективности внедренной системы мотивации на предприятии

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы
Лаповая О. Г., Демченко С. Г., Черкасов Д. О., Яшина А.С., Блинов А., Ли Сяпхун, Гельбрас, В. Г. и другие

Срок представления работы « 1 » июня 2018 г.
Дата выдачи задания « 15 » января 2018 г.
Руководитель ВКР канд.эк.наук, доцент Чмырь Ю.Ю.
(должность, уч. звание) (подпись) (ф.и.о.)

Усатова Т.В.
(подпись) (ф.и.о.)

Оглавление

Введение 3
1 Исследование понятия «система мотивации» 6
1.1 Изучение понятия «система мотивации» в работах Российских и зарубежных авторов 6
1.2 Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях 13
1.3Система мотивации персонала 20
2 Система мотивации персонала на предприятии ООО «ВладМир» 33
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ВладМир» 33
2.1.1 Анализ кадрового состава сотрудников 37
2.1.2 Анализ производительности и оплаты труда 42
2.2 Анализ существующей системы мотивации труда на предприятии ООО «ВладМир» 44
3. Разработка системы мотивации для предприятия ООО «ВладМир» 51
3.1 Разработка методики мотивации персонала для ООО «ВладМир» 51
3.2 Внедрение разработанной системы мотивации на предприятии ООО «ВладМир» 59
3.3 Анализ показателей эффективности внедренной системы мотивации на предприятии ООО «ВладМир» 73
Заключение 81
Список используемых источников 86
Приложения 91

Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Одним из основных факторов, влияющих на результативность деятельности людей, является их мотивация.

Мотивация сотрудников занимает одно из основных мест в управлении персоналом, так как она выступает непосредственной причиной их поведения.

Ориентация работников на достижение целей организации является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества, невозможно используя только материальное стимулирование и строгий внешний контроль, которые выражаются в заработной плате и наказаниях. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Таким образом, путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации и стимула. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его деятельности, можно разработать эффективную систему мотивации на предприятии.

Мотивация и стимулирование персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей. Поэтому данная тема очень актуальна и важна, и требует изучения проблем мотивации и стимулирования персонала в организациях.

Цель работы – разработка системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «ВладМир».

Объект – система мотивации персонала.

Предмет – система мотивации персонала предприятия ООО «ВладМир».

В процессе работы проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотреть системы мотивации и стимулирования труда в России и за рубежом.
2. Проанализировать существующую систему мотивации предприятия ООО «ВладМир».
3. Разработать систему мотивации для предприятия ООО «ВладМир».
4. Внедрить разработанную систему мотивации и стимулирования труда.
5. Провести анализ эффективности методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «ВладМир».

Теоретической основой работы послужили работы следующих авторов: Хромовских Н.Т., Кулыгиной И.А, Иванцевич Д.М., Кибанова А.Я., Варданян И.С. Дряхлова Н., Космарской Т.Н., Кручинецкого С.М., Лукичева Л.И. и других.

Методы и методики исследования - теоретический анализ и обобщение литературы по проблеме мотивации персонала, анализ документов, графический метод, анкетирование, беседа.

1 Исследование понятия «система мотивации»

1.1 Изучение понятия «система мотивации» в работах Российских и зарубежных авторов

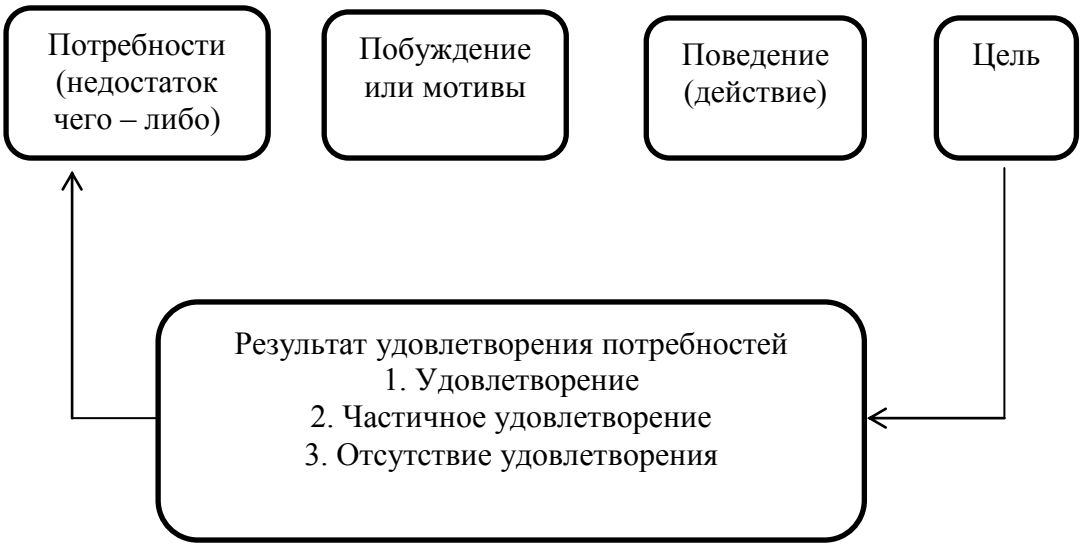
Если рассматривать понятие мотивации с точки зрения управления человеческими ресурсами, то выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. Исходя из определения, можно сказать, что целью мотивации является создание таких условий, которые бы побуждали работника более эффективно достигать поставленные перед ним цели и задачи. Когда говорят о мотивации и стимулировании труда, также подразумевают такие понятия как потребность, мотивы, стимул и цели.

Потребности – это состояние человека, нуждающегося в каком-либо объекте, который необходим для его жизнедеятельности. Можно сказать, что потребности определяют активность человека, являются причиной его целенаправленных действий [24].

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели. Стимул, напротив, является внешним побуждением человека к действию посредством действия на интересы [24].

В свою очередь, цели – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек. Иными словами, цель, как правило, является осознанной потребностью, которая приобрела какою-либо форму. Когда говорят о потребностях, то имеют в виду первичные - физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как пища, сон, дыхание; и вторичные - потребности человека, выработанные в процессе жизнедеятельности человека, такие как уважение, богатство, признание, власть. Потребности невозможно наблюдать непосредственно, они становятся явными посредством поведения человека, то есть, потребности служат для человека мотивом к действию. В свою очередь, потребность

выражается в чем-то строго направленном – в целеустремленности. Потребности могут быть удовлетворены полностью, частично или совсем не удовлетворены [14]. На рисунке 1 представлено поведение человека при возникновении потребностей.



Источник: [14]

Рисунок 1 - Упрощенная схема поведения человека при осознании потребностей

Таким образом, видно, что данные понятия взаимосвязаны. К примеру, стимулирование (внешнее побуждение), воздействуя на мотивацию (внутреннее побуждение), влияет на трудовое поведение персонала, а именно вырабатываются такие качества как результативность, усердие, качество работы, добросовестность и т.п. Несмотря на то, что стимул и мотив различны в своих источниках возникновения, стимул может становиться мотивом, например, в тех случаях, когда он является объективно значимым и зависит от потребностей сотрудника. Природа стимула такова, что он может быть, как компенсацией за определенные действия человека, так и служить целью, но в конечном итоге, работник получает или вознаграждение, или наказание за результаты труда. Сам факт поощрения и является стимулом. Учитывая специфику психики человека, работники чаще всего реагируют на

стимулы неосознанно или бесконтрольно. Кроме того, реакция различных людей на стимулы неодинакова. Здесь вновь проявляется взаимосвязь вышеназванных понятий: реакция персонала на стимулы обусловлена различными целями и потребностями, а также мотивами [14].

В свою очередь, мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Существует также разница между понятиями «мотивация» и «мотивирование». Мотивация — это, как правило, внутреннее побуждение на человека к действию, а мотивирование — это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации. Исходя из определения, можно сделать вывод, что человек для достижения определенных целей затрачивает различные усилия, тогда задачей мотивирования становится побудить человека таким образом, чтобы он прилагал столько усилий, сколько необходимо для достижения положительного и качественного результата максимально эффективными способами в короткие сроки.

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей.

Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» [14].

По мнению Уткина Э. А., «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации» [7].

Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности» [7].

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности» [7].

В представленных определениях мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

В свою очередь зарубежные исследователи Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури под мотивацией считали «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации» [7].

Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению научного понятия «мотивация», можно сделать вывод, что все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны — побуждение, навязанное извне, а с другой стороны — самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников — значит затронуть их значимые интересы и потребности в чем-либо.

Различают следующие виды мотивации:

1. внешняя (обусловленная внешними обстоятельствами) и внутренняя (связанная с содержание деятельности);
2. положительная (вознаграждение за желаемый результат) и отрицательная (наказание за нежелательный результат);
3. устойчивая (постоянная и не требует дополнительного подкрепления) и неустойчивая (нуждается в стимулировании) [14].

Если говорить о современном состоянии теории мотивации и стимулирования труда, то их можно классифицировать следующим образом:

– традиционные;
– содержательные;

– процессуальные.

Традиционные теории мотивации основаны на использовании политики материального поощрения или наказания. Основоположниками данной теории выступили Ф. Тейлор и Г. Форд. Сущность теории заключается в том, что необходимо придерживаться следующих правил при мотивировании труда:

– строго нормированный и организованный труд;
– сдельная оплата труда;
– единые условия материального стимулирования для всех работников;
– на конвейерной работе – повышенная заработная плата [35].

К недостаткам этой теории относится тот факт, что вовсе не учитывается внутренняя мотивация человека, используется в основном только материальное стимулирование.

Кроме того, с точки зрения этого подхода все сотрудники равны по отношению к мотивированию.

К содержательным теориям относят следующие работы [18]:

Иерархия потребностей А. Маслоу – данная теория сводится к изучению потребностей человека, причем самыми приоритетными потребностями являются первичные. По мере удовлетворения физиологически потребностей человек стремится удовлетворить вторичные (занимающие более высокие ступени). Задача руководителя состоит в том, чтобы следить за сотрудниками, а именно выявлять уровни потребности работника и уметь мотивировать их.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда основана на том, что существует три фактора, к которым стремится любой человек: стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. Задача руководителя опять же вовремя определять потребности, способствовать их удовлетворению, как правило, путем повышения в должности [18].

Теория мотивации труда К. Альдерфера - существует три выраженных потребности человека - существование, отношение с другими людьми, рост. Данная теория отличается от других тем, что у человека нет иерархической зависимости между этими потребностями, и он нуждается в удовлетворении их всех. Причем проявляется это следующим образом. К примеру, если человека не устраивает удовлетворение потребностей существования (еда. сон, безопасность), но устраивают хорошие отношения в коллективе и имеется признание, то он готов пожертвовать этой потребностью либо полностью переключиться на ее удовлетворение [18].

Источник: [18]

Рисунок 2 - Пирамида Маслоу

Процессуальные теории в отличие от содержательных изучают сам процесс мотивации, поскольку даже если хорошо известно, какие имеются потребности у человека, это не дает гарантии, что мотивация будет осознанная и контролируемая и направлена на достижение желаемых для организации целей. На данном этапе развития управленческих наук существует следующий ряд теорий [18]:

Теория ожидания (Врум, Портер, Лоулер) - на основе ранее полученного опыта у человека складывается представление, насколько реальной может быть достижение цели и какое вознаграждение его ждет. В зависимости от этого, складывается и мотивационное поведение. Если ожидания высоки и человек в силу предыдущего опыта верит в достижимость цели, то человек будет действовать соответствующе - он мотивирован на достижение цели. Если же он не верит в успех и считает, что усилия будут неоправданно затрачены, то любые препятствия будут отражаться на его поведении [18].

Теория справедливости (равенства). Согласно этой теории, сотрудник оценивает стимулирующие действия со стороны организации вместе с действиями, предпринимаемые к другим сотрудникам. Кроме того, оценке подвергаются и условия труда. В результате работник определяет эффективность своего труда.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера - сущность теории в том, что у человека существует соотношение между вознаграждением/наказанием за результативность и приложенными усилиями. Отличие от теории ожидания заключается в том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

Согласно такой теории эффективность труда должна постоянно повышаться [18].

Теория мотивации Дугласа Мак Грегора (теория постановки целей) - сформулированы две теории: теория «X» и «Y», каждая из которых рассматривает мотивацию с двух противоположных сторон. Первая теория утверждает, что работники не заинтересованы в ответственности, и их действиями руководит чувство страха и деньги. Согласно второй теории работники не ленивы и не безответственны, то есть они могут быть инициативными и творческими в труде, если подобрана правильная мотивация. Данные теории не являются взаимоисключающими, автор

считает, что руководитель для грамотного управления должен пользоваться двумя теориями вместе и помогать своим сотрудникам перейти из одного уровня в другой [18].

Появление и развитие всех этих теорий обусловлено специфичным периодом экономических отношений, которые, в свою очередь, являлись основой для возникновения определенных мотивов и стимулов трудовой деятельности.

Таким образом, в основе любой человеческой деятельности лежат стимулы и мотивы, которые определяют поведение человека. Действия человека по отношению к потребности могут полностью или частично удовлетворять их, либо не удовлетворять вовсе. В последнем случае человек может выбрать другое поведение для того, чтобы достичь цели. Иногда уже осуществляемые действия меняют мотивы и стимулы.

1.2 Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях

Большинство руководителей российских предприятий считают, что материальное стимулирование является основным фактором развития организации. Данные выводы, опубликованы в ходе исследования, проводимого в России в 2016 г консалтинговым центром и представлены на рисунке А.1 (Приложение А) [26].

Мотивационная теория, как технология преодоления кризиса труда, основана на системном воздействии на сотрудника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и его интересов, развитие его потенциала. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая ориентирована на развитие в положительном русле существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимодополняют

друг друга. Мы не сможем выбраться из кризиса, если кардинально не изменим трудовую мотивацию. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, даже противоречить друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального финансирования, не вызывает повышения трудовой мотивации, даже снижает ее. Любое изменение стимулирующих факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника [33].

В процессе деятельности организации может происходить множество событий, которые будут нарушать связь между результатами труда и вознаграждением (не обязательно материальным). В связи с этим одним из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением является комплексная программа оплаты и стимулирования труда. По сути, это денежное вознаграждение, а также комплекс компенсационных и поощрительных мер. В системной же программе должны быть предусмотрены новые нематериальные меры, которые могут значительно выполнять программу оплаты и стимулирования труда и те потребности, которые оказываются, не включены в нее (дополнительный отпуск, социальные гарантии, скидка на собственные товары и услуги). При разработке программ следует учитывать, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, – это разные вещи.

Рассмотрим наиболее популярные системы мотивации сотрудников в мировой практике на таблице Б.1 (Приложение Б).

Далее я привела примеры реализации наиболее популярных в мире моделей мотивации труда [9].

В большинстве городов Германии и Японии заработная плата состоит из оклада. Любые выплаты сверх оклада крайне редки и очень незначительны. Даже продавцам не принято платить процент с продаж. Немецким работникам этого не нужно. Они и так работают хорошо: весь мир восхищается немецким качеством. У них высокая производительность труда. И никакой сдельной оплаты, и другой «хитрой» системы стимулирования нет, и не требуется.

Аналогичным образом обстоят дела и в Японии. Японские работники дисциплинированы и изначально нацелены на эффективный труд. Они неукоснительно выполняют все распоряжения своих непосредственных начальников и строго соблюдают все инструкции. Большинство компаний используют так называемую систему плавающих окладов. Но это лишь разновидность окладной системы. Поэтому японские работники также находятся на окладах, на повременной оплате труда [9].

Получается, что залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители – не в «сделке», не в системах материального и нематериального стимулирования. Этих систем практически нет ни у немцев, ни у японцев. Тогда что же содвигает их на производительный труд?

В российских организациях и коллективное мышление другое. Российский работник не думает о продуктивности, а трудовые коллективы не настроены на слаженную производительную работу. Поэтому на уровень высшего руководства предприятий постоянно выходят всевозможные организационные проблемы: опоздания, нарушение сроков, нарушение инструкций, несогласованность между подразделениями, простои, затоваривание, брак, недостачи, высокие издержки производства и т.д. [8].

При создании системы стимулирования в России следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

– комплексность (всесторонний подход: правовые, психологические, материальные и другие методы);
– системность (постоянный характер работы с персоналом, по программе);
– регламентация (закрепление на постоянной основе);
– специализация (в зависимости от уровня и профессионализма специалиста, соответственное повышение/понижение к нему требований);
– целенаправленное творчество (применение инструментов менеджмента исходя из целей организации) [40].

Рассмотрим подробнее проблемы мотивации молодых специалистов, наиболее полную реализацию их профессионального и личностного потенциала. Молодые специалисты, выходящие на рынок труда после окончания учебных заведений, неизбежно сталкиваются с различными сложностями и их ожидания зачастую не оправдываются. Чаще всего имеется два основных противоречия:

1. Между представлениями и реальностью. Особенно усугубляет это противоречие то, что современное образование, в основном включает в себя теорию, а не практику в различных организациях. Выпускники ВУЗа до его окончания не осознают, в чем же на практике заключается работа по специальности, с чем ему придется столкнуться на выходе.

2. Собственно профессиональное становление. Переход от «обывателя» к «специалисту» связан с перестройкой на личностном уровне: изменяется режим труда и отдыха, изменяются привычки, появляется необходимость осваивать новые сферы деятельности. Вопрос активности самообразования человека непосредственно связан с личностным набором мотивов и стимулов, которые влекут за собой действия или бездействие ориентированные на становление как специалиста. Если у человека нет цели для профессионального саморазвития и видения себя в организации в

дальнейшем, как специалист он имеет мало шансов на карьерный рост в будущем. В тоже время представление об идеальном сотруднике в настоящее время различно как у работодателей, так и у выпускников ВУЗов [19].

В настоящее время для специалистов наиболее важны такие аспекты профессии, как высокий заработок, интерес к профессии и карьерные перспективы. Так или иначе, требования к профессии изменяются во времени. Другая немаловажная особенность заключается в ответственности. Ошибки менеджера заметны не так, как ошибки врачей и могут быть выявлены не сразу и не иметь фатальных последствий, однако неверно выстроенная или некорректная работа способны негативно повлиять на жизнь человека и самой организации в будущем.

Система мотивации персонала в организации должна задействовать как нематериальные, так и материальные стимулы, при этом важно, чтобы они были сбалансированы между собой. В этом случае сотрудники будут удовлетворены не только оплатой своего труда, но и будут ощущать сопричастность к деятельности компании, чувствовать себя ценными специалистами, труд и идеи которых востребованы.

Оценить систему стимулирования труда сотрудников компании можно с помощью прикладной методики, основывающейся на теории Герцберга. Это реальный инструмент, позволяющий с высокой степенью достоверности выявить, насколько гармонично используются оба вида факторов и насколько сбалансирована система мотивации труда.

Источник: [24]

Рисунок 3 - Воздействие гигиенических и мотивационных факторов

Система мотивации сотрудников анализируется в ряд этапов, в ходе которых определяется схема мотивации персонала. Результатом является совершенствование системы мотивации персонала [30].

Этап 1. Анализ системы мотивации персонала, существующей на предприятии, следует начать с разработки анкеты, в которой будут перечислены вопросы об условиях работы и ее содержании. Отдельный вопрос должен касаться только одного фактора труда, материального или нематериального, который сотрудники должны оценить от 1 до 5 баллов. Для повышения искренности ответов, анкету желательно сделать анонимной, но включить в нее, например, сведения о поле, возрасте, опыте работы в компании, образовании и подразделении, чтобы лучше понять мотивационные потребности разных категорий сотрудников.

Этап 2. Анкета по мотивации персонала должна быть роздана сотрудникам. Установлены сроки ее заполнения и сдачи.

Этап 3. Обработка анкет, группировка по их подразделениям, после чего подсчитывается средний балл для любого из указанных в анкете факторов.

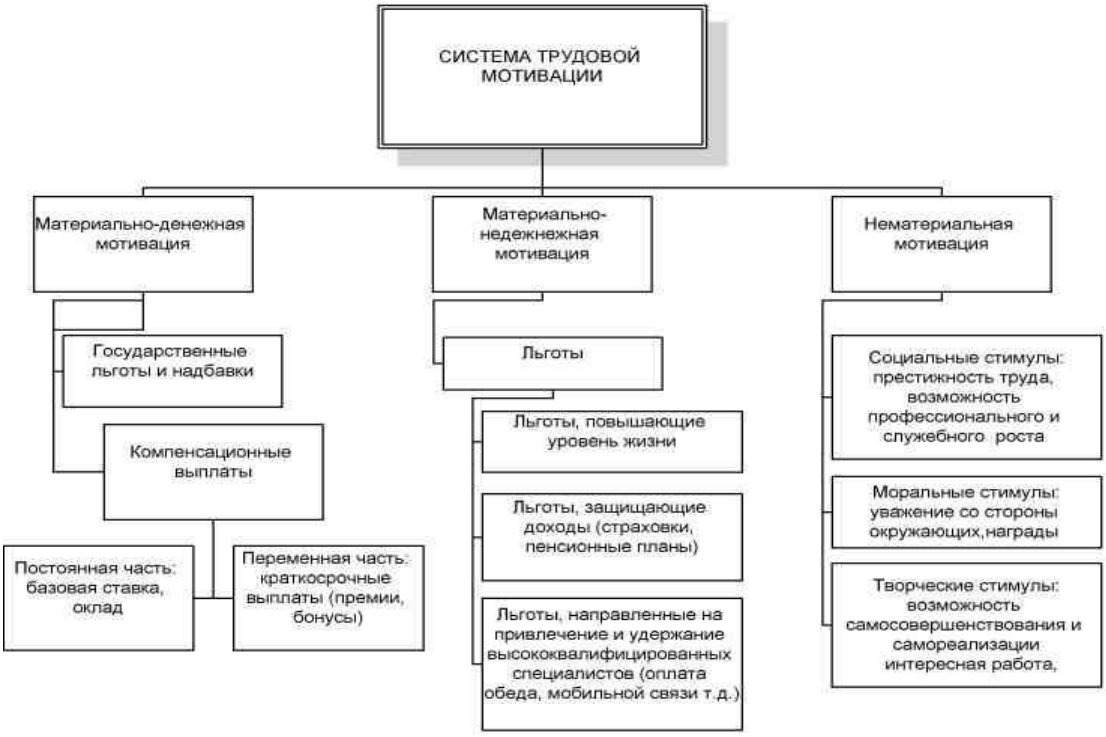
Этап 4. Проанализировать каждый фактор, по которому производится мотивация и стимулирование персонала на данном предприятии, по результатам подсчета составить диаграммы. Факторы, набравшие большее количество баллов, в корректировке не нуждаются, внимание следует обратить на те, которые получили, в совокупности, самую низкую оценку [30].

Таким образом, подведя итог, можно сделать вывод, что мотивирование приносит результаты тогда, когда сотрудники ощущают признание собственного вклада в работу, обладают соответствующим статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в различных тренингах, выставках, а также функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, выбор на должность – все это подчеркивает положение сотрудника у коллег. Однако прибегать к этому методу стоит осторожно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к неожиданным реакциям вплоть до увольнения.

1.3 Система мотивации персонала

Система мотивации персонала в компании − комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [20].

Систему трудовой мотивации в организации можно изобразить в виде следующей схемы.



Источник: [20]

Рисунок 4 - Система трудовой мотивации

Таким образом, система трудовой мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их [20].

Одной из основных форм материального (денежного) поощрения является заработная плата. Сущностью зарплаты является то, что она выступает материально-вещественным воплощением, которое является стоимостью предметов потребления, услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы. Государственное районное регулирование зарплаты и доходов населения осуществляется на основе районных коэффициентов и северных надбавок. Инструментом дифференциации зарплаты по сложности труда являются тарифные сетки [32].

В условиях рыночной экономики российские предприятия сферы бизнеса внедряют опыт зарубежных фирм по мотивации персонала,

предлагая в дополнение к заработной плате систему поощрительных бонусов, заинтересовывая в получении прибыли, участии в акционерном капитале [40].

Многие предприятия выделяют из прибыли средства для программ дополнительного медицинского и пенсионного страхования, оплаты учебы работников, членов их семей, оплаты путевок на отдых и лечение.

Практикуется льготное кредитование на решение социальных нужд. Все это делается для воспитания чувств гордости за организацию, стимулирования и престижности труда, инициативы, творческой активности, т.е. развития различных сторон мотивационного ядра личности.

При использовании системы участия в прибыли устанавливается ее доля, из которой формируется поощрительный фонд. Из него поощряются те категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль.

Участие в акционерном капитале производится на основе покупки акций организации и получения дивидендов: покупка акций работником организации может происходить как на льготной, так и на безвозмездной основе [37].

Система бонусов выражается в виде разовых выплат из прибыли (вознаграждение, премия). Различают также бонусы за отсутствие прогулов, за экспортные заслуги, за выслугу лет и целевые бонусы.

Планы дополнительных выплат связаны чаще всего с деятельностью работников сбытовых организаций по максимизации сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные [37].

Льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда: премии за переход на службу из других компаний; расходы, связанные с переездом, продажей-покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством; премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением.

Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности.

Премия считается неординарным вознаграждением, так как должна выплачиваться лишь в определенных случаях. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ожидание повышения зарплаты. Для того чтобы премия играла роль действующего стимулирующего фактора, ее величина должна соответствовать не менее 30 % основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей. Премиальные выплаты в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании суммы растут быстрее результата, а при нивелировании – медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации [37].

Так, в рамках отрицательного стимулирования во внимание не берутся передовики, а делается акцент на отстающих, что позволяет подтянуть последних до необходимого уровня. При положительном стимулировании акцентируются передовики, что выводит организацию на наилучший результат.

Участие в прибыли, которое применяется с конца прошлого века, прежде всего, связано с распределением ее дополнительной величины, до 75 % которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты, как правило, ежемесячно как в составе общей зарплаты, так и в виде дополнения к минимальной.

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам опционов на покупку акций по твердым ценам [37].

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желаемый уровень дохода при условии добросовестно

относиться к работе и выполнять свои обязанности. Удовлетворенность материального вознаграждения, стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В итоге из рассмотренных материальных методов мотивации остановлюсь на косвенном стимулировании. Его конкретными формами являются: сокращенный рабочий день; увеличенный отпуск; скользящий или гибкий график, делающий режим работы более удобным для человека, что позволяет заниматься и другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного времени (пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения) [37].

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Стимулирование не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах [30].

Существуют и неэкономические способы мотивации. К ним относится привлечение работника к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет также мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки, что делает работников более самостоятельными, независимыми, придает им уверенность в завтрашнем дне.

Различные формы изучения людей, их мотивы говорят о том, что для многих из них важнее интерес к работе, ее содержательность и социальная значимость. И это соответствует их личным интересам, привычкам и склонностям. Приоритетными мотивами для других сотрудников являются возможности профессионального и служебного роста, управлять ресурсами и людьми, быть хозяином положения, шефом. Это дает более высокую зарплату, интересную и содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода на более высокую статусную

ступень. В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным [27].

В соответствии с ТК РФ должное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительная и безупречная работа, проявление инициативы в труде и другие достижения вознаграждаются объявлением благодарности, ценным подарком, почетной грамотой и т.д. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения. За особые трудовые заслуги работников представляют к поощрению, награждению орденами и медалями, нагрудными знаками.

Работникам предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания, при продвижении на более квалифицированную работу или на более высокую должность [29].

Представители высшего звена в управлении обязательно должны участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения. Только в этом случае система будет действенной.

Существует и показала себя эффективной система управления посредством делегирования обязанностей. Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Делегирование освобождает руководителя от выполнения второстепенных и рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов. Оно является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта. Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию

способностей, проявлению инициативы и самостоятельности [17].

Между материальными и нематериальными методами и способами существует взаимосвязь. Так какЭ размер зарплаты влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении, самоуважении, самоутверждении. В то же время применение материальных стимулов без использования нематериальных не позволяет стимулированию выполнить всех современных, присущих ему функций в полной мере. Таким образом, экономические и неэкономические методы способы взаимно дополняют друг друга [5].

Поэтому, система прямых материальных стимулов на самом деле является не более чем системой заработной платы. Неэффективная система оплаты, как правило, вызывает недовольство работника с размером и методом определения компенсации за свой труд, который может вызвать ухудшение результатов труда, а также падение или подрыв трудовой дисциплины.

Косвенная материальная мотивация — это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставленный работникам. В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

- обязательные социальные льготы и выплаты, которые положены трудовым законодательством (оплата больничных листов, оплата ежегодных отпусков, обязательное медицинское страхование, отчисления на обязательное пенсионное страхование);
- добровольные социальные льготы и выплаты, которые не положены государством и используются работодателями на добровольной основе (добровольное медицинское страхование, медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников, пенсионные накопительные механизмы, дополнительная оплата времени

болезни, страхование жизни работников и/или членов их семей, оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании, компенсация услуг сотовой связи, доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда, оплата обедов и пр.) [10].

Система косвенной материальной мотивации не ограничивается вышеуказанным перечнем льгот и выплат, а адаптируется как для каждой конкретной компании, так и для конкретного работника.

На практике необходимо внедрять составляющие системы мотивации персонала последовательно, а не все сразу. Поскольку мотивационный аспект является одним из самых значимых для сотрудников компании, его изменения всегда являются для них стрессом и требуют системной работы по разъяснению механизмов действия новой системы оплаты и нематериальной мотивации.

В практике мотивационной работы широко применяется система внешних воздействий на трудовую активность через материальное и моральное стимулирование, основанная на теории А. Маслоу (таблица 1).

Таблица 1 − Соотношение потребностей, мотивационных факторов и стимулов трудовой активности работников предприятия

Потребности	Мотивационные факторы	Стимулы
Физиологические потребности	Возможность заработать	Материальное стимулирование
Потребности в безопасности	Стабильность и гарантированность работы	Гарантии, закрепленные в законодательстве, трудовом договоре и традициях организации
Социальные потребности	Хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами	Система мер по созданию комфортного психологического климата
Потребности в престиже	Получение престижной работы, профессиональный и карьерный рост	Меры по формированию позитивного имиджа организации, создание систем повышения квалификации и обучения
Потребности самореализации	Содержание труда, возможности осуществления собственных идей и решений, развития в профессии	Постановка творческих, задач, справедливая оценка труда, создание системы профессионального и психологического обучения

Источник: [36]

И, наконец, при воздействии на наивысшую потребность работника, потребность самореализации можно применять широкий спектр нематериальных мотиваторов, таких как постановка творческих, задач, справедливая оценка труда, создание системы профессионального и психологического обучения [36].

Воздействие на потребности работников – одна из важнейших функций управления персоналом. Но нельзя оставлять без внимания, тот факт, что трудовая активность, определяется также уровнем работоспособности человека. Следует сразу уточнить, что под работоспособностью подразумевается потенциальная возможность человека выполнить работу в течение определенного времени при сохранении определенного количества и качества показателей. Такие показатели, по мнению Н.П. Лукашевича и Е.И. Бондарчука, могут быть прямыми и непрямыми [6].

К прямым показателям трудовой деятельности относятся:

− количество работы, выполненной на протяжении определенного времени;

− качество выполненной персоналом работы за определенный отрезок времени;

− участие в модернизации производства и инновационной деятельности;

− участие в процесс управления производством;

К непрямым показателям активности в работе можно отнести:

− стабильность продуктивности на протяжении определенного времени с тенденцией к росту;

− степень удовлетворенности работой [6].

Нематериальная мотивация — это совокупность внешних стимулов неденежного характера, которые используются в компании для поощрения успешного работника. Опыт показывает, что система оплаты труда и

социальный пакет не всегда являются решающим фактором повышения интереса работников к работе в конкретной компании.

Примерами нематериальных стимулов являются [6]:

1 Традиционные методы нематериального стимулирования: предоставление возможности карьерного роста сотрудников; гибкий график работы (плановая система работы); приоритет при планировании отпуска работником; регулярные «горизонтальные» ротации кадров; упоминание имя сотрудника в реализации их проектов; предоставление места для парковки; приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.д.; устные или письменные благодарности; проведение профессиональных конкурсов среди работников с награждением; тематический документ, описывающий внутренние работы с фото лучших сотрудников и информационные записки о них; размещение отзывов клиентов в специальном стенде информации, где все сотрудники могут видеть их; публикация брошюры компании с размещением фотографий лучших сотрудников; награждение сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу или выхода на пенсию; проведение корпоративных мероприятий [6].

2 Нетрадиционная нефинансовая мотивация (в отечественной практике используется редко): предоставление работникам дополнительных дней отдыха; подарки сотрудникам на различные праздники, в зависимости от их интересов и увлечений, и т.д.

Данный список не окончательный вариант. Нематериальные элементы системы мотивации разрабатываются индивидуально для каждой компании и в дополнение к системе оплаты труда и пособий (прямые или косвенные финансовые мотивации).

Внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых

вложений. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации [36].

Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации:

– прояснение и внедрение целей и задач бизнеса;

– формирование рабочей группы;

– анализ существующей системы мотивации;

– разработка материальной системы мотивации:

а) разработка системы бонусов, завязанных на результат и основанных на KPI (ключевых показателях эффективности)

б) разработка системы окладов, грейдирование позиций

в) разработка системы командной мотивации

– разработка программ нематериального стимулирования;

– разработка долгосрочных мотивационных программ:

а) страхование

б) пенсионное обеспечение

– разработка социальных программ мотивирования, работа с семьями, детьми;

– создание надежной системы оценки эффективности сотрудника и определения;

– потенциала его развития (аттестационная система);

– создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения;

– внедрение системы мотивации в тестовом режиме, внесение необходимых корректировок;

– внедрение системы мотивации в компании;

– мониторинг результатов, внесение изменений [36].

Построение системы мотивации персонала — это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть, не создав у своих работников настроя на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико [10].

Таким образом, система мотивации труда рассматривается на двух уровнях − общества и предприятия. Система мотивации на уровне общества определяется как «подсистема общества, целью (результатом) функционирования которой является формирование определенного, исторически обусловленного типа отношения к труду в результате взаимодействия сознания субъекта и комплекса внешних воздействий (стимулов к труду)». Следует отметить недостаточность изучения мотивации труда на уровне предприятия и необходимость проработки мотивации на уровне индивида [23].

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей. Дополнительная система нематериальной мотивации рассматривается на макроэкономическом уровне, исследующем рынок труда, на

микроэкономическом уровне, на котором акцент делается на изучении стимулирования в рамках организации; а также на индивидуальном уровне, который анализирует потребности и особенности человека и является наименее изученным в теории и недостаточно инструментально проработанным на практике [23].

Как показал проведенный анализ теорий мотивации, в настоящее время отсутствует четкое и объективное разграничение в содержании понятий «мотивация», а также «мотив».

Во-первых, на субъективно-личностном уровне, мотивация – это важнейшая внутренняя характеристика человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних (стимулов) и внутренних факторов.

Во-вторых, на организационно-управленческом уровне, мотивация выступает как объект управления, т.е. объект целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника.

В итоге хочется отметить, что все перечисленные способы – далеко не исчерпывающий список, а перечень мер, которые можно использовать для мотивации сотрудников. Главное – творческий подход к данному процессу, искренний интерес и внимание со стороны руководителя к своим подчиненным. В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

2 Система мотивации персонала на предприятии ООО «ВладМир»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ВладМир»

Общество с ограниченной ответственностью «ВладМир», именуемое в дальнейшем «Общество» было создано «19» апреля 2013 года в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ.

Организация находится в г. Владивостоке по адресу: ул. Карьерная, дом 20А, кабинет 7.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава (приложение В) и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «ВладМир», сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «ВладМир».

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, а также указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

ООО «ВладМир» было создано одним учредителем, размер уставного капитала составляет 10 тысяч рублей.

Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Участник не отвечает по обязательствам Общества и несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости

принадлежащей ему доли в уставном капитале общества, Общество не отвечает по обязательствам участника.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Основной целью создания и деятельности Общества является извлечение прибыли в результате финансово-хозяйственной деятельности.

Предметом деятельности Общества являться финансово-хозяйственная деятельность.

Для достижения поставленной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая торговля пивом;
- розничная торговля алкогольными напитками и безалкогольными напитками;
- розничная торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- транспортная обработка грузов;
- хранение и складирование;
- оптовая торговля алкогольными и безалкогольными напитками;
- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочие виды деятельности.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено Требование осуществлять такую деятельность как исключительную, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, исполнять обязанности и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РФ и Уставу.

В таблице Г.2 (приложении Г) приведены основные экономические показатели ООО «ВладМир».

Согласно представленным в Таблице 3 данным, за анализируемый период в ООО «ВладМир» увеличился продаж на 4239 тыс. руб. что составило 53,35%.

Среднегодовая стоимость основных фондов в ООО «ВладМир» также увеличилась в 3,9 раза и составила в 2017 году 533 тыс. руб.

В 2017 году по сравнению с 2015 годом показатель фондоотдачи снизился на 61,02% и составил 22,86 руб. То есть на рубль основных средств предприятия приходится 22,86 руб. выручки (товарооборота). Соответственно показатель фондоёмкости повысился в 2,56 раза.

Показатель фондорентабельности также снизился в 9,1 раза и составил 65,48%. То есть в 2017 году на рубль основных фондов предприятия было получено 0,65 руб. чистой прибыли.

В целом, снижение фондоотдачи и фондорентабельности говорит о снижении эффективности использования основных фондов на предприятии. При этом, несмотря на снижение, показатели эффективности использования основных фондов в ООО «ВладМир» остаются высокими.

В 2017 году коэффициент оборачиваемости оборотных средств сократился на 0,21 оборота по сравнению с 2015 годом и составил 0,25 оборота; продолжительность одного оборота оборотных средств составила 4 года (1460 дней), что является крайне низким значением для торгового предприятия.

Таким образом, оборотные средств используются ООО «ВладМир» не достаточно эффективно.

При этом на предприятии произошло увеличение численности персонала на 8 человек или на 14,04%. Увеличение численности работников сопровождалось увеличением фонда оплаты труда на 70,98%. При этом увеличение среднегодовой заработной платы составило 49,93%.

Среднегодовая выработка в 2017 году повысилась на 34,47% и составила 187,46 тыс. руб. на одного работника. Сравнивания темпы роста выработки и заработной платы можно сделать вывод о снижении эффективности использования средств на оплату труда.

В 2017 году по итогам деятельности ООО «ВладМир» получило чистую прибыль в размере 349 тыс. руб., что на 456 тыс. руб. (56,65%) меньше по сравнению с 2015 годом. Таким образом, можно сделать вывод о существенном ухудшении финансовых результатов предприятия в 2017 году.

Деятельность ООО «ВладМир» на протяжении всего периода исследования рентабельна. В 2017 году на рубль выручки (товарооборота) было получено 4,65 коп. прибыли от продаж. На рубль активов предприятия в 2017 году была получена чистая прибыль в размере 0,7 коп. Снижение показателей рентабельности следует отметить в качестве негативного фактора, указывающего на снижение эффективности деятельности организации.

В целом, ООО «ВладМир» является небольшим по размеру предприятием и за анализируемый период предприятие показало недостаточно эффективное развитие.

2.1.1 Анализ кадрового состава сотрудников

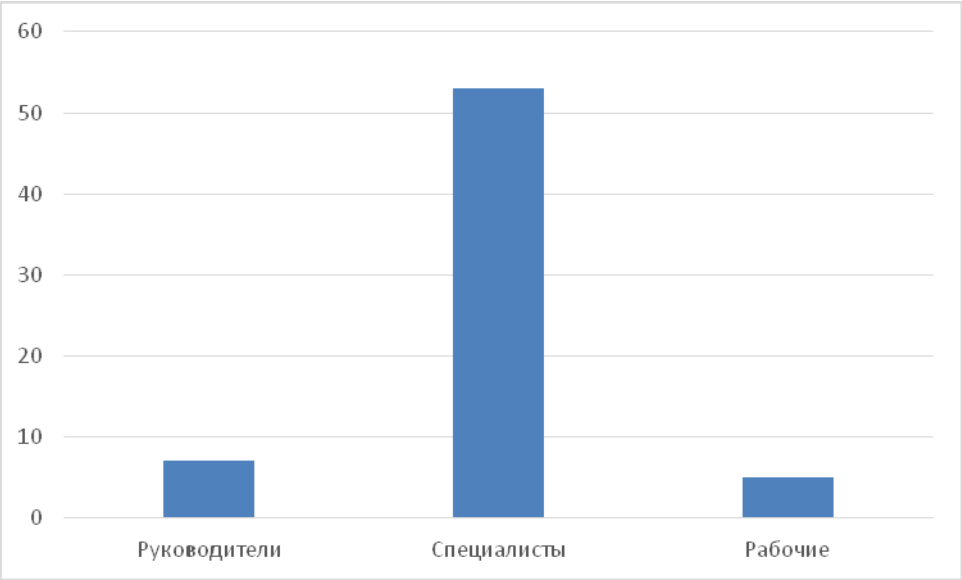
Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

На предприятии имеет место линейно-функциональная структура управления. Данная структура характеризуется тем, что ее основой являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные подразделения.

На рисунке Д.2 (Приложение Д) показана организационная структура управления ООО «ВладМир», которая является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого работника. Согласно представленной схемы, на рассматриваемом предприятии можно выделить три уровня управления: высший менеджмент; менеджмент среднего уровня и исполнительный менеджмент (первый уровень).

Уровням менеджмента соответствуют конкретные должности. Высший уровень управления включает учредителей и генерального директора. Средний уровень управления представлен заместителями директора и главными специалистами. Первый уровень управления составляют начальники подразделений – склада, отдела маркетинга и отдела координации и закупок.

Наглядно структура численности персонала в 2017 году ООО «ВладМир» показана на рисунке 5.



Источник: составлено автором

Рисунок 5 – Динамика численности персонала ООО «ВладМир», 2017 год

В структуре персонала предприятия наибольший удельный вес занимают специалисты, их удельный вес в 2017 году составил 81,54% (53 человека), большая их часть приходится на должности торговых представителей. Удельный вес руководителей составил 10,77% (7 человек). Удельный вес рабочих в общей численности ООО «ВладМир» относительно не велик – всего 7,69% (5 человек), это связано со спецификой организации, поскольку она не осуществляет производственную деятельность, основная часть работников – торговые представители, они относятся к категории «специалистов».

Кадровый потенциал предприятия определяется качественным составом персонала предприятия, который характеризуется стажем работы, уровнем образования и квалификации.

Профессиональные навыки персонала во-многом зависят от стажа работы на предприятии. Проанализируем структуру персонала ООО «ВладМир» по стажу работы по данным Таблицы 2.

Таблица 2 - Анализ персонала ООО «ВладМир» по стажу работы в 2015-2017 гг.

Количество лет стажа	2015	2016	2017	Структура, %			Динамика 2017/2015	
				2015	2016	2017	чел	уд. вес, %
до 5	17	19	21	29,82	30,65	32,31	4	2,49
от 5 до 10	20	21	21	35,09	33,87	32,31	1	-2,78
от 10 до 15	8	9	10	14,04	14,52	15,38	2	1,34
от 15 до 20	6	7	6	10,53	11,29	9,23	0	-1,30
свыше 20	6	6	7	10,53	9,68	10,77	1	0,24
Итого	57	62	65	100,0	100,0	100,0	8	0,0

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

Исходя из данных Таблицы 2 видно, что в ООО «ВладМир» в 2017 году наибольший удельный вес занимают работники со стажем от пяти до десяти лет (32,31%), такой же удельный вес занимает категория работников со стажем работы до пяти лет.

За анализируемый период на предприятии увеличилась численность работников со стажем работы до пяти лет на 4 человека, а удельный вес этой категории работников повысился на 2,49 процентных пункта. При этом снизилась доля работников со стажем от 5 до 10 лет на 2,78 процентных пункта.

Рассчитаем средний стаж работников ООО «ВладМир»:

2015 год: $Bср = \frac{2,5 \times 17 + 7,5 \times 20 + 12,5 \times 8 + 17,5 \times 6 + 22,5 \times 6}{57} = \frac{532,5}{57} = 9,34$ (лет), (1)

2016 год $Bср = \frac{2,5 \times 19 + 7,5 \times 21 + 12,5 \times 9 + 17,5 \times 7 + 22,5 \times 6}{62} = \frac{575}{62} = 9,27$ (лет) ,

(2)

2017 год: $Bср = \frac{2,5 \times 21 + 7,5 \times 21 + 12,5 \times 100 + 17,5 \times 6 + 22,5 \times 7}{110} = \frac{597,5}{65} = 9,19$ (лет), (3)

Таким образом, за анализируемый период средний стаж работников ООО «ВладМир» сократился с 9,34 года до 9,19 лет.

Таблица 3 отражает структуру персонала ООО «ВладМир» по уровню образования.

Таблица 3 - Анализ персонала ООО «ВладМир» по уровню образования в 2015-2017 гг.

Образование	2015	2016	2017	Структура, %			Динамика 2017/2015	
				2015	2016	2017	чел	уд. вес, %
Среднее общее	5	5	6	8,77	8,06	9,23	1	0,46
Среднее специальное	7	8	8	12,28	12,90	12,31	1	0,03
Неполное высшее	5	3	4	8,77	4,84	6,15	-1	-2,62
Высшее	40	46	47	70,18	74,19	72,31	7	2,13
Итого	57	62	65	100	100	100	8	0

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

Анализируя Таблицу 3 можно заключить, что на 2017 год 72,31 процентов работников организации имеют диплом об окончании высшего учебного заведения. По сравнению с 2015 годом доля работников с высшим образованием повысилась на 2,13 процентных пункта, что обусловлено повышением требований к торговым представителям. Среднее специальное образование в 2017 году имели 12,31% работников и 9,23% работников организации получили среднее общее образование. За анализируемый период сократилась численность и доля работников с неполным высшим образованием, в 2017 году она составила 6,15%.

Кадровый потенциал предприятия, во-многом, зависит от стабильности кадрового состава на предприятии, который характеризуется показателями движения кадров. Проанализируем показатели движения кадров ООО «ВладМир» по данным таблицы 4.

Таблица 4 - Показатели движения работников ООО «ВладМир» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение 2017 к 2015
Среднегодовая численность работников, чел	57	62	65	8
Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение 2017 к 2015
Принято на работу	10	8	8	-2
Выбыло	5	5	7	2
в том числе				0
- по собственному желанию	4	5	7	3
Коэффициент оборота по приёму, %	17,54	12,90	12,31	-5,23
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,77	8,06	10,77	2,00
Коэффициент текучести рабочей силы, %	7,02	8,06	10,77	3,75
Коэффициент общего оборота, %	26,32	20,97	23,08	-3,24

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

Из приведенных расчетов видно, что в течение рассматриваемого период коэффициенты оборота по приёму персонала опережают показатели его выбытия, вследствие чего наблюдается ежегодный рост численности персонала. Коэффициент оборота по приёму в 2017 году сократился на 5,23% и составил 12,31%. При этом коэффициент оборота по выбытию повысился на 2% и составил 10,77%. Также в качестве негативного фактора следует отметить повышение коэффициента текучести рабочей силы на 3,75%, в 2017 году этот показатель составил 10,77%. Поскольку этот показатель в 2 раза превышает установленный уровень 5% можно сделать вывод о высоком уровне текучести кадров в ООО «ВладМир». Такая сложившаяся ситуация на предприятии связана с тем, что несмотря на то, что происходит набор более квалифицированного, обученного персонала, система мотивации, действующая в организации не эффективна и приводит к текучести кадров. Предприятию необходимо пересмотреть, усовершенствовать систему мотивации труда персонала, чтобы решить данную проблему.

2.1.2 Анализ производительности и оплаты труда

Эффективность использования кадрового потенциала характеризуют показатели использования рабочего времени и производительности труда. Проанализируем показатели использования персонала ООО «ВладМир» по данным Таблицы 5.

Таблица 5 – Показатели использования персонала ООО «ВладМир» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2015	2017 к 2015, в % (раз)
Среднегодовая численность работников, чел.					
по плану	58	63	67	9	115,52
фактически	57	62	65	8	114,04
Обеспеченность рабочей силой, %	98,28	98,41	97,01	-1,26	-
Затраты труда:					
- человеко-дни	12426	13640	14235	1809	114,56
- человеко-часы	98165	109120	113880	15714,6	116,01
Среднегодовая продолжительность рабочего дня, ч.	7,9	8	8	0,10	101,27
Отработано 1 работником за год, человеко-дней	218	220	219	1,00	100,46
Уровень использования рабочей силы, %	88,26	89,07	88,66	0,40	-

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

По данным Таблицы 5 видно, что в 2015-2017 годы предприятие было не в полной мере обеспечено персоналом, в 2017 году уровень обеспеченности предприятия персоналом снизился и составил 97,01%, недостаток составил 2 человека.

В 2017 году годовой фонд рабочего времени увеличился по человеко-дням на 14,56%. Среднегодовая продолжительность рабочего дня повысилась

на 1,27% и составила 8 часов. В 2017 году число дней, отработанных одним работником, увеличилось на 1 день (0,46%) и составило 219 дней. Уровень использования рабочей силы также повысился и составил 88,66%.

Показатели производительности труда представляют собой отношение объёма произведённой продукции к затратам живого труда. ООО «ВладМир», как и большинство предприятий пищевой промышленности производит большой ассортимент продукции, в связи с чем необходим рассчитать обобщающие стоимостные показатели производительности труда. Анализ выполним по данным Таблицы 6.

Таблица 6 – Показатели производительности труда ООО «ВладМир» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2015	2017 к 2015, в % (раз)
Выручка от продаж, тыс. руб.	7946	11869	12185	4239	153,35
Среднегодовая численность персонала, чел.	57	62	65	8	114,04
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	6584	10547	11257	4673	170,98
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	139,40	191,44	187,46	48,06	134,47
Дневная выработка, руб.	639,47	870,16	855,99	216,52	133,86
Часовая выработка, руб.	80,95	108,77	107,00	26,05	132,19
Среднегодовая оплата труда одного работника, тыс. руб.	115,51	170,11	173,18	57,68	149,93

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

По данным Таблицы 6 видно, что за анализируемый период произошло увеличение всех показателей выработки. Так, выработка на одного работника повысилась на 34,47%. Также произошло повышение показателей выработки в расчёте на один человеко-день на 33,86% и человеко-час на 32,19%. Увеличение показателей выработки указывает на повышение эффективности использования персонала предприятия.

Показатели производительности труда необходимо рассматривать с

учётом их зависимости с показателями оплаты труда. Для определения результатов соотношения в росте производительности труда и средней заработной платы исчисляется коэффициент опережения Коп, который определяется отношением индексов двух показателей:

$$Коп = Iгв / Iзп, \quad (4)$$

где $I_{гв}$ - индекс производительности труда;

$I_{зп}$ - индекс среднегодовой заработной платы.

Рассчитаем коэффициент опережения как отношение индекса производительности труда и индекса роста оплаты труда:

Коп = Iгв / Iзп= 1,3447 / 1,4993 = 1,173

Коэффициент опережения составил 0,897.

Полученное значение коэффициента говорит о том, что рост производительности труда на 10,3% ниже роста оплаты труда, что ведёт к увеличению средств на оплату труда и снижению их эффективности.

В целом проведённый анализ использования персонала на предприятии показал, что в ООО «ВладМир» произошло повышение эффективности использования персонала. При этом эффективность использования средств на оплату труда снизилась.

2.2 Анализ существующей системы мотивации труда на предприятии ООО «ВладМир»

Мотивация выступает в качестве одной из важнейших функций управления на предприятии.

Вопросами управления персоналом, в том числе и функции по его мотивации в ООО «ВладМир» возложены на отдел кадров.

Цель отдела кадров - способствование достижению целей предприятия путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

Основными задачами отдела кадров ООО «ВладМир» являются:

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

В соответствии с действующим положением об оплате труда в ООО «ВладМир» установлена простая повременная система оплаты труда, при которой размер заработной платы сотрудников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей). Также на предприятии используется комбинированная система оплаты труда, при которой размер оплаты труда включает оклад и премиальную часть. Основой для расчёта премий служит оценка результатов деятельности торговых представителей и супервайзеров.

Выплата заработной платы производится два раза в месяц 10 и 25 числа каждого месяца.

При выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных) сотрудникам, производятся соответствующие выплаты, предусмотренные трудовым законодательством, начисляются компенсации в порядке, предусмотренном действующим трудовым законодательством.

За работу в Южных районах Дальнего Востока сотрудникам производится оплата труда с применением районных коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате.

Размер районного коэффициента установлен для всех сотрудников в размере 30%. Также сотрудникам ООО «ВладМир» выплачиваются процентные надбавки в размере 10% по истечении первого года работы, с увеличением на 10% каждые последующие два года работы, но не свыше 30%.

Оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества выполняемой работы.

Для стимулирования заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства, улучшении качества продукции и укреплении трудовой дисциплины предусматривается выплата премии по итогам работы за месяц согласно положению о премировании работников соответствующего подразделения.

Также ООО «ВладМир» предоставляет всем работникам обязательные компенсационные выплаты:

1) оплата дней отпуска;

2) выходное пособие в некоторых случаях прекращения трудового договора;

3) оплата дней временной нетрудоспособности;

4) обязательное страхование от несчастного случая и профессиональных заболеваний;

5) обязательное пенсионное страхование обеспечение;

6) обязательное медицинское страхование;

7) компенсация расходов при направлении в служебные командировки.

За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения

работников ООО «ВладМир»: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой.

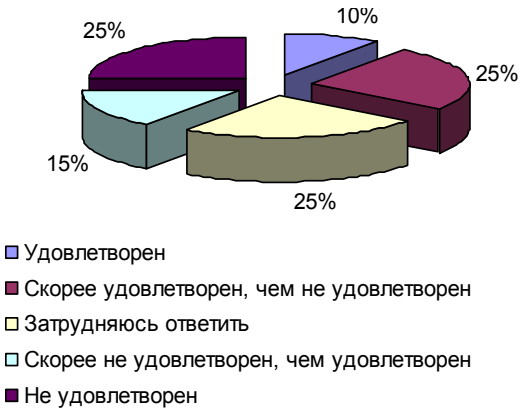
Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Проанализируем существующую мотивацию труда в ООО «ВладМир» с помощью метода анкетирования. Мною был проведён выборочный опрос среди 20 работников предприятия. Бланк анкеты представлен в таблице Е.3 (Приложении Е).

В таблице Ж.4 (Приложении Ж) представлены обработанные результаты опроса.

В тестировании принимали участие 20 человек, 12 мужчин и 8 женщин, большинство из опрошенных находится в возрасте 31-40 лет (35%), 25% - в возрасте 20-30 лет.

Распределение респондентов по удовлетворённости размером заработка показано на рисунке 6.



Источник: составлено автором

Рисунок 6 – Распределение работников ООО «ВладМир» по удовлетворённости размером заработка

Согласно проведённому опросу, 25% сотрудников не удовлетворены размером заработка и ещё 25% скорее не удовлетворены, более половины сотрудников (65%) также недовольны режимом работы. Вызывают

неудовлетворённость также такие стороны работы как её разнообразие (40%), необходимость решения новых проблем (55%), самостоятельность в работе (50%), несоответствие работы личным способностям (60%).

Также было принято решение провести анонимное анкетирование и узнать, что на самом деле является главным нематериальным мотивационным фактором для сотрудников. Результаты приведены в таблице 3.5 (Приложение 3).

В опросе приняли участие те же 20 человек. Выбрать можно было только один ответ.

По результатам данного анкетирования можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала, по своей сути на предприятии ООО «ВладМир» она практически отсутствует. Есть лишь денежные материальные поощрения, что, безусловно, мало. В то же время, люди хотят грамотную и проработанную систему мотивации персонала, готовы даже к ней адаптироваться и подстроиться под нее. Что касается предпочтений сотрудников компании, то здесь я заметила расхождения во мнениях, для кого-то самое важное удовлетворить себя, кто-то в первую очередь думает о своей семье. Это следует учитывать при разработке методике мотивации и стимулирования персонала. Степень заинтересованности каждого сотрудника должна быть высокой. Конечно, большинство сотрудников хотели бы получать бонусы и премии деньгами, но мировой и российский опыт показывает, что этот фактор мотивации неэффективен. В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако при разработке и внедрения действующей и эффективной системы мотивации следует рассмотреть действующие проблемы системы мотивации в ООО «ВладМир» (таблица 7).

Таблица 7 – Проблемы при разработке системы мотивации в ООО «ВладМир»

Проблема	Описание проблемы	Решение проблемы
1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала	Заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и за работную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.	Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда.
2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала	Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).	Если систему мотивации создать, преобладание «кнута» по сравнению с «пряником», следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала.
3. Не учитываются ожидания сотрудников	Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.	Известно, что интересы у разных сотрудников — разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.
4. Не учитываются интересы сотрудников	Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект.	В данном случае решение проблемы те же, что и в предыдущих описаниях: отсутствие обратной связи от сотрудников.
5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением	Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе - серьезная ошибка.	Руководитель должен разъяснить сотрудниками причины задержки по срокам, в противном случае позитивная мотивация персонала может превратиться в негативную.
6. Отсутствие мониторинга системы мотивации.	В компании, введены льготные обеды для сотрудников. Замечательный мотивирующий фактор, входящий в социальный пакет. Однако через полгода люди привыкли к льготным обедам. В этот момент качество питания стало явно снижаться, поскольку руководство решило экономить на социальном пакете. Среди	Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации — важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

	сотрудников резко возросла критика в адрес плохого качества питания и руководства компании.	

Окончание таблицы 7

7.Отсутствие поддержки системы мотивации.	Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне.	Поддержка — это специальный и значимый этап мотивации персонала, о чем будем более подробно сказано ниже. Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации, — невыполнение руководством своих обещаний.
8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации.	В компании разработана система мотивации, но сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не оказывают влияния на их производительность.	Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.
9.Нестабильность системы мотивации.	Внедрена мотивирующая поддержка персонала, а потом отобрали ее, это спровоцировало повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.	Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер.

Источник: составлено автором

Проведенные исследования показали, что система мотивации, функционирующая на предприятии, не проработана до конца, в частности, нуждаются в особом внимании такие направления как социальное обеспечение и нематериальное стимулирование.

Теперь на основе изученного материала и анализа предприятия нужно продумать наиболее эффективную систему мотивации и стимулирования для сотрудников анализируемого предприятия.

3. Разработка системы мотивации для предприятия ООО «ВладМир»

3.1 Разработка методики мотивации персонала для ООО «ВладМир»

Результаты проведенных исследований существующей системы мотивации в ООО «ВладМир» позволили определить дерево целей и сделать ряд возможных решений выявленных проблем, я предлагаю:

1 Совершенствование системы материального стимулирования: разработка компенсационного пакета.

2 Совершенствование системы нематериального стимулирования: разработка комплексных социальных программ.

Компенсации являются одним из главных элементов системы мотивации персонала любой компании. Все виды материального или нематериального вознаграждения, получаемого сотрудником в качестве возмещения за потраченные усилия, время и здоровье, объединяются понятием «компенсационный пакет».

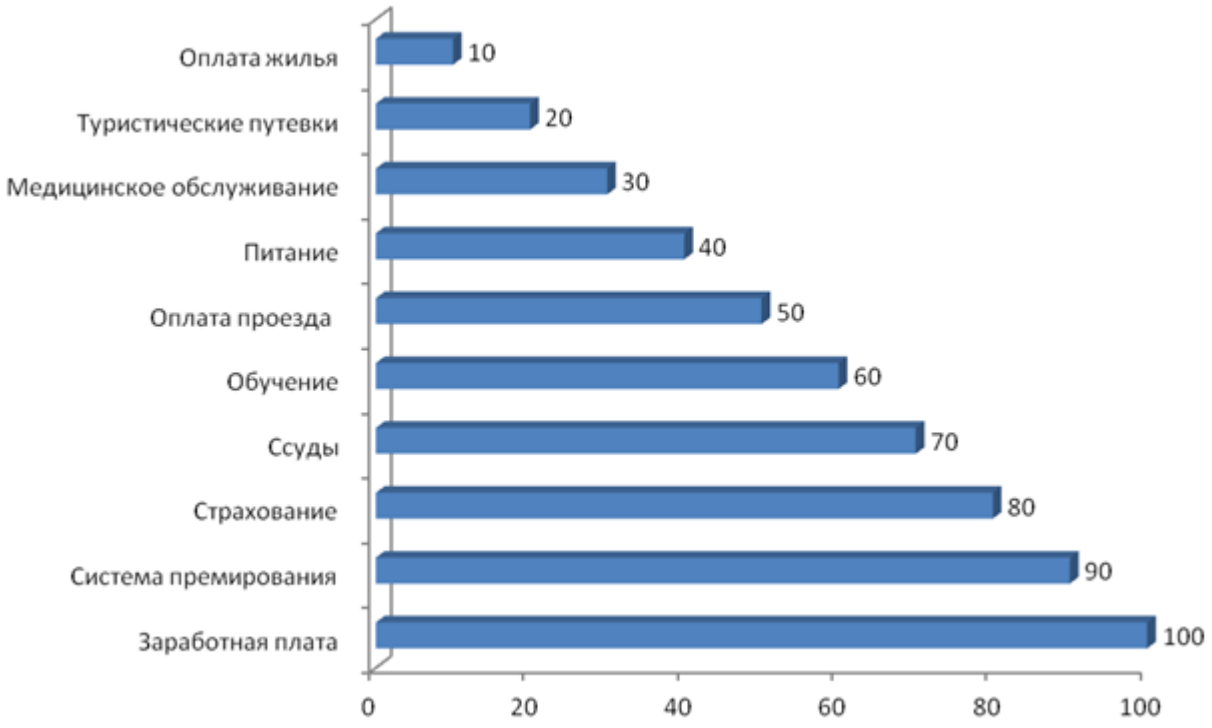
Полного, универсального набора компенсационного пакета, как такового, не существует. Он индивидуален для каждой компании и зависит от многих факторов: численности и состава сотрудников, особенностей корпоративной культуры, этапа жизненного цикла компании, позиции учредителей, региональных различий и т. д. Главное – понятность и удобство системы компенсаций для персонала, ознакомление всех работников с доступными для них возможностями. Оптимальное решение – предоставлять компенсационный пакет всем сотрудникам, прошедшим испытательный срок.

Компенсационный пакет представляет собой важнейший инструмент привлечения и удержания работников на предприятии, а также инструмент, обеспечивающий эффективную работу сотрудников. Недооценка его роли и

смещение акцента только в сторону выплаты заработной платы и премирования не дает такого эффекта как сочетание этих методов с компенсационным пакетом. Особенно это проявляется в случаях, когда у работников наиболее развиты мотивы «низшего» уровня.

Основная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций заключается в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

По результатам проведенного анкетирования был определен состав потребностей сотрудников ООО «ВладМир» в различных элементах компенсационного пакета (материальное стимулирование) рисунок 7.



Источник: составлено автором

Рисунок 7 – Состав компенсационного пакета (материальное стимулирование)

Сотрудники ООО «ВладМир» выбрали для себя в системе материального стимулирования приемлемую заработную плату, премии, страхование, обучение, ссуды, оплату проезда, а наименее важным элементов компенсационного пакета для себя определили питание, медицинское обслуживание, туристические путевки, оплата жилья.

Чтобы наиболее эффективно расходовать средства, направляемые на социальное обеспечение работников, необходимо удовлетворить потребности персонала в различных льготах, не увеличивая при этом затрат.

В этом случае наиболее целесообразно использовать «принцип компаниитерия», т.е. составить несколько меню с одинаковой стоимостью, но включающих разные льготы представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Набор меню для различных категорий работников предприятия.

Набор меню для руководителей и специалистов		
Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки
Оплата обеда	Оплата санаторной путевки	Оплата обеда
Оплата детской путевки	Оплата абонемента в спортзал	Оплата бензина
Набор меню для служащих		
Меню №4	Меню №5	Меню №6
Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки
Оплата абонемента в спортзал	Оплата обеда	Оплата санаторной путевки на ребенка
Оплата проездного билета на общественный транспорт		
Набор меню для рабочих		
Меню №7	Меню №8	Меню №9
Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки	Оплата медицинской страховки
Оплата обеда	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата бензина

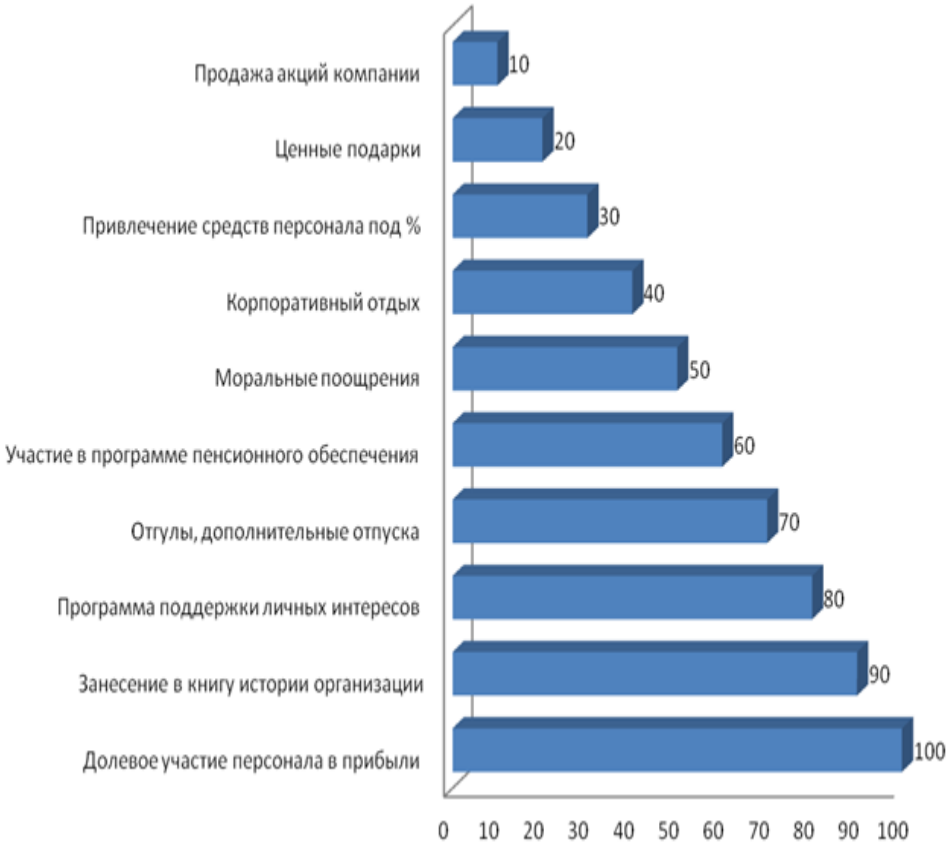
Оплата проездного билета на общественный транспорт	Оплата обеда	Оплата абонемента в спортзал

Источник: составлено автором

Это позволит работникам каждый год выбирать именно тот социальный пакет, который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов.

Другим важным направлением работы, без которого трудно говорить об успехе в деле управления является изучение нематериального стимулирования. Без такого изучения невозможно рассчитывать на активное участие руководителей в деле формирования мотивирующей рабочей среды для своих подчиненных.

Я определила состав потребностей сотрудников в различных элементах компенсационного пакета (нематериальное стимулирование) рисунок 8.



Источник: составлено автором

Рисунок 8 – Состав компенсационного пакета
(нематериальное стимулирование)

Сотрудники ООО «ВладМир» выбрали для себя в системе нематериального стимулирования: долевое участие персонала в прибыли, занесение в книгу истории организации, программа поддержки личных интересов - спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании), отгулы, дополнительные отпуска, участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании), моральные поощрения.

Наименее важным элементом компенсационного пакета для себя определили корпоративный отдых, привлечение средств персонала под %, ценные подарки, продажа акций компании. Опросник определил потребности работников в различных элементах компенсационного пакета.

В нематериальном стимулировании основным направлением работы является повышение статуса отдельного работника, особенно на производстве, и повышение лояльности сотрудников. Для этого необходимо ввести систему регистрации отличившихся работников. Руководитель каждого подразделения и участка должен разработать критерии эффективности работы своих подчиненных и каждую неделю, и месяц определять лучшего работника своего подразделения. Фотография «лучшего» должна размещаться на доске почета. Необходимо ежемесячно проводить собрания с вручением символических подарков передовикам. Каждый год предполагается проводить корпоративные вечера, где должны освещаться результаты работы предприятия и вручения грамот, премий и подарков отличившимся работникам.

В системе нематериального стимулирования дополнительно к существующей системы предложено: отгулы, дополнительные отпуска, участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения

(полностью или частично за счет компании).

По предлагаемой методике Асадова А.Н.[1] по признаку «эффективно-дешево» можно осуществить оценку формирования компенсационного пакета для сотрудников ООО «ВладМир» в виде материального стимулирования представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка респондентами материальных форм поощрения персонала

Составляющая Компенсационного пакета	Оценка Эффективности, в %		Оценка Затратности, в %	
	Эффективно	Неэффективно	Дорого	Дешево
Заработная плата	50	11	33	6
Система премирования	47	9	29	15
Страхование	41	7	22	30
Ссуды	37	25	38	0
Обучение	51	8	27	14
Питание	36	16	12	36
Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др.	33	17	21	29
Оплата проезда на общественном транспорте	37	38	25	0
Медицинское обслуживание	38	12	21	29
Оплата жилья	36	11	33	20

Источник: составлено автором

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности. Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно - дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и оплата проезда. На втором – туристические путевки и оплата жилья. Далее, в порядке убывания, - ссуды, страхование, питание, обучение и др.

[1] Асадов А.Н. Экономика и социология труда : учебное пособие / А.Н. Асадов СПб.: - Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 208 с.

Состав компенсационного пакета в виде нематериального поощрения в ООО «ВладМир» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка респондентами нематериальных форм поощрения персонала

Составляющая Компенсационного пакета	Оценка Эффективности		Оценка Затратности	
	Эффективно	Неэффективно	Дорого	Дешево
Награждение туристическими путевками, памятными значками	64	9	27	0
Привлечение средств персонала под %	50	17	0	33
Моральные поощрения	38	14	14	34
Ценные подарки	54	11	16	19
Долевое участие персонала в прибыли	34	33	0	33
Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании)	38	14	14	34
Программа поддержки личных интересов — спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании)	56	17	5	22
Корпоративный отдых	54	11	16	19
Продажа акций компании	0	0	0	0

Источник: составлено автором

Применив комплексную оценку по признаку «эффективно - дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %, моральные поощрения, занесение на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании. Количество компаний,

реализующих подобные программы невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет.

Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

Таким образом, я определила соотношение компенсационной политики в организации ООО «ВладМир», действующий компенсационный пакет и предлагаемый, данные для изучения представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Компенсационный пакет для ООО «ВладМир» базовый и проектный вариант

Базовый вариант компенсационного пакета	Проектный вариант компенсационного пакета
Должностной оклад	Заработная плата
Тарифные ставки	Система премирования
Материальное поощрение	Страхование
Премии	Ссуды
-	Долевое участие персонала в прибыли
-	Программа поддержки личных интересов
-	Отгулы, дополнительные отпуска

Источник: составлено автором

Компенсационная система, разработанная для ООО «ВладМир», должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников.

Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система, и отдельно - система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов

заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

Развитие социальной среды – непременный объект управления организацией и вместе с тем, составная часть менеджмента персонала. По своему назначению управление социальным развитием ориентируется исключительно на людей, на создание для работников надлежащих условий, как труда, так и быта и постоянное улучшение этих условий.

Для того чтобы поддерживать естественный уровень текучести персонала, необходимо каждые полгода проводить анкетирование для выявления тех сотрудников, которые планируют уйти и занимаются активным поиском нового места работы. Анкета должна выявить изменения в основных потребностях и мотиваторах работающих. Полученные данные необходимо использовать при ежегодном пересмотре системы трудовой мотивации.

Внедрение перечисленных мероприятий позволит снизить нынешний уровень текучести кадров, который составляет 28,49 % до естественного уровня, а именно до 5–7%, т.е. количество увольняющихся по собственному желанию должно измениться.

3.2 Внедрение разработанной системы на предприятии ООО «ВладМир»

Компенсационная система оплаты труда – система, в основу которой положен принцип определения вознаграждения как функции двух

переменных: внутренней для организации ценности занимаемого им рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности.

Таким образом, действия предприятия должны быть направлены на построение компенсационной системы оплаты труда. Основные идеи ее таковы: жесткая зависимость заработка от результатов и качества труда персонала и предприятия в целом, создание на этой основе «пульсирующего» фонда оплаты труда, оперативно распределяющегося в пользу тех, кто быстрее и качественнее выполняет свой этап работ.

Кроме того, проектируемая компенсационная система оплаты труда в компании «ВладМир» отвечает следующим требованиям:

– создавать предпосылки к формированию корпоративной культуры и корпоративной ответственности;

– способствовать разрешению «проблемного поля» предприятия;

– обеспечивать взаимосвязь системы оплаты труда с кадровой политикой предприятия;

– быть компонентной, что обеспечивает гибкость и адаптивность системы; позволять учитывать индивидуальные, профессиональные, личностные, деловые способности, типы трудовой мотивации каждого работника;

– устанавливать зависимость оплаты труда, как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы подразделений или предприятия в целом, с учетом степени вклада каждого работника предприятия; обеспечивать систему мотивации сотрудников, участвующих в проектных группах;

– создавать возможность моделирования общего фонда оплаты труда сотрудника;

– создавать у работников «конструктивное напряжение», побуждающее их к повышению уровня оплаты на основе роста эффективности и качества

собственной работы и работы предприятия в целом;

– предусматривать регулярный мониторинг оценки деятельности любого специалиста, связывая приоритетные функции с изменениями стратегии и тактики деятельности предприятия;

– привлекать персонал к стратегическим вопросам развития предприятия.

Схема формирования компенсационной оплаты труда и ее составляющих рассчитывается согласно формуле (5):

$$ФОТ\ и\ К = К1 + К2 + К3 + К4 + К5 + К6 + К7 – К8 + КП, \quad (5)$$

где ФОТ и К – фонд оплаты, стимулирования труда и компенсаций (предприятия, подразделений, сотрудников);

К1-К8 – компоненты компенсационной оплаты труда, представленные в Приложение В.

КП – компенсация издержек (может отсутствовать).

В целом модель компенсационной оплаты труда предприятия в отношении каждой должности или работника может выглядеть следующим образом (таблица 12).

Таблица 12 - Принципиальная модель компенсационной системы оплаты труда в компании ООО «ВладМир»

Отдел	Компоненты компенсационной политики:								
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	КП
Финансовый отдел	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Отдел по производству	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Главный инженер	+	-	-	-	+	+	+	+	+
Отдел по идеологической работе	+	-	+	-	+	+	+	+	+
Отдел логистики	+	-	+	-	+	+	-	+	+
Отдел по продажам	+	+	+	-	+	+	-	+	+

Источник: составлено автором

Создается многокомпонентная система оплаты и стимулирования труда с учетом специфики рынка, предприятия ООО «ВладМир» и индивидуальных особенностей персонала. Денежные средства, направляемые на человеческие ресурсы, в этом случае имеют жесткую целевую направленность. В то же время работники предприятия находятся в некотором «конструктивном напряжении», заставляющем их думать об уровне оплаты и соответственно о повышении эффективности и качества собственной работы и эффективности деятельности предприятия в целом.

Первым этапом является создание инфраструктуры для внедрения системы, что позволяет обеспечить успешное внедрение компенсационной системы, реализовать комплексный подход, который создает уверенное и стабильное развитие предприятия и обеспечивает синергетический эффект в процессе внедрения системы.

На втором этапе проводится разработка компенсационной оплаты труда.

На третьем этапе осуществляется сопровождение (поддержание) компенсационной оплаты труда с целью ее успешного функционирования.

Методика реализации компенсационной оплаты труда на производственных предприятиях, в частности компании «ВладМир», включает ряд этапов.

Конкретные рекомендации по реализации компенсационной оплаты труда в организации ООО «ВладМир», которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Этапы реализации компенсационной оплаты труда в ООО «ВладМир» и их стоимость

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения	Стоимость тыс.руб.

Первый этап. Создание инфраструктуры для внедрения системы				
1. Разработка философии управления, включающая: – миссию; – рыночные принципы функционирования;	Руководители всех подразделений	Себестоимость	1 месяц	24

Продолжение таблицы 13

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения	Стоимость тыс.руб.
Первый этап. Создание инфраструктуры для внедрения системы				
– корпоративную культуру.				
2. Разработка современной системы распределения полномочий (положения о подразделениях и должностных инструкциях), опирающейся на современные принципы и методы управления и обеспечивающей необходимую гибкость системы управления	Руководители всех подразделений	Себестоимость	От шести месяцев до одного года	12
3. Исследование мотивационных механизмов (изучение потребностей, мотивов и стимулов, мотивационного профиля) с помощью анкетирования	Отдел кадров	Себестоимость	2 месяца	144
4. Определение официальной политики деления персонала на «стратегический» и «функциональный» и создание первоначальной части «стратегического»	Высшее звено управления	Себестоимость	1 месяц	36

5. Проведение оценки каждого рабочего места с применением предложенной в работе схемы	Руководители всех подразделений,	Себестоимость	1 год	24

Продолжение таблицы 13

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения	Стоимость тыс.руб.
Первый этап. Создание инфраструктуры для внедрения системы				
6. Определение проблемных полей Составление списка основных проблем и задач, решение которых необходимо для развития компании	Главные специалисты, высшее звено управления	Себестоимость	3 месяца	72
Второй этап. Разработка компенсационной системы оплаты труда				
7. Обучение руководящего состава и персонала современным мотивационным механизмам и принципам, а также основам компенсационной оплаты труда	Отдел кадров	Себестоимость	2 месяца	24
8. Разработка официальной системы базовой заработной платы (постоянной части Денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменных ценностей должностей и рабочихмест	Бухгалтерия	Себестоимость	6 месяцев	72

9. Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда	Отдел кадров	Себестоимость	3 месяца	36

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения	Стоимость тыс.руб.
Второй этап. Разработка компенсационной системы оплаты труда				
10. Разработка официальной системы стимулирования труда «стратегического» персонала	Отдел кадров	Себестоимость	3 месяца	36
11. Разработка системы социальных льгот	Отдел кадров	Себестоимость	3 месяца	36
12. Введение ежегодной аттестации всех работников с целью повышения заработной платы и разработка необходимой для этого документации	Отдел кадров	Себестоимость	4 месяца	48

Окончание таблицы 13

13. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежных вознаграждений	Отдел кадров	Себестоимость	3 месяца	36
Третий этап. Сопровождение (поддержание) компенсационной системы оплаты труда				
эффективной социальной политики				

14. Консультационное сопровождение компенсационной системы оплаты труда	Отдел кадров	Себестоимость	До двух лет	46
Сумма затрат	Бухгалтерия	Себестоимость	-	670

Источник: составлено автором

Стоимость предлагаемых мероприятий приведена по расчетам экспертной группы предприятия, а также приглашенного консультанта с консалтинговой фирмы.

Экономическая сущность компенсационного пакета выражается в следующих функциях: повышение лояльности к предприятию, закрепление работника на более длительный срок, стимулирование эффективной работы персонала, оптимизация затрат на управление персоналом, экономико-административное воздействие на персонал.

Управление социальным развитием организации ООО «ВладМир» представляет собой совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе продуманного научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Социальная среда организации – это совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников. Применительно к социальной среде организации ООО «ВладМир» понятие фактор выражает условия, которые определяют характер и возможные последствия происходящих в ней изменений, в свою очередь воздействующих на персонал.

Из западной практики к нам постепенно приходит то, что на более-менее крупном предприятии кадровые службы должны включать в сферу своей деятельности регулирование социально-трудовых отношений и связей с профсоюзами, предоставление социальных услуг персоналу, расходование

средств на различные благотворительные цели.

Специалистам служб, занимающихся социальными вопросами в организации ООО «ВладМир», нужно обладать качествами, которые предъявляются в требованиях к социальным работникам: они должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологических и педагогических навыков и такта, соблюдать этические нормы. Они должны уметь с помощью доступных им средств формировать и поддерживать социально-психологический комфорт, стимулировать интерес к работе, четко соблюдать требования, касающиеся охраны труда. Социальная служба организации должна обеспечивать полномасштабное выполнение социального и трудового законодательства, действовать как в соответствии с законами страны, так и более общими нормативными документами, в частности, в соответствии со Всемирной декларацией прав человека.

Важный момент в управлении социальным развитием ООО «ВладМир» – использование теоретических и практических наработок гуманитарных наук, и социологии в частности. Знаний о человеке, как социальном существе, о его поведении в социальной группе, о процессах, протекающих на уровне социальной группы.

Важнейшие инструмент социального развития ООО «ВладМир» – это прогнозирование и планирование. Само собой, оно предполагает глубокий и максимально всесторонний анализ состояния социальной среды организации, установление взаимосвязей, существующих между ее частями и другими факторами труда в организации. В частности, это необходимо и для того, чтобы упреждать социальные проблемы или разрешать их по наиболее оптимальному сценарию.

Планируемый уровень социально-экономического развития коллектива ООО «ВладМир» характеризуется системой показателей и мероприятий, объединяемых в следующие разделы плана социального развития

представленных в таблице 14.

Таблица 14 – Основные направления работы социального развития коллектива ООО «ВладМир»

Наименование направления	Цель	Сроки выполнения
Учетно-организационная работа	Организация кадрового делопроизводства и учета персонала в соответствии с требованиями нормативных и законодательных актов	В течении года
Планирование и подбор персонала	Определение потребностей подразделений ООО «ВладМир» и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами	3 месяца

Окончание таблицы 14

Развитие персонала	Организация обучения персонала, профессионально владеющего современными технологиями	3 месяца
Система мотивации и стимулирования	Закрепление высококвалифицированных специалистов, мотивация и стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов труда, повышение квалификации	От шести месяцев до одного года
Развитие корпоративной культуры	Развитие корпоративной культуры в соответствии с требованиями стратегии и философии ООО «ВладМир». Создание единой команды, организация эффективных коммуникаций, внедрение этических норм поведения	В течении года

Источник: составлено автором

При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу в ООО «ВладМир» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией). Поэтому предлагается макет разработанных документов по совершенствованию системы социального

развития работников, для ООО «ВладМир» в таблице 15.

Таблица 15 – Этапы реализации системы социального развития работников для компании «ВладМир» и их стоимость

Этапы (мероприятия)	Исполнитель	Источник финансирования	Сроки выполнения	Стоимость, тыс. руб.
Разработка Положения об управлении по работе с персоналом и социальным вопросам ООО «ВладМир» (Приложение И)	Отдел кадров	Себестоимость	3 месяца	36

Окончание таблицы 15

Разработка Положения о системе премирования за основные результаты хозяйственной деятельности ООО «ВладМир» (Приложение Й)	Отдел кадров	Себестоимость	2 месяца	24
Разработка социальной программы развития социального и гуманитарного аспектов корпоративной стратегии компании с целью мотивации сотрудников на эффективную работу по достижению индивидуальных и общих целей компании (Приложение К)	Бухгалтерия	Себестоимость	9,5 месяца	115
Сумма затрат	Бухгалтерия	Себестоимость	-	175

Источник: составлено автором

Стоимость предлагаемых мероприятий приведена по расчетам экспертной группы предприятия, а также приглашенного консультанта с консалтинговой фирмы.

Так как в настоящее время в ООО «ВладМир» система социального

развития несовершенна, поскольку почти не привязана к результатам труда сотрудника. Поэтому для совершенствования системы социального развития персонала компании ООО «ВладМир» предлагается сформировать дополнительный премиальный фонд оплаты труда. Пример расчета показателя представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет параметров системы оплаты труда компании «ООО «ВладМир»

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	684868	807499	412345	-272523

Окончание таблицы 16

Годовой фонд заработной платы, тыс.руб.	156924	177672	99145	-57779
Доля затрат на оплату труда, в выручке, %	22,91	22	24,04	1,13

Источник: составлено автором

Проведенный анализ показывает, что доля затрат на оплату труда в выручке компании ООО «ВладМир» довольно высока и составила 24 %.

Итак, система заключается в исчислении премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости произведенной продукции для компании ООО «ВладМир» за последние годы.

Спрогнозируем фонд оплаты труда и премиальный фонд оплаты труда для персонала компании ООО «ВладМир». Практика работы в компании ООО «ВладМир» показывает, что оптимальным процентом отчисления от прибыли для формирования премиального фонда является 7-9%. Для расчетов определим 7%, представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Бюджет затрат на формирование дополнительного премиального и социального фонда

Показатели	Годовой фонд заработной платы	Премиальный фонд по нормативам отчислений в %	Стоимость, тыс. руб
Сумма, тыс. руб.	99145	7	6940,15

Источник: составлено автором

В качестве источника для формирования премиального фонда используется прибыль от общего объема произведенной продукции. Данный премиальный фонд будет способствовать развитию системы социального развития. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников.

Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть понятными им.

Такой подход в применение новой системы социального развития для компании ООО «ВладМир» будет устраивать обе стороны — и организации, и работника.

В действующей системе материального и морального стимулирования в компании ООО «ВладМир» основной акцент делается на оплачиваемые в полном объеме отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат. Общий список социальных выплат по компании ООО «ВладМир» был определен с помощью анкетирования.

Дополнительными выплатами и гарантиями в настоящий момент в

компании ООО «ВладМир» могут стать: оплаченные праздничные дни; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке.

Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет затрат на совершенствование системы материального стимулирования компании ООО «ВладМир»

Показатели	2018 год		Перспективный год		Абсолютное отклонение
	абсолют сумма, тыс.руб.	% к итогу	абсолют сумма, тыс.руб.	% к итогу	
Годовой фонд заработной платы	99145	100,00	99145	93,46	0
Годовой премиальный фонд	0,00	0,00	6940,15	6,54	6940,15
Итого расходы на оплату труда	99145	100,00	106085,15	100	6940,15

Источник: составлено автором

Бюджет затрат на новую систему социального развития составит 6940,15 тыс. руб., остальная часть фонда заработной платы труда работников остается неизменной в размере 99145 тыс. руб.

Таким образом, в компании ООО «ВладМир» система социального развития будет реализована при следующих условиях:

1 Премиальный фонд будет распределяться неэффективно, если не будет дополняться привлечением работников к управлению, к процессу

принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что новая система социального развития в компании ООО «ВладМир» — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2 Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять и что смогут (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3 Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем социального развития или разделении выгод от повышения производительности труда.

3.3 Анализ показателей эффективности внедренной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «ВладМир»

Экономическая эффективность внедрения мероприятий подсчитывается в расчете за год независимо от того, с какого времени внедрено мероприятие. Исходными данными для расчета проектируемых величин технико-экономических показателей служат отчетные данные за 2012г. Планируемый объем реализации определяется по формуле (6):

$$П\ годовая = П\ годовая + П\ проектируемая, \qquad (6)$$

где П – прибыль.

По данным экспертного анализа (для экспертного анализа была организована группа экспертов из сотрудников ООО «ВладМир», а также

приглашенного консультанта с консалтинговой фирмы) дополнительный доход уже в первом году за счет совершенствования системы социального развития окупит затраты на внедрение новой системы социального развития персонала компании ООО «ВладМир». Так, дополнительные выплаты премий повлияют на производительность труда и объем предоставляемых услуг увеличится, также увеличится заинтересованность персонала, снизится текучесть кадров.

Ожидаемый экономический эффект по результатам проведенного в работе прогноза при увеличении интегрального показателя выполнения требований компенсационной оплаты труда на 10 % сверх максимального значения признака-фактора, выражается в росте средней рентабельности производственной деятельности и средней прибыли в расчете на одного работника.

П годовая = 412345 × 10 % = 453579,5 тыс. руб.

В результате внедрения мероприятия, по совершенствованию положения по оплате труда в части условий премирования и депремирования персонала произойдет увеличение фонда оплаты труда (ФОТ) определяется исходя из его величины в базовом году и изменяется за счет проектируемых мероприятий (ФОТп) по формуле (7):

$$ФОТ = ФОТ + ФОТп, \quad (7)$$

где ФОТп - по проектируемым мероприятиям.

В данном случае произойдет увеличение на 7 % ФОТ в результате мероприятия в части условий премирования.

ФОТр.п. = 99145 × 7% = 106085 тыс. руб.

Среднегодовой уровень оплаты труда одного работающего (ЗПср.год.раб.) определяется по формуле (8):

(8)

Себестоимость продукции рассчитаем по формуле (9):

Сполн. = С базовая + С проектируемая (9)

Проектируемая себестоимость в результате мероприятий представлена в таблице 19.

Таблице 19 – Смета расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «ВладМир» и удельный вес каждой из статей расходов за год

Направленность мероприятий	Затраты, тыс.руб.	Удельный вес статьи затрат, %
Разработка рекомендаций по реализации компенсационной оплаты труда в компании ООО «ВладМир»	670	8,60
Разработка документов по совершенствованию системы социального развития работников, для ООО «ВладМир»	175	2,25
Разработка дополнительного премиального и социального фонда	6940,15	89,15
Всего	7785,15	100

Источник: составлено автором

Проект не требует капитальных затрат. Вся сумма затрат равна 7785,15 тыс. руб. и окупится менее, чем за месяц.

Сполн. = 344568 + 670 +175 +6940,15 = 352353,15 тыс. руб.

Валовую прибыль (Вп) рассчитаем по формуле (10):

Вп = П годовая – С полн. (10)

Вп = 453579,5 – 352353,15 = 101226,35 тыс. руб.

Экономические показатели предприятия до внедрения мероприятий и после внедрения приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Планируемые экономические показатели мероприятий по реализации предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВладМир», тыс. руб.

Показатель	До внедрения мероприятия, тыс. руб.	После внедрения мероприятия, тыс. руб.	Отклонение	
			Абсолютное, тыс. руб. (+/-)	Относительное, % (+/-)
Выручка от реализации продукции	412345	453579,5	41234,50	110,00

Окончание таблицы 20

Себестоимость реализованной продукции	344568	352353,15	7785,15	102,26
Валовая прибыль	67777	101226,35	33449,35	149,35
Среднесписочная численность, чел.	344	344	0,00	100,00
Среднегодовая выработка на 1 рабочего	1198,68	1318,55	119,87	110,00
Фонд оплаты труда	99145	106085,15	6940,15	107,00
Среднегодовой уровень оплаты труда	288,21	308,39	20,18	107,00
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,84	0,78	-0,06	92,48
Рентабельность продаж, %	0,16	0,22	0,06	-

Источник: составлено автором

Рассматривая изменения сопоставительных основных технико-экономических показателей мероприятий по реализации предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВладМир» во взаимосвязи, можно сделать следующие выводы.

Выручка от реализации продукции после внедрения мероприятий увеличится на 41234,50 тыс. руб. или на 10 %, этому показателю будет

способствовать внедрение мероприятий.

В связи с разработкой мероприятий предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВладМир» увеличится себестоимость услуг на 7785 тыс. руб. или на 2,26 %.

Показателем эффективности труда работающих является их производительность. Производительность труда в денежном выражении до внедрения мероприятия составила 1198,68 тыс. руб., а в планируемом периоде увеличится на 119,87 тыс. руб., то есть увеличилась за анализируемый период на 10 %.

Так как численность персонала не меняется, а фонд оплаты труда увеличивается на 6940 тыс. руб. или на 7 % в связи с тем, что будет разработан компенсационный пакет для персонала, мы получим полную удовлетворенность персонала в оплате труда, так как среднегодовой уровень оплаты труда увеличится на 20,18 тыс. руб. или на 7 %, и снизим текучесть кадров. Показатель «затраты на 1 рубль», в течение анализируемого периода уменьшается с 0,84 до 0,78 руб., что положительно влияет на деятельность ООО «ВладМир».

Положительным фактором экономических показателей, после внедрения мероприятий составит увеличение валовой прибыли на 33449,35 тыс. руб. или на 49,35 % и рентабельности продаж на 0,06 %.

Если рассматривать понятие «эффект» и «эффективность», то можно предложить такие определения:

Эффект – абсолютный показатель результата какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

Эффективность – относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной.

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитаем по формуле (11):

$$Эффект (Э) = Р – З, \quad (11)$$

где Р - результат изменения прибыли после внедрения проекта;

З - затраты на реализацию проекта.

Э = 33449,35 – 7785,15 = 25664, 2 тыс. руб.

Традиционная оценка эффективности будет заключаться в расчете соотношения результата и затрат на реализацию по формуле (12):

$$Эффективность (Э) = (Результат (Р)/ Затраты (З)) * 100\% \quad (12)$$

Экономическая эффективность: 101226,35 / 352353 × 100 % = 28,72 %.

Таким образом, эффективность управления в системе мотивации должна отражать повышение эффективности производства как результат воздействия управления персоналом при определенной величине затрат.

Залогом действенности системы мотивации персонала является учет при ее создании требований всех заинтересованных сторон (таблица 21). Через соответствие этим требованиям обеспечивается качество самой системы мотивации.

Таблица 21 - Требования заинтересованной стороны к системе мотивации

Заинтересованная сторона	Требования заинтересованной стороны к системе мотивации
Предприятие	Обеспечение выполнения принимаемых решений (в частности, разработка и успешное функционирование системы мотивации). Небольшая трудоемкость реализации положений системы мотивации. Соответствие ресурсам предприятия.
Персонал	Возможность реализации собственных потребностей через материальное и нематериальное вознаграждение. Прозрачность системы мотивации. Справедливость системы мотивации (возможность в большинстве случаев проследить связь между собственными усилиями и получаемым вознаграждением в любой форме).

Государство	Соблюдение требований законодательства относительно персонала.

Источник: составлено автором

Дополнительными требованиями к системе мотивации с позиции общего менеджмента предприятия можно считать:

− надежность как достоверность отображения принятыми показателями реального вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия;

− оперативность действия. Используемые показатели должны соответствовать темпам принятия решений на предприятии и способствовать предотвращению любых несоответствий в работе;

− простота выражается предельно минимальным количеством показателей, процедур по их измерению и расчету и должностных лиц, вовлеченных в систему (без ущерба для результатов ее функционирования);

− максимальная ориентация на достижение целей системы менеджмента качества означает, что работа в системе должна быть гармонизирована с созданной на предприятии системой менеджмента качества (СМК) и в высшей степени целенаправленной, сфокусированной на установленных целях.

На основе обозначенных выше предпосылок и в соответствии с выбранной идеологией мной были разработаны и предложены для апробации на предприятии основные элементы построения механизма оплаты труда в рамках созданной системы менеджмента качества.

В предлагаемом подходе к оплате труда сохраняется традиционная структура материального вознаграждения персонала:

– постоянная часть, выплачиваемая в виде должностного оклада либо на основании расценок за единицу выполненной работы, либо процентов от выручки;

– переменная часть в зависимости от показателей качества работы

конкретного работника;

– единовременные выплаты, включающие в себя, как обязательный компонент, вознаграждения за наиболее значимые достижения и предложения по совершенствованию деятельности предприятия во всех аспектах.

За счет внедрения мер совершенствования в ООО «ВладМир» будет, достигнут экономический и социальный эффект.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения компенсационной системы оплаты труда выражается в росте уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности (справедливой оплатой труда, возможностями для развития личности, приятными условиями работы), улучшении климата в коллективе, изменении ценностной структуры, снижении текучести кадров и т. д.

Основным результатом внедрения компенсационной системы становится реализация стратегии предприятия. Это доказывает, что компенсационная система оплаты труда является эффективным инструментом управления промышленным предприятием. Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система оплаты труда — это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса.

Заключение

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Существует также разница между понятиями «мотивация» и «мотивирование». Мотивация — это, как правило, внутреннее побуждение на человека к действию, а мотивирование — это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации. Исходя из определения, можно сделать вывод, что человек для достижения определенных целей затрачивает различные усилия, тогда задачей мотивирования становится побудить человека таким образом, чтобы он прилагал столько усилий, сколько необходимо для достижения положительного и качественного результата максимально эффективными способами в короткие сроки.

Таким образом, в основе любой человеческой деятельности лежат стимулы и мотивы, которые определяют поведение человека. Действия человека по отношению к потребности могут полностью или частично удовлетворять их, либо не удовлетворять вовсе. В последнем случае человек может выбрать другое поведение для того чтобы достичь цели. Иногда уже осуществляемые действия меняют мотивы и стимулы. Иными словами, мотивация определяет целенаправленность действия, а деятельность обуславливает мотивацию.

Методы мотивации и стимулирования труда на предприятии принято разделять на материальные и нематериальные. Материальные в свою очередь подразделяются на денежные и неденежные. К денежным стимулам относят: заработная плата, премии, надбавки, доплаты, в свою очередь к неденежным

относится: питание, путевки, страховой медицинский полюс, мобильная связь, транспортные расходы и т.д.

Большинство руководителей российских компаний считают: материальное стимулирование является основным фактором развития коммерческих предприятий.

В условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенную систему мотивации каждого работника. Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленной цели. Современные теории мотивации, а также практические исследования доказывают, что материальные стимулы далеко не всегда являются рычагом для того, чтобы работник начал трудиться усерднее. На первый план выходят именно нематериальные стимулы персонала. Использование перечисленных выше ряда мотивационных управленческих инструментов в совокупности будет способствовать созданию надлежащих условий для реализации потенциала каждого работника организации.

По проведенному анализу деятельности ООО «ВладМир» можно, сделать вывод, что предприятие занимается на рынке розничной продажей, наблюдается значительное колебание отношение суммы выручки по продукции.

ООО «ВладМир» самостоятельно определяет направление своей хозяйственной деятельности и распоряжается произведенной продукцией (работами, услугами) и полученным доходом в соответствии с действующим законодательством и договором аренды.

Анализ существующей системы мотивации на предприятии ООО «ВладМир» показал, что большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала. Следовательно, необходимо

было разработать систему мотивации, удовлетворяющую запросам сотрудников и руководителя предприятия. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Было выявлено, что целесообразным является использование системного подхода в мотивации персонала, использовать различные методы на каждом уровне мотивации. Системный подход предусматривает учет особенностей мотивации персонала на личностном, групповом и организационном уровнях.

В системе материального стимулирования в ООО «ВладМир» выявляются наиболее эффективные формы оплаты труда и поощрения сотрудников. Оценивается степень их удовлетворенности вознаграждением. Стандартная методика базовой оплаты труда гарантирует минимальную компенсацию за выполнение конкретной работы. Переменная оплата – это «периодическое вознаграждение в соответствии с ситуационной оценкой трудовой деятельности, индивидуальными различиями; она стимулирует определенное поведение» Основными целями разработанной и внедренной системы мотивации являются:

- привлечение персонала на предприятие;
- сохранение работников на предприятии;
- стимулирование производственного поведения работников, их стремления к достижению наилучших результатов на своем рабочем месте как средства достижения целей, стоящих перед предприятием в целом.

С учетом этого руководство ООО «ВладМир» в контакте с общественными организациями проводит целенаправленную работу по применению различных форм и методов мотивации деятельности персонала.

В ООО «ВладМир» в основном используется система мотивации труда работников в виде морального поощрения, а материальное стимулирование представлено в виде заработной платы, и материального поощрения.

Эффективное использование потенциала работников включает: планирование и совершенствование работы с персоналом; поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Задача системы мотивации для ООО «ВладМир» - развернуть рабочий потенциал коллектива в направлении достижения целей деятельности ООО «ВладМир», это и получение дополнительной прибыли, а также повышение качества обслуживания. Для этого нужно покупать у людей не время, платя им фиксированную зарплату, а результат их деятельности. В первую очередь это касается руководителей подразделений. Сделать это можно, взяв их в долю от прибыли, которая получается в результате деятельности их подразделения.

Результаты проведенных исследований существующей системы мотивации в ООО «ВладМир» позволили сделать ряд возможных решений выявленных проблем. Например, я предлагаю:

– внедрить компенсационный пакет;
– повысить уровень социального развития.

Компенсации являются одним из главных элементов системы мотивации персонала любой компании. Все виды материального или нематериального вознаграждения, получаемого сотрудником в качестве возмещения за потраченные усилия, время и здоровье, объединяются понятием «компенсационный пакет».

Социальное развитие организации ООО «ВладМир» означает изменение к лучшему в ее социальной среде. В целом, оно включает в себя весь сложный механизм, приводящий в действие человеческую активность, последовательно развертывающуюся цепь потребностей, интересов, мотивов и целей, которые побуждают людей к труду, конкретизируют деловую ориентацию и ценностные установки персонала.

Бюджет затрат на новую систему социального развития составит 6940,15 тыс. руб., остальная часть фонда заработной платы труда работников остается неизменной в размере 99145 тыс. руб.

По моим прогнозам, экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет совершенствования системы социального развития окупит затраты на внедрение новой системы социального развития персонала компании ООО «ВладМир». Так, дополнительные выплаты премий повлияют на производительность труда, и объем произведенной и реализованной продукции увеличится, также увеличится заинтересованность персонала, снизится текучесть кадров.

Ожидаемый экономический эффект по результатам проведенного в работе прогноза, при увеличении интегрального показателя выполнения требований компенсационной оплаты труда, на 10 % сверх максимального значения признака-фактора выражается в росте средней рентабельности производственной деятельности и средней прибыли в расчете на одного работника.

Целью работы была разработка системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «ВладМир» и ее апробация. Цель работы выполнена в полном объеме, система разработана и успешно внедрена на предприятии. Хочу отметить, что данная методика мотивации и стимулирования труда отвечает всем ранее заявленным требованиям.

Все поставленные задачи также были выполнены:

1. Рассмотрены системы мотивации и стимулирования труда в России и за рубежом.
2. Проанализирована существующая система мотивации предприятия ООО «ВладМир».
3. Разработана и внедрена система мотивации для предприятия ООО «ВладМир», которая уже сейчас показывает свою эффективность.

По результатам работы можно сделать вывод о том, что все поставленные цели и задачи выполнены.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. 29.12.2017) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/
2. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-«Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)) [Электронный ресурс]. URL:http//www.consultant.ru
3. Абрютина, М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2015. – 265 с.
4. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник.: Учебники / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 400 с.
5. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 228 с.
6. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2016. – 425 с
7. Афоничкин, А.И. Основы менеджмента/А.И. Афоничкин. – СПб: Питер, 2015. – 528 с.
8. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2016. – 274 с.

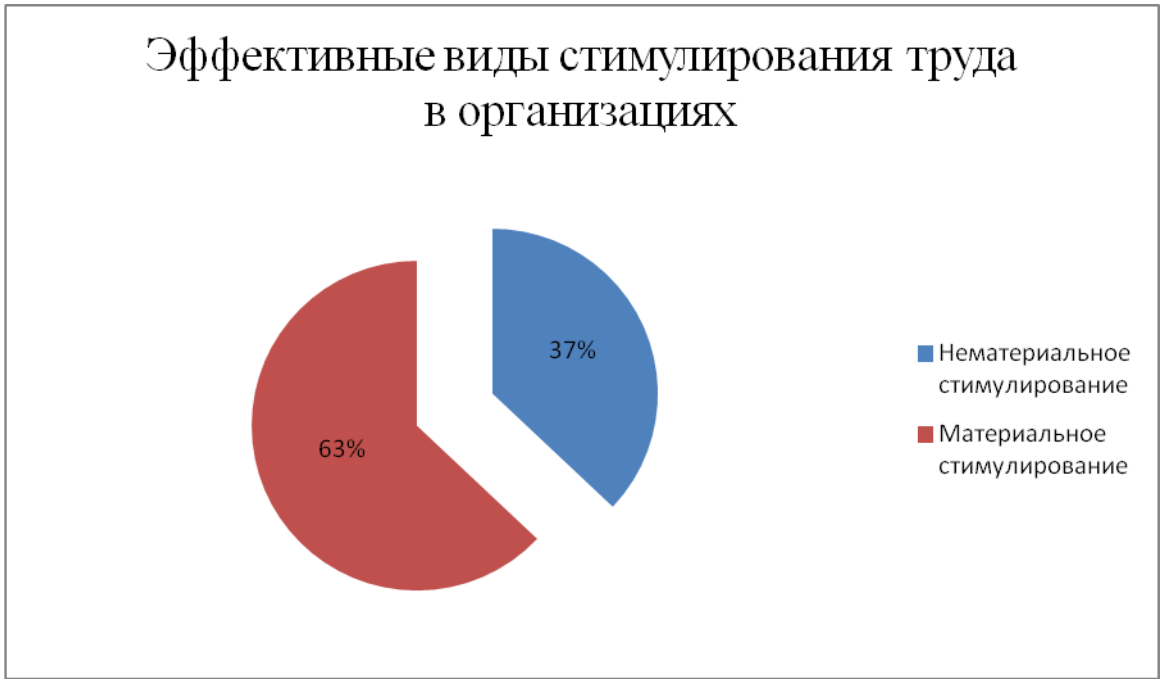
9. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2013. – 368 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 288 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
12. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4.
13. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. — Москва: Управление персоналом, 2017. — 367 с.
14. Гамиров Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис. канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений, Москва, 2016.
15. Гарнов, А. П. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 303 с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. –М.: ИНФРА–М, 2017. – 282 с.
17. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум: [для вузов по экономическим направлениям и специальностям] / В. А. Горемыкин ; [Нац. ин-т бизнеса]. - 9-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2014. - 857 с.

18. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник: [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" (квалификация (степень) - "бакалавр")] /Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – М: Инфра-М., 2014.- 261 с.
19. Журавлёв, П.В. Теория системного менеджмента: учебник / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. – М.: Издательство Экзамен, 2016. – 512 с.
20. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Издательство "Альпина Паблишер", 2015. – 285с.
21. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управление. - М.:Дело, 2016г. - 304с.
22. Исаев, Р. А. Основы менеджмента: учебник / Р. А. Исаев. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 264 с.
23. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО «Красцветмет», г. Красноярск // Человек и труд / В. Кардашов. - 2009.- № 10. - С. 80-83.
24. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра–М, 2016. – 528с.
25. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М. - 2017г. - 512с.
26. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Клочков // Управление персоналом. – 2015. – 55с.
27. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учебное пособие. - Москва: РИОР Инфра-М, 2015. — 135 с.

28. Корогодин И.П. Экономическая теория труда: учеб. пособие. – М.: Экономика, 2015. – 238 с.
29. Костюхин, Ю.Ю. Основы производственного менеджмента: курс лекций / Ю.Ю. Костюхин, О.О. Скрябин. – М.: Издательский Дом МИСиС, 2014. – 266 с.
30. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 300 с
31. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 482с.
32. Любицкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде // Журнал: Известия Иркутской государственной экономической академии / Любицкая В.А – 2011.- № 1 – С. 99-102.
33. Лялин, А.М. Теория менеджмента: учебник для вузов / А.М. Лялин. – СПБ.: Питер, 2016. – 464 с.
34. Набатников, В.М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2013. – 256 с.
35. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия – Москва, 2017. – 338 с.
36. Бизнес-консалтинг: Разработка и внедрение системы мотивации персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://myway-club.ru/index.php/personal/84-2012-04-07-16-41-26 (дата обращения 15.10.13)

37. Секреты мотивации персонала – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/30645-sekrety-motivatsii-personala
38. Чайковская, А.А. Оценка профессиональной пригодности персонала [Электронный ресурс] / А.А. Чайковская // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2015/818/13959
39. Чаусов, Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие / Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2016. – 496 с.
40. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. М.: ИНФРА–М, 2016. – 336 с.

Приложение А



Источник: [26]

Рисунок А.1 - Эффективные виды стимулирования труда в организациях

Приложение Б

Таблица Б.1 - Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст/Стаж Результативность труда	Пожизненный найм; Единовременное пособие при выходе на пенсию.
США	Поощрение предпринимательской активности; Качество работы; Высокая квалификация.	Сочетание элементов сдельной и повременной систем; Участие в прибыли; Технологические надбавки; Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; Соблюдение технологической дисциплины; Система двойных ставок.
Франция	Квалификация; Качество работы; Количество рационализаторских предложений; Уровень мобилизации.	Индивидуализация оплаты труда; Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; Инициативность; Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости).
Великобритания	Доход	Участие в прибылях; Долевое участие в капитале; Трудовое долевое участие; Чисто трудовое участие.
Германия	Качество	Стимулирование труда; Социальные гарантии.
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот; Сильная социальная политика.

Источник: [9]

Приложение В

Устав ООО «ВладМир»

УТВЕРЖДЕН
Решением учредителя №5/к
«07» июня 2015 г.

УСТАВ
общества с ограниченной ответственностью
«ВладМир»

г. Владивосток
2015 год

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Устав Общества с ограниченной ответственностью «ВладМир» (в дальнейшем именуемое «Общество»), составлен в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

1.2. Общество с ограниченной ответственностью «ВладМир», именуемое в дальнейшем «Общество», создано на основании Решения единственного учредителя №1 от «19» апреля 2013 года в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ.

1.3. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, иметь счета в банках, быть истцом и ответчиком в суде.

1.4. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место нахождения Общества, а также вправе иметь штампы, бланки, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.5. Полное наименование Общества - **Общество с ограниченной ответственностью «ВладМир».**

1.6. Сокращенное наименование Общества - **ООО «ВладМир».**

1.7. Фирменное наименование Общества - **Общество с ограниченной ответственностью «ВладМир».**

1.8. Место нахождения Общества – **Российская Федерация, Приморский край, г. Владивосток.**

1.9. Ответственность за ущерб, который может быть причинён третьим лицам ввиду недостоверности места нахождения Общества, указанного в настоящем Уставе, несут участники Общества

2. ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА.

2.1. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

2.2. Общество действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

2.3. Общество имеет право от своего имени совершать любые сделки, как в России, так и за ее пределами необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

2.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета в кредитно-финансовых учреждениях на территории Российской Федерации и за ее пределами, как в рублях, так и в иностранной валюте.

2.5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества. Общество вправе иметь эмблему, штампы, бланки со своим наименованием, а

также зарегистрированный в установленном порядке торговый знак, и другие средства индивидуализации.

2.6. Общество создаётся без ограничения срока.

3. ЦЕЛЬ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

3.1. Основной целью создания и деятельности Общества является извлечение прибыли в результате финансово-хозяйственной деятельности.

3.2. Предметом деятельности Общества являться финансово-хозяйственная деятельность.

3.3. Для достижения поставленной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

3.3.1. оптовая торговля пивом;

3.3.2. розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво;

3.3.3. розничная торговля пивом;

3.3.4. розничная торговля безалкогольными напитками;

3.3.5. розничная торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;

3.3.6 деятельность прочего сухопутного транспорта;

3.3.7. деятельность автомобильного грузового транспорта;

3.3.8. транспортная обработка грузов;

3.3.9. хранение и складирование;

3.3.10. аренда прочих сухопутных транспортных средств и оборудования;

3.3.11. аренда офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику;

3.3.12. аренда прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

3.3.13. научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;

3.3.14. деятельность агентов по оптовой торговле пивом;

3.3.15. оптовая торговля безалкогольными напитками;

3.3.16. оптовая торговля алкогольными напитками, включая пиво;

3.3.17. деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

3.4. Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с нормами международного права и действующим законодательством Российской Федерации.

3.5. Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, прямо не запрещенные действующим законодательством.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ

4.1. Учредители (участники) Общества имеют право:

4.1.1. Участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном настоящим Уставом и действующим законодательством РФ.

4.1.2. Получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном настоящим Уставом порядке.

4.1.3. Получать долю прибыли пропорционально своей доле в уставном капитале.

4.1.4. Требовать исключения другого участника из Общества в судебном

Приложение Г

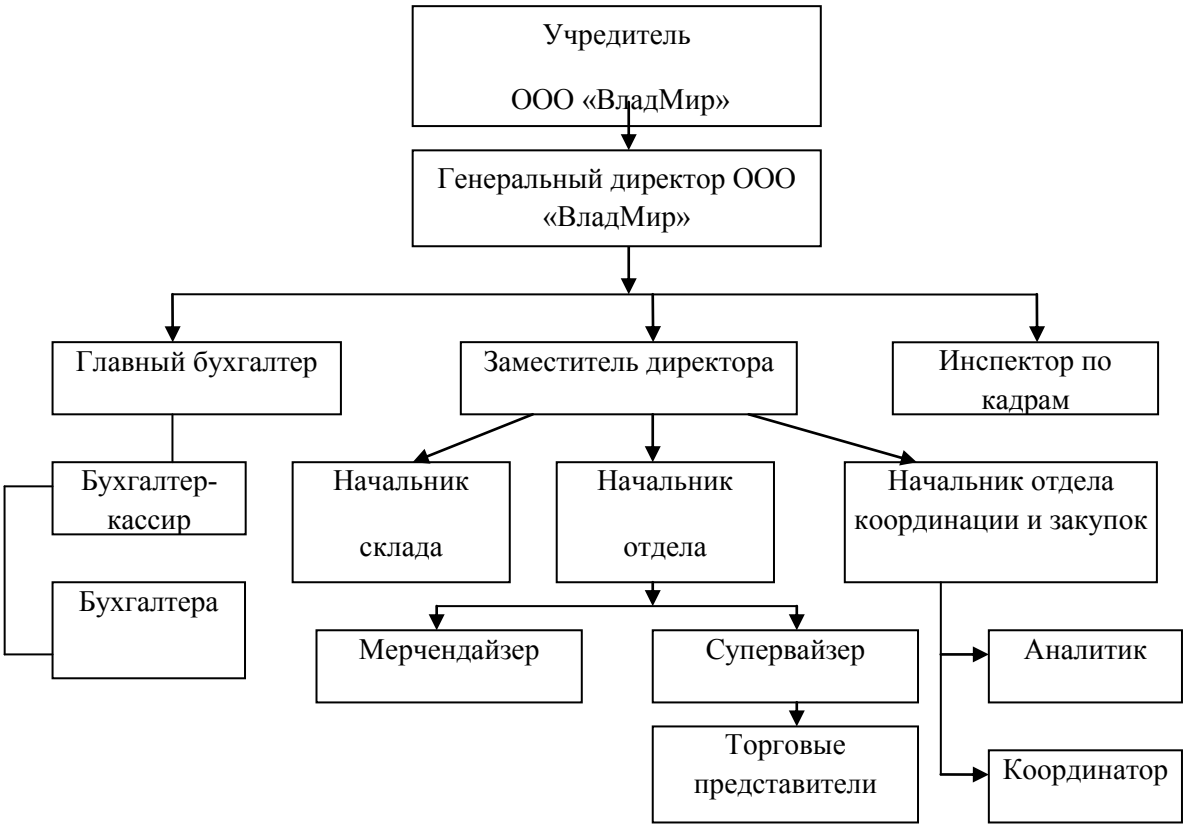
Таблица Г.2 – Основные экономические показатели ООО «ВладМир» в 2015-2017 годы

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2015	2017 к 2015, в % (раз)
Выручка от продаж, тыс. руб.	7946	11869	12185	4239	153,35
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	135,5	406,5	533	397,5	в 3,9 раз
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	17204	40696	48982	31778	в 2,8 раз
Фондоотдача основных производственных фондов, руб.	58,64	29,20	22,86	-35,78	38,98
Фондоемкость, руб.	0,02	0,03	0,04	0,03	256,51
Фондорентабельность, %	594,10	111,44	65,48	-528,62	11,02
Коэффициент оборачиваемости	0,46	0,29	0,25	-0,21	53,86
Продолжительность одного оборота, дни	793	1259	1460	667	184,00
Среднесписочная численность работающих, чел	57	62	65	8	114,04
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	6584	10547	11257	4673	170,98
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	139,40	191,44	187,46	48,06	134,47
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	115,51	170,11	173,18	57,68	149,93
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6984	11116	11619	4635	166,37
Затраты на рубль выручки, руб.	0,88	0,94	0,95	0,07	108,49
Прибыль от реализации, тыс. руб.	962	753	566	-396	58,84
Чистая прибыль, тыс. руб.	805	453	349	-456	43,35
Рентабельность продаж, %	12,11	6,34	4,65	-7,46	-
Рентабельность предприятия, %	4,64	1,10	0,70	-3,94	-

Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

Приложение Д

Структура управления ООО «ВладМир»



Источник: данные предприятия ООО «ВладМир»

Рисунок Д.2 - Структура управления ООО «ВладМир»

Приложение Е

Таблица Е.3 - Анкета для выявления удовлетворённости трудом

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

Источник: составлено автором

Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

Приложение Ж

Таблица Ж.4 - Распределение ответов на вопросы анкету по респондентам

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Размер заработка	2	5	5	3	5
2. Режим работы	2	4	1	7	6
3. Разнообразие работы	5	4	3	6	2
4. Необходимость решения новых проблем	2	4	3	6	5
5. Самостоятельность в работе	3	3	4	5	5
6. Соответствие работы личным способностям	4	2	2	7	5
7. Возможность должностного продвижения	1	2	3	5	9
8. Санитарно-гигиенические условия	9	5	2	2	2
9. Уровень организации труда	8	6	2	2	2
10. Отношения с коллегами	6	4	2	4	4
11. Отношения с непосредственным руководителем	2	3	1	5	9
12. Уровень технической оснащенности	10	6	1	2	1
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем	0	2	2	6	10

Источник: составлено автором

Приложение 3

Таблица 3.5 - Основные мотивационные факторы сотрудников компании ООО «ВладМир»

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
1	Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации	А) Да Б) Нет	4 16	9% 91%
2	Нужна ли вам вообще система мотивации персонала	А) Да Б) Нет	17 3	93% 7%
3	Интересно ли было бы вам получать бонусы не деньгами, а в какой-либо другой форме	А) Да Б) Нет	8 12	38% 62%
4	Заинтересованы ли вы в профессиональном развитии	А) Да Б) Нет	18 2	96% 4%
5	Хотели бы вы, чтобы была возможность получить бонусы для своей семьи за качественную работу	А) Да Б) Нет	19 1	98% 2%
6	Если бы у вас была возможность выбрать бонус для себя, своей жены (своему мужу), своего ребенка одинаковой стоимости, то что бы вы предпочли	А) Себе Б) Жене В) Ребенку	9 4 7	42% 25% 33%
№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
7	Ограничиваете ли вы себя в покупках ради того, чтобы купить какие-то вещи кому-то из членов вашей семьи	А) Да Б) Нет	13 7	84% 16%
8	Какую сумму в месяц вы тратите за развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)	А) 0 Б) 0-2000 В)2000-4000 Г) более 4000	4 8 6 2	13% 51% 31% 5%
9	Главным для вас мотивационным фактором выступит ваша потребность, потребность вашей второй половины, потребность вашего ребенка	А) Моя Б) Жены В) Ребенка	8 4 8	38% 24% 38%
10	Если бы компания предложила вам на выбор	А) Бар	7	33%

	поход в бар (сауну), сертификат на Спа-процедуры или сертификат в детский магазин. Что бы вы выбрали?	Б) Спа В) Магазин	4 9	20% 47%
11	Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы	А) Да Б) Нет	16 4	87% 13%
12	Готовы ли вы получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили ваши потребности	А) Да Б) Нет	14 6	71% 29%

Источник: составлено автором

Приложение И

Положение об управлении по работе с персоналом в ООО «ВладМир»

Цель деятельности ООО «ВладМир» далее по тексту - Управление по работе с персоналом и социальным вопросам состоит в обеспечении потребности компании в персонале требуемого состава и квалификации, и поддержании необходимой работоспособности персонала с минимальными затратами.

Деятельность Управления осуществляется в соответствии с политикой управления персоналом и политикой в области социального развития регионов.

Деятельностью Управления руководит начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам, находящийся в непосредственном подчинении управляющего директора компании. Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам несет ответственность за определение требований к составу персонала, привлечение и адаптацию персонала, обеспечение работоспособности, повышение квалификации, перемещение и высвобождение персонала.

Начальник Управления наделяется полномочиями, необходимыми для организации деятельности Управления и достижения поставленной цели.

Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам:

1) ставит задачи подразделениям Управления по реализации текущих и оперативных планов деятельности, достижению нормативных показателей эффективности деятельности подразделений;

2) распоряжается ресурсами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве бюджетодержателя;

3) распоряжается денежными средствами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве ответственного распорядителя;

4) контролирует выполнение поставленных задач подразделениями Управления;

5) анализирует эффективность деятельности подразделений Управления;

6) принимает решения о поощрении и наказании руководителей подразделений Управления по работе с персоналом и социальным вопросам по результатам текущей деятельности в соответствии с системой мотивации компании.

Долгосрочные стратегические решения в области управления персоналом и социальной деятельности принимаются в рамках блока развития по согласованию с директором по развитию.

Структура Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

В соответствии с организационной структурой Управления по работе с персоналом и социальным вопросам сконцентрированы следующие виды деятельности:

- определение требований к составу персонала компании и высшим должностным лицам производственного предприятия;
- подбор персонала компании и высших должностных лиц производственного предприятия;
- расстановка и перемещение персонала компании и высших должностных лиц производственного предприятия;
- обеспечение работоспособности персонала компании; и обучение персонала компании;
- кадровый учет компании;
- контроль деятельности производственного предприятия в части реализации политики управления персоналом и политики в области социального развития.

На уровне предприятия реализуются мероприятия в области кадрового обеспечения производственной системы, которые включают в себя:

1) определение требований к составу персонала производственного предприятия;
2) подбор персонала производственного предприятия;
3) расстановку и перемещение персонала производственного предприятия;
4) обеспечение работоспособности персонала производственного предприятия;
5) повышение квалификации персонала производственного предприятия;
6) кадровый учет производственного предприятия.

Приложение Й

Положение о дополнительных социальных выплатах работникам ООО «ВладМир»

1. Общие положения.

Настоящее Положение разработано в целях обеспечения дополнительной социальной защиты работников ООО «ВладМир»

Положение о дополнительных социальных выплатах работникам ООО «ВладМир»

распространяется на всех работников Общества, а также на тех работников, которые были приняты в ООО «ВладМир» в порядке перевода. Также это Положение распространяется на тех работников ООО «ВладМир», которые ранее работали в Обществе, затем были уволены в порядке перевода в другую организацию, после чего были опять приняты в Общество в порядке перевода. При этом период работы в другой организации не прерывает трудовой стаж в Обществе (для целей получения дополнительных выплат), но не засчитывается в него.

Положение о дополнительных социальных выплатах ООО «ВладМир» является неотъемлемой частью коллективного договора ООО «ВладМир»

Положение определяет порядок формирования и расходования средств на дополнительные социальные выплаты работникам Общества сверх законодательно установленных выплат работникам. Дополнительные социальные выплаты финансируются в пределах установленных бюджетами средств.

2. Дополнительные выплаты и социальные льготы работникам Общества. Работодатель обязуется;

2.1. Выплачивать единовременное денежное вознаграждение работникам к юбилейным датам (женщины в 50 и 55 лет, мужчинам - 50, 60 лет) в зависимости от стажа непрерывной работы в Обществе в следующих размерах:

при стаже работы до 1 года	0,3 от заработка
от 1 до 5 лет	0,5 от заработка
от 5 до 10 лет	0,7 от заработка
свыше 10 лет	1,0 от заработка

2.2. Работодатель берет на себя подтвержденные документами расходы по погребению умершего работника в размерах до 10 000 рублей.

2.3. Выплачивать работникам материальную помощь по случаю смерти близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родной брат, родная сестра).

2.4. Выплачивать не более двух раз в год материальную помощь

работнику 5000 рублей при проведении лечения, требующего госпитализации и хирургического вмешательства, как самого работника, так и его детей (возраст до 18 лет), находящихся на иждивении.

2.5. Выплачивать работникам, пострадавшим от стихийного бедствия, материальную помощь в размере до10 000 рублей.

2.6. Выплачивать материальную помощь матерям, находящимся в отпуске по уходу за ребенком (от 1,5 до 3 лет).

2.7. Предоставлять работникам оплачиваемый отпуск продолжительностью один календарный день в случае рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные брат, сестра).

2.8. Выплачивать единовременное денежное вознаграждение работникам за стаж непрерывной работы в Обществе (к дате начала трудовой деятельности в Обществе) в следующих размерах:

при стаже работы 25 лет	0,3 от заработка
30 лет	0,5 от заработка
35 лет	0,6 от заработка
40 лет	0,7 от заработка
45 лет	1,0 от заработка

3. Дополнительные выплаты и социальные льготы работникам ООО «ВладМир» при увольнении. Работодатель обязуется:

3.1. В зависимости от стажа непрерывной работы в Обществе выплачивать работнику единовременную материальную помощь в момент его ухода на трудовую пенсию или по инвалидности (I, II группа) при условии увольнения работника по собственному желанию, а также в случае его увольнения по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением в следующих размерах:

до 5 лет	0,5 должностного оклада
от 5 до 10 лет	1,0 должностного оклада
от 10 до 20 лет	1,5 должностного оклада
свыше 20 лет	2,0 должностного оклада

4. Дополнительные выплаты и социальные льготы бывшим работникам (неработающим пенсионерам) Общества. Работодатель обязуется;

4.1. Выплачивать денежное вознаграждение в размере 1000 рублей неработающим пенсионерам к юбилейным датам (50, 55 лет – женщины), (60, 70, 80 и т.д.- женщины и мужчины), имеющим непрерывный стаж работы в отрасли, на момент выхода на пенсию не менее 10 лет.

4.2. Выплачивать ежегодную материальную помощь в размере 2000 рублей неработающим пенсионерам, ушедшим на трудовую пенсию (включая трудовую пенсию на льготных условиях) по инициативе работника, по сокращению численности или по инвалидности (I,II группа) из Общества, имеющим непрерывный стаж работы в Обществе, на момент выхода на пенсию (женщины - 55 лет, мужчинам - 60 лет), не менее 10 лет, кроме пенсионеров, получающим пенсию из НПФ. Для выплаты материальной

помощи по инвалидности (I,II групп) необходимо подтверждение инвалидности до наступления законодательно установленного пенсионного возраста.

4.3. Выплачивать материальную помощь пенсионерам ООО «ВладМир» - ветеранам Великой Отечественной войны (независимо от продолжительности их трудового стажа) в размере 1500 рублей к празднику Дня Победы.

4.4. Выплачивать материальную помощь на погребение неработающего пенсионера в размере 3000 рублей.

Приложение К

Социальная программа

1. Общие положения.

1.1. Социальная программа (далее Программа) разработана в развитие

социального и гуманитарного аспектов корпоративной стратегии компании с целью мотивации сотрудников на эффективную работу по достижению индивидуальных и общих целей компании.

Социальная стратегия компании направлена на культивирование новой ментальности, содействие гуманизации общества, создание для сотрудников всех условий, мотивирующих самореализацию и саморазвитие.

1.2. Настоящая Программа регламентирует виды и порядок предоставления сотрудникам компании дополнительных социальных льгот, не предусмотренных Трудовым законодательством.

1.3. Виды социальных льгот:

- ссуда;
- материальная помощь;
- медицинское страхование;
- льготные путевки для детей сотрудников;
- дотационное питание;
- премия за выслугу лет;
- иные льготы.

1.4. При принятии решений о предоставлении льгот учитываются: стаж работы сотрудника в компании, успешность и результативность его профессиональной деятельности, характер и размер доходов сотрудника, последовательность получения льгот сотрудниками по подразделениям за предыдущий период времени.

2. Ссуда.

2.1. Ссуда – это одна из льгот, предоставляемых сотрудникам компании за добросовестный труд. Предоставление ссуды является формой поощрения успешных сотрудников компании.

2.2. Основания для предоставления ссуды:

- расходы по оплате собственного обучения или по оплате обучения детей;
- покупка дорогостоящих товаров (автомашина, мебель, бытовая техника и т.п.);
- бракосочетание сотрудника или его детей;
- покупка или обмен (ремонт) жилья.
- чрезвычайные обстоятельства, такие как: нанесение сотруднику крупного материального ущерба в результате стихийного бедствия или кражи;
- несчастный случай или болезнь сотрудника (или его ближайшего родственника);

2.3. Виды ссуд, предоставляемых компанией сотруднику:

- краткосрочная
- средняя
- крупная

2.4. Решение о выдаче ссуд принимает Комиссия по ссудам.

2.5. Размеры и порядок предоставления и погашения ссуд установлены в «Положении по предоставлению ссуд сотрудникам компании».

2.6. Ежемесячный лимит по предоставлению ссуд сотрудникам компании в 2018 году составит 300 000 рублей.

3. Материальная помощь.

3.1. Материальная помощь – это предоставление компанией сотруднику единовременного денежного пособия в случаях, предусмотренных настоящей Программой.

3.2. Виды оказания материальной помощи сотрудникам компании:

Основание для получения материальной помощи	Размер материальной помощи	Категория сотрудников	Необходимые документы
Рождение ребенка	2000 руб. 3000 руб.	Для сотрудников, находящихся на испытательном сроке; Для остальных сотрудников	Заявление, копия свидетельства о рождении ребенка
Смерть близкого родственника	2000 руб. 3000 руб.	Для сотрудников, находящихся на испытательном сроке; Для остальных сотрудников	Заявление, копия свидетельства о смерти
Смерть работающего в компании сотрудника	В размере 2-х месячной зар. платы + 10 000 руб.	Родственники умершего сотрудника	Заявление руководителя службы, копия свидетельства о смерти, документы, подтверждающие родственные отношения

Источник: составлено автором

3.3. Материальная помощь предоставляется на основании заявления сотрудника, подкрепленного необходимыми документами и резолюцией Руководителя подразделения.

3.4. Решение о предоставлении материальной помощи принимает Руководитель административной службы в соответствии с настоящей Программой.

4. Медицинское страхование.

4.1. Медицинское страхование – это оплата компанией дополнительных медицинских услуг, предоставляемых сотруднику медицинскими учреждениями сверх обязательного государственного лимита.

4.2. Дополнительное медицинское страхование предоставляется всем сотрудникам компании, принятым на работу после успешного прохождения испытательного срока.

4.3. Застрахованные сотрудники компании могут получить все медицинские услуги, указанные в выданной им «Памятке», в соответствии с договором, заключенным между компанией и медицинским страховым обществом.

5. Льготные путевки для детей сотрудников.

5.1. Для полноценного отдыха детей сотрудников компании в летний период компанией предоставляются путевки в детские оздоровительные лагеря по льготным ценам.

5.2. Путевки в детский оздоровительный лагерь имеют право получить все сотрудники компании, имеющие детей школьного возраста.

5.3. Решение о предоставлении путевок принимается Комиссией по социальному страхованию на основании заявления сотрудника с резолюцией Руководителя подразделения и необходимых документов.

5.4. Сотрудник оплачивает 20% от общей стоимости путевки. Остальную часть компенсирует компания и Фонд социального страхования РФ.

6. Дотационное питание.

7.1. В целях заботы о здоровье сотрудников и развития корпоративной культуры компания организует дотирование питания сотрудникам.

7.2. Дотационное питание включает в себя комплексный обед, полная стоимость которого оплачивается компанией.

7.3. Дотационное питание в свое обеденное время получают все сотрудники компании, включая персонал дочерних организаций.

7. Премия за выслугу лет.

7.1. В целях мотивации сотрудников на успешную продолжительную работу компания выплачивает своим сотрудникам премию по итогам работы за год, размер которой зависит от занимаемой должности и стажа работы сотрудника в компании.

8. Иные льготы.

В целях мотивации сотрудников на активную жизнедеятельность и позитивное настроение, компания намерена финансировать следующие мероприятия:

8.1. Организацию корпоративных и участие в городских спортивных мероприятиях.

8.2. Проведение корпоративных праздников:

- День рождения компании;
- Встреча Нового года.

8.3. Поздравления и подарки:

- подарки всем детям сотрудников к Новому году и детям школьного возраста к 1 сентября;
- поздравление сотрудников с юбилейными датами компании;
- поздравление сотрудников с Новым годом, 23 февраля, 8 марта;
- поздравление сотрудников с юбилейными днями рождения;

- поздравление сотрудников, проработавших в компании значительное время (10, 15, 20 лет и более);

Автор работы _____
(подпись)

« 26 » июня 2018 г.

Нормоконтроль: ***Чмырь Ю.Ю.***

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

« 26 » июня 2018 г.

График подготовки и оформления ВКР

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

Г Р А Ф И К

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы
студента (ки)___Усатовой Татьяны Валерьевны_____группы__Б1502умбз
(фамилия, имя, отчество)
на тему «Разработка системы мотивации персонала предприятия»

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 01 ноября	*выполнено*
2	Составление библиографии	до 20 ноября	*выполнено*
3	Составление плана работы и согласования с руководителем	до 01 декабря	*выполнено*
4	Разработка и представление руководителю: Главы 1	до 01 марта	*выполнено*
	Главы 2	до 15 марта	*выполнено*
	Главы 3	до 01 апреля	*выполнено*
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка презентации работы	до 10 апреля	*выполнено*
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 15 апреля	*выполнено*
7	Получение отзыва научного руководителя и предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры	до 01 мая	*выполнено*
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление	до 15 мая	*выполнено*
9	Передача работы на рецензирование	до 20 мая	*выполнено*
10	Получение рецензии, передача работы на кафедру	до 25 мая	*выполнено*
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 01 июня	*выполнено*
12	Защита ВКР в ГАК	7 июля	

Студент _____ Т.В. Усатова
(подпись)
«15» января 2018 г.

Руководитель ВКР _____ Ю.Ю. Чмырь
(подпись)
«15» января 2018 г

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) ___ Усатовой Татьяны Валерьевны
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.02 «Менеджмент» группа Б1502 умбз

Руководитель ВКР к.э.н, доц. Чмырь Ю.Ю.
(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему «Разработка системы мотивации персонала предприятия»

Дата защиты ВКР «_07__» __июля____ 2018 г.

Тема дипломной работы Усатовой Т.В. актуальна, соответствует цели, задачам и содержанию. Материал теоретической части работы достаточно глубоко раскрывает предмет исследования. Анализ исходной информации проведен на хорошем уровне. Предложенные мероприятия помогут сделать систему мотивации персонала в ООО «ВладМир» более совершенной. Все главы диплома логически связаны между собой и с общей проблемой. Расчеты выполнены на хорошем уровне, общее оформление соответствует требованиям, предъявляемым к высшим квалификационным работам. Графики, расчеты и слайды к работе сделаны с использованием специальных программ. Все

предложенные в работе решения экономически обоснованы.

Усатова Т.В. при выполнении работы проявила высокую самостоятельность.

Среди ***основных достоинств*** работы можно выделить глубину и системность проведенного анализа; разработанные автором рекомендации и мероприятия помогут сделать систему мотивации персонала в ООО «ВладМир» более совершенной.

Среди ***недостатков*** можно отметить то, что в теоретической части ВКР не раскрыты элементы системы мотивации; слабо конкретизированы выводы 2 главы.

Оригинальность работы составляет 81 %.

Заключение: заслуживает оценки *хорошо* и присвоения квалификации *Менеджер*

Руководитель ВКР к.э.н., доц. (уч. степень, уч. звание) _____ (подпись) Ю.Ю. Чмырь (и.о.фамилия)

«25» июня 2018 г.

Просмотреть историю отправки: Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Диплом_конец_(с_правками).PDF

ПОПЫТКА