

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «Компоненты»)

Обучающийся

А.М. Гамидова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.М. Гамидова.

Тема работы: Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «Компоненты»).

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке системы стимулирования персонала ООО «Компоненты».

В соответствии с целью были определены следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ применяемых инструментов стимулирования персонала организации ООО «Компоненты»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ООО «Компоненты»;
- дать обоснование эффективности предложенной системы.

Объектом исследования является ООО «Компоненты».

Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы стимулирования персонала рассматриваемой организации.

Информационной базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов – монографии, статьи, публикации экспертов-практиков, материалы конференций по рассматриваемой предметной области, а также фактические данные и материалы ООО «Компоненты».

Структура работы определена в соответствии с задачами и методами исследования и включает в себя три главы, введение, заключение, библиографический список и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	8
1.1 Понятие стимулирования персонала и его роль в управлении персоналом	8
1.2 Инструменты стимулирования сотрудников организации.....	16
2 Анализ эффективности стимулирования персонала организации ООО «Компоненты»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты».....	26
2.2 Анализ применяемых инструментов стимулирования персонала организации ООО «Компоненты».....	36
3 Повышение эффективности управления персоналом организации ООО «Компоненты» на основе инструментов стимулирования сотрудников	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ООО «Компоненты»	47
3.2 Оценка эффективности мероприятий	58
Заключение	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	68
Приложение А Анкета	71
Приложение Б Положение о проведении конкурса профессионального мастерства.....	72

Введение

Актуальность данного исследования заключается в том, что стимулирование играет важную роль в управлении малым предприятием, поскольку оно побуждает сотрудников к результативной работе. В настоящее время для руководителей предприятий, ориентированных на рыночную экономику, возникает необходимость действовать новым образом, в соответствии с требованиями рынка. Суть современного стимулирования в менеджменте заключается в изучении личных интересов, мотивов и потребностей сотрудников, а также их возможной реализации в процессе достижения целей организации.

В современном обществе и при формировании новых экономических механизмов, основная задача для компаний всех типов владения состоит в поиске эффективных способов организации труда, которые способствуют активизации человеческого потенциала.

Важность каждого сотрудника для успешной деятельности организации не подлежит сомнению и подтверждает ключевую роль персонала в конечном результате работы.

Своевременное проведение диагностики уровня стимулирования персонала на малом предприятии и разработка стратегии способствует повышению производительности труда, увеличению финансовых результатов предприятия и, как следствие, повышению его конкурентоспособности.

В настоящее время данная тема приобрела особую актуальность, так как с каждым днем увеличивается количество коммерческих организаций, которые конкурируют между собой в области привлечения достойных сотрудников.

И чтобы компания развивалась ей необходимо использовать эффективные системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Кандидаты более охотно выбирают для работы те организации, в которых система стимулирования труда персонала стоит на одном из первых

мест. Компании с эффективной системой стимулирования всегда будут более привлекательны на рынке труда, а значит, более успешны и прибыльны. Ведь в такие компании будут обращаться активные, нацеленные на результат кандидаты, которые готовы вкладывать свой опыт, знания и навыки в ее развитие.

Психологическая обстановка в коллективе всегда будет доброжелательной и приятной, потому что потребности сотрудников удовлетворяются по максимуму.

При разработке системы стимулирования персонала недостаточно лишь разработки одного общего положения и ознакомления с ним сотрудников. Необходимо грамотно разработать систему стимулирования, учитывая всю специфику той или иной должности.

Также немаловажным является процесс внедрения новой системы стимулирования в рабочий процесс.

Разработка системы стимулирования – это очень трудоемкий процесс. К сожалению, в настоящее время очень мало специалистов, которые способны разработать эффективную систему, чтобы она удовлетворяла потребности работников и была выгодной для организации.

Характеризуя степень научной разработанности обозначенной проблемы, можно выделить следующие группы исследований, на которых базируется выпускная квалификационная работа.

Существенный вклад в развитие теории управления персоналом внесли такие ученые как: М. Армстронг, Д. Ульрих, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Коул, Р. Марр, Х. Мартин, У. Монди, С.П. Роббинз, Л. Стаут, Я. Фитценц и др. Проблемы управления системой стимулирования персонала рассматривались в трудах российских ученых, в частности, таких как: Д.В. Алексеев, Т.Ю. Базаров, М.И. Бухалов, Н.А. Горелов, А.Я. Кибанов, О.Г. Одегов и др.

Несмотря на обилие научных трудов, посвященных различным аспектам стимулирования персонала, внимание ученых, как правило, акцентировалось на применение только одно из подходов к работе с персоналом.

Исследований, связанных с отработкой механизма стимулирования с учетом специфики предприятий малого бизнес, представлено сравнительно немного.

В их числе можно назвать работы Деева Л.И., Симачкова Н.Н., Треногина Н.В.

В связи с этим, вопросы построения системы стимулирования с учетом специфики предприятий малого бизнес остаются не до конца решенными на практике, что и обуславливает потребность в дальнейшей проработке указанной проблематики.

Цель выпускной квалификационной работы состоит разработке системы стимулирования персонала ООО «Компоненты».

В соответствии с целью были определены следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ применяемых инструментов стимулирования персонала организации ООО «Компоненты»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ООО «Компоненты»;
- дать обоснование эффективности предложенной системы.

Объектом исследования является ООО «Компоненты».

Предмет исследования составляют организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы стимулирования персонала рассматриваемой организации.

В основе выпускной квалификационной работы лежат ключевые и современные концепции в областях экономики труда и управления персоналом, стратегического менеджмента, информационных технологий, управления мотивацией и стимулированием труда, разработанные как

отечественными, так и зарубежными учеными и профессионалами, опубликованные в монографиях, статьях и ведущих научных журналах.

В основе научной работы на выпуск квалификации лежит использование анализа научной литературы по вопросу мотивации в трудовой деятельности, интерактивное исследование методов мотивации персонала, а также применение методов финансового и экономического анализа, изучение текучести кадров и анализ трудового поведения сотрудников и руководителей, а также проведение опросов и анкетирование сотрудников.

Информационной базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов – монографии, статьи, публикации экспертов-практиков, материалы конференций по рассматриваемой предметной области, а также фактические данные и материалы ООО «Компоненты».

Структура работы определена в соответствии с задачами и методами исследования и включает в себя три главы, введение, заключение и библиографический список.

1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

1.1 Понятие стимулирования персонала и его роль в управлении персоналом

Одним из направлений управленческой деятельности в кадровой сфере является построение эффективной системы стимулирования персонала, ввиду высокой значимости данного процесса для совокупной эффективности деятельности коммерческой организации, ведь для совершения того или иного поступка, выполнения работы, повышения ее качества человеку необходим стимул. При этом для двух отдельных личностей для выполнения одного и того же действия могут требоваться различные стимулы. Стимулирование трудовой деятельности персонала имеет тесную взаимосвязь с мотивацией. Мотивация представляет из себя такое состояние работника, которое диктует степень его стремления к выполнению определенных задач и достижение (или недостижение) поставленной в работе цели [1].

«Все предприятия заинтересованы в повышении эффективности своего производства, в связи с этим формируемая в любой организации система стимулирования персонала стремится к тому, чтобы поощрять те качества работников, которые приводят к высокоэффективному труду и достижению стратегических целей организации» [13, с. 74].

У каждого поступка личности есть мотив, который выступает, в свою очередь поводом, необходимостью совершения того или иного деяния или же побуждения к какому-либо действию [2]. В данной ситуации имеется в виду процесс, который происходит в самой личности и направляет его поведение в определенное русло, побуждая вести себя в каждой отдельной ситуации определенным образом [21].

«Мотивом, как правило, является побуждение к действию (движущая сила). К мотивам обычно относятся интересы, желания, стремления, идеалы, жизненные ценности и ориентации, а также инстинктивные импульсы и биологические влечения» [13, с. 74].

Отдельного внимания заслуживает изучение процесса мотивации работников в процессе осуществления трудовой деятельности коллектива. Управление персоналом без четко выстроенной системы мотивации в современных реалиях развития и существования социума невозможно [3]. Необходимо сказать о том, что лишь точное определение итогов рабочего процесса, а также четкая постановка и оценка целей конкретного работника, сотрудника, отдела, подразделения улучшают мотивацию [13]. Если же у конкретного работника нет заинтересованности в итогах деятельности, как всего коллектива, так и личных итогов, если их работа не контролируется и промежуточные ее итоги не корректируются, то работник может сделать следующее умозаключение: результат его труда не важен, не имеет никакой ценности и нет необходимости прикладывать особых усилий, а в некоторых ситуациях и сверхусилий для достижения какого-либо результата [4].

В случае отсутствия контроля со стороны руководства снижается не только интерес рядового рабочего персонала и более компетентных работников – руководителей подразделения, цехов, участков [5]. Зачастую жесткого контроля и координации недостаточно, сотрудника необходимо заинтересовать – в этом случае эффективность его работы и заинтересованность в результатах будет основано не только на страхе и боязни быть наказанным, но и на желании получить вознаграждение, то есть у работника будет стимул работать лучше и достигать более высоких результатов в своей трудовой деятельности [6]. Побуждение личности находит свое отражение в изменении ее поведения. Так, человек начинает строить линию своего поведения таким образом, чтобы достичь определенной цели, которая побудила его к данным действиям и по факту достижения данной цели человек чувствует себя на пике удовлетворенности [7]. Неполное достижение

результата ведет к тому, что удовлетворенность личности будет неполной или же полностью отсутствовать. Это отражено на рисунке 1.

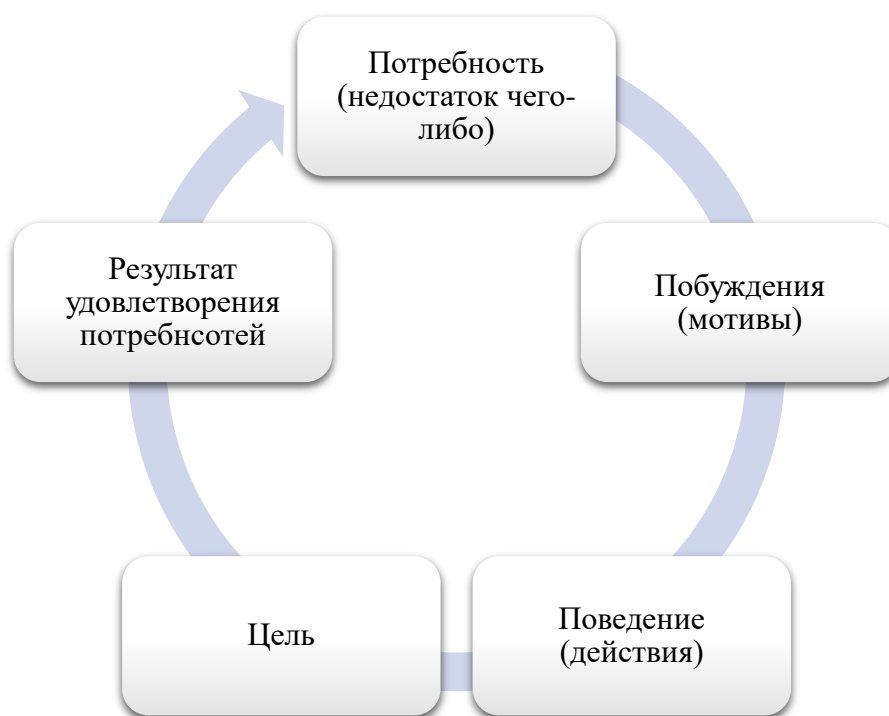


Рисунок 1 – Цепочка: потребность, мотив, действие, результат

Мотив представляет собой один из факторов внутренней потребности человека, которая его побуждает к каким-либо действиям, в то время как стимул – это внешние возможности, которые предоставляются для человека, чтобы побудить его к активным трудовым действиям [8].

Исходя из этого, мотивация труда представляет собой совокупность различных факторов, как внешнего, так и внутреннего характера, и вызывающие у человека стремление к активной трудовой деятельности для удовлетворения личных потребностей посредством достижения поставленных целей [11].

Следует отметить, что с помощью мотивации трудовой деятельности и можно достичь улучшения и качественных и количественных показателей деятельности всего предприятия. Для этого необходимо в первую очередь заинтересовать работников в лучшем результате, а во-вторых – сделать так, чтобы организационные цели каждый сотрудник определял, как личные [9].

При этом достигает высоких показателей в трудовой деятельности, работник не только повышает эффективность предприятия, но и получает личное удовлетворение от достижения поставленных целей [10].

Грамотно выстроенная мотивация трудовой деятельности, позволяет достичь улучшения различных производственных показателей, а также показателей, характеризующих и товар оборот и прибыль предприятия [13].

В этой связи можно отметить, что в современных рыночных условиях хозяйствования фактор мотивации персонала является одним из ключевых в достижении целей предприятия, ввиду того, что именно персонал является главным исполнителем большинства работ и задач в организации [12].

«Одно из ведущих мест в управлении персоналом на предприятии занимает стимулирование работников, поскольку оно выступает непосредственной причиной их поведения. Главная задача руководства персоналом – это ориентация работников на достижение целей компании» [29, с. 67].

Таким образом, эффективность сотрудников и его мотивации практически сводится к нулю в том случае, если управленец не понимает мотивов и потребностей подчиненного [14].

Только лишь понимая, чего хочет подчиненный и что им движет в создании своей трудовой карьеры, можно добиться разработки эффективной мотивационной системы, которая устроит как руководителя, так и подчиненного. Для этого необходимо понимать природу возникновения тех или иных мотивов личности, чем они вызваны, а также разработать методы и способы, которые будут позволять реализацию данных мотивов [21].

Стимулы играют роль всестороннего поощрения мотивационных процессов посредством улучшения оплаты труда, системы премирования и материального и нематериального вознаграждения за результаты труда, то есть, иначе говоря, стимулирование эффективнейшим средством влияние на мотивационную составляющую.

Стимул представляет собою побудительную причину к определенному действию или же бездействию в области улучшения качества трудового процесса. Стимулирование же является процессом разработки, применения, совершенствования различных стимулов для создания трудовых мотивов персонала [15].

Процесс стимулирования персонала организации является важнейшей функцией современного менеджмента. «Стимулы работника к труду можно разделить на материальные и нематериальные [16]. Процесс стимулирования представляет собой использование разнообразных стимулов для мотивирования людей, который принимает самые различные формы. Материальное стимулирование – одна из самых распространенных форм. Оно занимает значительную роль в рыночной обстановке» [17, с. 82].

При выстраивании системы стимулирования необходимо ориентироваться на личностные потребности и интересы сотрудников организации и различных коллективов внутри нее, т.к. именно они являются ее ядром. При этом, необходимо учитывать, что у различных категорий и групп сотрудников различные потребности, а, следовательно, необходимо применять различный набор стимулов [18].

Потребность побуждает работника к реализации необходимых действий только в том случае, в если оно совпадает с его возможностями. В противном случае она не приводит к активным действиям со стороны работника [23].

Вознаграждение для работника может быть, как внешним, так и внутренним. Внутреннее вознаграждение представляет собой удовлетворения сотрудника самой работой, её результатами. Значимость выполняемой работы также может быть фактором внутренней удовлетворённости [19]. По мнению многих учёных, самый простой и эффективный способ внутреннего вознаграждения достигается с помощью предоставления работнику комфортных условий труда [29].

Внешнее вознаграждение – это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с самим термином «вознаграждение» [20]. Оно возникает

у личности не от той работы, которую она выполняет, а дается компанией. С мотивационной точки зрения термин «вознаграждение» определяется, как стимулирование труда. Стимулирование труда должно обладать ориентацией на цели и интересы работника, на полную реализацию имеющегося у него трудового потенциала [21].

Процесс формирования эффективной системы стимулирования представляет собой комплекс разнообразных решений и подходов, которые направлены на повышение эффективности трудовой деятельности и, как следствие, всей организации в целом [22]. Для современного предприятия важно понимать, насколько она эффективно, чтобы не тратить организационные ресурсы впустую [32].

В организации многие процессы и успешность их реализации зависит непосредственно от исполнителей работ, то есть от сотрудников. Реализация мер по обеспечению условий труда и стимулирования персонала в конечном итоге должны привести к достижению организационных целей и увеличению прибыли [23].

Для большинства сотрудников наиболее желаемый способ стимулирования труда – это высокий уровень заработной платы. Трудовой кодекс Российской Федерации не предполагает, а точнее запрещает введение каких-либо санкций в отношении сотрудника, сокращающих его установленную заработную плату [24]. Все это приводит к тому, что многие работодатели предлагают своим сотрудникам вместо фиксированного оклада сдельная оплата труда, которая предполагает наличие премии как способ регулирования мотивационной составляющей [25].

Наряду с положительным эффектом, который может дать повышение уровня заработной платы, существует и фактор привыкания, и тот уровень заработной платы, который удовлетворял сотрудника ранее, может переставьте его удовлетворять в будущем [26]. При этом работодатель не может постоянно повышать уровень заработной платы, чтобы добиться от сотрудников нужных результатов.

Важно и эффективно иметь инструментарий из различных способов стимулирования, что позволит охватить данным процессом более широкую массу трудящихся, замотивировать эффективно выполнять свою работу все категории персонала.

Для простоты восприятия того, как устроен мотивационный процесс, следует применить метод графической передачи информации. Так, схема мотивационного процесса показывает поэтапное развитие мотивации личности к эффективной трудовой деятельности [27].

Стимулирующие действия для достижения должного результата работником может быть осуществлено за счет грамотного рекрутинга персонала с необходимой внутренней личной мотивацией. Данный персонал в обязательном порядке должен быть лично заинтересован в достижении определенных результатов. При этом внешняя мотивация должна стать для данного работника не толчком к работе, а лишь приятным бонусом, который позволит удовлетворить различные желания и потребности за счет применения к сотруднику инструментов материального и морального стимулирования [28].

Должный результат мотивационного процесса находит свое отражение в положительной динамике отдельных показателей финансово-экономической деятельности субъекта хозяйствования [30]. Если коммерческой организацией в каждом последующем отчетном периоде достигается безубыточный уровень функционирования и, кроме того, получается прибыль, как основная цель функционирования, предприятие имеет высокую рентабельность производства, обеспечивает достойный уровень оплаты труда, то можно говорить об эффективности системы мотивации труда, ведь незамотивированный сотрудник никогда не будет работать максимально эффективно, а в некоторых случаях даже наоборот – может произойти саботаж [29].

Важнейшее значение в процессе стимулирования повышения эффективности трудовой деятельности в реалиях рыночной экономики имеет

материальная составляющая, то есть заработная плата, ее уровень, соответствие среднеотраслевому значению, так как финансовые доходы населения дают возможность приобретать тот или иной набор товаров, оплачивать необходимые, жизненно важные услуги, осуществлять накопление средств [31].

В условиях становления рыночной экономики возникло и получило дальнейшее развитие большое множество современных эффективных систем стимулирования персонала. Это структурирование заработной платы путем ее деления на основную и дополнительную, при которой основная часть дохода, порядка 70–80% должна зависеть непосредственно от квалификации работника, а вторая часть заработка – это всевозможные различные дополнительные стимулирующие и премиальные выплаты [32]. Несмотря на тот факт, что проблеме мотивации трудового персонала предприятий посвящено много исследований, научных трудов, учебников, а для управленческих работников постоянно проводятся различные тренинги и курсы повышения квалификации в сфере управления персоналом, проблемы в данной сфере не перестают существовать, а лишь видоизменяются под влиянием развития общества и смены человеческих ценностей.

Таким образом, стимулирование занимает важное место в организации деятельности предприятия, так как имеет направленность на мотивирование работников на качественное и эффективное выполнение своих обязанностей,. Полученная прибыль в свою очередь используется для выплаты налогов и расширение производства. Соответственно стимулирование работников играет важную роль не только на предприятии и организации, но и занимает одну из главенствующих ролей в экономическом развитии страны в целом. Стимул является побудительной силой, выступающей в роли «кнута» и «пряника», в основе стимулирования лежит соотношение между действиями и вознаграждением за это действие. Процесс трудового стимулирования будет требовать постоянного урегулирования и совершенствования.

1.2 Инструменты стимулирования сотрудников организации

Процесс стимулирования труда представляет собой совокупность различных предложений, которые предоставляются работнику в качестве вознаграждения за более высокие результаты труда. В том случае, если сотрудник достигает необходимых результатов – он получает соответствующее вознаграждение со стороны руководства.

«Стимул является внешним побуждением к выполнению действий или причиной поведения, при помощи которой у подчиненных можно вызвать различные мотивы, будь то желание к удовлетворению потребностей, или иные, которые так же поддаются отслеживанию, планированию, отмене» [6, с. 115].

Оценивая фактор личности в системе общей системе предприятия следует обращать внимание на личностные потребности, интересы и другие факторы, которые вызывают интерес у работника и могут способствовать повышению его заинтересованности к более высоким показателям трудовой деятельности.

Процесс формирования системы стимулирования можно определить как комплекс взаимосвязанных решений, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников организации путем удовлетворения их личных потребностей. Следует отметить, что данные потребности должны удовлетворяться в рамках организационной парадигмы, таким образом, чтобы полученный эффект был сопоставим с совокупными затратами.

При более детальном рассмотрении сущности мотивации и стимулирования, можно определить их ключевое отличие, которое заключается в том, что стимулирование представляет собой набор факторов, которые могут быть предложены сотруднику для повышения его заинтересованности в работе, в то время как мотивация своего рода ответная

реакция в виде повышенной заинтересованности в реализации поставленных целей и задач [12].

Таким образом, можно сказать, что мотивация и стимулирование в определенной степени являются схожими понятиями, однако они скорее дополняют друг друга, образуя единую систему факторов. Для того, чтобы система мотивации была эффективной, необходимо с одной стороны учитывать потребности сотрудников, а с другой – выстроить процесс получения вознаграждения таким образом, чтобы личные цели не были главенствующими в сравнении с организационными.

Рассмотрим несколько научных подходов стимулирования труда персонала:

– Программа мотивации и стимулирования - должна решать задачи, позволяющие достигать стратегические цели субъектов хозяйствования. Те стимулы, которые предусмотрены программой мотивации должны позволить решить наиболее важные на текущий момент задачи. Так, в случае необходимости стимулирования работников на выполнение и перевыполнения плана по целевым показателям деятельности предприятия, необходимости в проявлении инициативы, необходимо рассмотреть возможность проведения соревнования, конкурсов между отдельными структурными подразделениями предприятия, что спровоцирует возникновение конкуренции [25].

– Система стимулирования персонала должна задействовать и охватить все категории персонала. Так, зачастую внимание уделяется лишь на персонал производственных и коммерческих подразделениях, которые занимаются непосредственно основным видом деятельности, что, в свою очередь, приносит прибыль предприятию. Однако для работников офиса так же важно разработать систему материальных и нематериальных стимулов, что позволит добиться от данной категории персонала улучшения качества труда, принимаемых управленческих решений и непосредственной реализации поставленных задач [30].

– Выбор того или иного стимула должен быть всецело обоснованным. Прежде чем выбирать вариант стимулирования персонала, необходимо собрать информацию об реальных потребностях сотрудников. В том случае, если потребности сотрудников кардинально различны, необходимо использовать «принцип адресности», который позволяет осуществить подбор стимулов в индивидуальном порядке для каждого конкретного сотрудника или же каждой категории персонала, что более реально и возможно выполнить [18].

– Программа стимулирования труда должна носить непрерывный характер, но при том постоянно обновляться, то есть содержать «эффект новизны». Нельзя, например, допустить, чтобы вознаграждение работника стало безосновательным, обыденным явлением в компании, обязательством со стороны нанимателя [21].

Специалистам в сфере кадрового дела необходимо обязательно помнить о том, что процесс мотивации и стимулирования персонала к труду – явление достаточно динамичное. При этом, управленцу необходимо учитывать факт того, что вознаграждение должно наступать только лишь после того или иного достижения сотрудника. Однако временной промежуток не должен быть очень большим, поскольку это заставит думать сотрудника о невыполнении обещания, что в итоге будет иметь негативный итог, а не как ожидалось – положительный эффект.

Основными является материальное и нематериальное стимулирование. Рассмотрим данные варианты стимулирования более подробно и всесторонне.

Одним из направлений стимулирования труда, в том числе в организациях Российской Федерации, является материальное стимулирование. Вопреки тому, что, помимо материального стимулирования, существует широкий перечень инструментов нематериального стимулирования, все же наибольшую популярность имеет стимулирование материального характера. Данный способ стимулирования представляет

собой комплекс мер финансовой помощи работникам, куда включены все выплаты, осуществляемые субъектом хозяйствования в счет работника.

По воздействию на поведение сотрудника все стимулирующие воздействия целесообразно структурировать следующим образом:

- пассивные воздействия, то есть действия нанимателя, которые не оказывают непосредственного влияния на работников, а представляющие собой условия поведения в трудовом коллективе (нормы и нормативы, правила поведения и осуществления определенных действий);

- активное влияние на конкретных работников, часть трудового коллектива (цех, бригаду или отдел) и на коллектив в совокупности [22].

Важнейшим и максимально эффективным инструментом материального стимулирования является система оплаты труда, иначе говоря, – заработная плата, получаемая работником. Оплата труда представляет собой ключевой фактор стимулирования труда.

Существует и обратная сторона материального стимулирования – это не вознаграждение, а, наоборот, – лишение работника материальной составляющей, а, иначе говоря, наличие системы штрафов. Штрафы и иные взыскания, иначе говоря удержание части заработка, также имеют отношение к системе материального стимулирования. Однако, специалистам необходимо учитывать, что превосходство удержаний над выплатами стимулирующего характера может оказаться плачевным и принести в итоге обратный ожидаемому эффект, например: нездоровый, высокий уровень текучести кадров и отрицательную динамику показателя производительности труда [9]. Ввиду сказанного необходимо постоянно соблюдать баланс между вознаграждением и взысканием. Последнее необходимо применять лишь в случаях, когда предупреждения на работника уже не действуют.

Одним из направлений материального стимулирования является премирование, в том числе дифференцированная система премирования, поскольку «повышение заработной платы считается менее эффективным, чем начисление премий, стимулирующих надбавок, доплат. В данном случае

работник видит связь между достижением результатов и вознаграждением. Такая система стимулирования рентабельна и для самого руководителя, так как сотрудник будет стараться делать работу более усердно, профессионально с пользой для хозяйствующего субъекта» [8, с. 126].

Льготы выступают еще одним примером не денежной, однако, материальной формой стимулирования. Примером льгот могут выступать такие, как оплата различных услуг, которыми пользуется в своем быту сотрудник: мобильная связь, проезд в общественном транспорте, компенсация стоимости топлива в случае использования собственного транспорта, питание, оздоровления и лечения, компенсация расходов на обучение и расходов на аренду жилья [10].

Подарки, призы, лотереи. Данное направление стимулирования способно значительно поднять рабочее настроение и моральный дух сотрудников.

Далее перейдем к изучению нематериального стимулирования труда.

Одной из наиболее важных компонентов процесса стимулирования является нематериальное стимулирование к труду. Нематериальная заинтересованность наравне с материальной, представляет собой один из эффективнейших видов стимулирования по способу воздействия. Каждый субъект хозяйствования, коммерческая организация стремится к созданию собственной индивидуальной системы нематериального воздействия на желания работников эффективно трудиться.

Нематериальную форму стимулирования труда большинство специалистов определяют как воздействие, которое увеличивает заинтересованность сотрудников и снижает затраты организации по компенсации персоналу их трудовых затрат.

К нематериальному стимулированию относятся следующие направления [16]:

– Социальное стимулирование, то есть появление возможности у работника участвовать в процессе управления производством, трудовым

процессом и коллективом, возможность самостоятельно принимать отдельные решения.

– Моральное стимулирование, то есть похвала заслуг работника, постановака его в пример другим сотрудникам, вознаграждение посредством вручения грамоты, размещение информации о заслугах работника на Доске почета или, например, на сайте компании в сети Интернет.

– Социально-психологическое стимулирование, то есть комфортный климат, минимизация трудовых конфликтов, дружелюбность и сплоченность коллектива.

Осознавая всю значимость и важность вопроса урегулирования процесса стимулирования труда персонала коммерческой организации, специалисты по персоналу все больше и больше усилий прикладывают к поиску новых схем стимулирования работников предприятия, пробуя использовать различные подходы, не все из которых являются по-настоящему эффективными и приносящими требуемого, ожидаемого эффекта для финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Кроме того, необходимо сказать и о том, что в результате не для всех специалистов данная задача вообще поддается решению хоть в какой-то минимальной мере. Достаточно распространены в практике случаи, когда мотивация персонала не срабатывает вообще, или срабатывает, не как нужно предприятию. В результате этого труд работников недостаточно эффективен, а сам работник лишен лояльности и инициативности.

Специалисты, которые занимаются вопросами стимулирования труда, установили перечень причин, с помощью которых можно разобраться в природе ошибок, касающихся вопросов стимулирования работников. Так, к основным причинам неэффективной системы стимулирования и мотивации относят, в первую очередь, такие как:

- отсутствие системного подхода;
- отсутствие всестороннего анализа текущей ситуации и ее дальнейшее прогнозирование;

- недостаточную связь или, что еще хуже, ее полное отсутствие между величиной вознаграждения за выполненную работы и эффектом, или результатами данной работы;
- сверхнеобходимый перечень наказаний и лишений работника;
- непрозрачность, необъективность и невнятность системы для персонала организации;
- чрезмерно частая корректировка «правил игры» [24].

Изучая вопрос эффективного стимулирования персонала, нельзя не обратиться к опыту зарубежных стран. Япония и США являются традиционными странами, имеющими наиболее эффективную систему трудовой мотивации и стимулирования. Многие десятилетия, предприятия данных стран поддерживают свои системы трудовой мотивации и стимулирования на неизменно высоком уровне, постоянно совершенствуя.

Так, во второй половине 20-го многие услышали и стали перенимать в практику опыт Японии, который иначе называли «японское чудо», появление которого позволило достигнуть положительной динамики по ряду социально значимых показателей развития страны. Это происходило стремительно и в ограниченный временной период. Своим успехам страна обязана применению следующих правил в работе организаций:

- пожизненное трудоустройство работников;
- строгие иерархические связи между отдельными работниками, коллективами работников при распределении заработной платы и назначении служебных повышений;
- организация эффективного функционирования профсоюзов, деятельность которых была направлена на защиту интересов трудового коллектива [27].

В итоге страна стала обладать высоким уровнем трудовой отдачи, что позволяет минимизировать потери времени, которые связаны с организацией забастовок, саботажей, отказов от работы, от выполнения (полного или частичного) своих профессиональных обязанностей, простоев, протестов.

Япония стала обладательницей широких возможностей контролировать качество производимых ресурсов и производить все больше и быстрее высококачественные товары, опережая при этом своих зарубежных конкурентов.

Американская система также имеет свои, свойственные только ей особенности трудовой мотивации и стимулирования труда. Так, важнейшими программами, которые смогли повысить мотивацию американского работника, специалисты называют следующие:

- программы, которые направлены на максимальное привлечение трудящихся к процессу управления производственным процессом;
- программы, целью которых является профессиональное совершенствование персонала предприятия;
- программы, которые направлены на реконструкцию самого трудового процесса (пересмотр и расширение перечня трудовых обязанностей, повышение эффективности производственной ротации работников) [23].

Крупнейшие работодатели США специальным образом создают предпосылки для максимального усиления трудоактивности и повышения интереса работника в повышении результативности своего труда, дают возможность самостоятельного определения работника в своей внутренней мотивации. Американские компании широко применяют в своей практике как материальные направления стимулирования, так и нематериальные, дающие в сочетании максимальный эффект.

Большую популярность в американской среде приобрела система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (или PFP), которая подразумевает под собой, что личный доход каждого трудящегося должен всецело и напрямую быть пропорционален результатам деятельности, достигнутым успехам в работе, что находит свое отражение в применении систем гибкой и переменной оплаты труда. Кроме того, в Америке для поощрения работников разрабатывается «пакет услуг», то есть каждый работник может

самостоятельно выбрать из определенного перечня вариантов вознаграждений более оптимальные для себя [13].

Значительную роль в мотивировании персонала играет процесс делегирования полномочий, что означает доверие руководителя в выполнении каких-либо своих функций подчиненному, в том числе в части принятия конкретных решений. С американского опыта получило распространение делегирование полномочий. Здесь немаловажно дать понять подчиненному всю важность правильности принятия решения, от чего будет зависеть эффективность функционирования как отдельного подразделения, так и предприятия в целом. По итогам делегирования должна быть произведена четкая оценка, при этом в случае неудачного делегирования вину на себя должен взять руководитель, поскольку именно он выбирал подчиненного для делегирования ему своих функций. В случае же удачного выполнения подчиненным всех делегированных ему функций все «лавры» должны достаться именно данному сотруднику, что и станет эффективным инструментом мотивации в конкретном трудовом коллективе.

В настоящее время в России одним из набирающих обороты направлений стимулирования может стать предоставление работнику работать дистанционно и без привязки к длительности рабочего дня (по принципу «выполнил работу – свободен»). Так, весна 2020 года на фоне вспышки новой коронавирусной инфекции, показала, что даже отрасли, не помышлявшие ранее об этом, могут организовывать свою работу (или же работу отдельных специалистов) дистанционно, иначе говоря, без обязательного присутствия работника на конкретном, закрепленном за ним месте. Стоит сказать, что дистанционное построение рабочего процесса привлекательно как для работодателя, так и для работника, ведь субъект хозяйствования может снизить свои затраты на содержание офисных помещений, а специалист может строить свой рабочий процесс и планировать свое рабочее время так, как ему более удобно (соблюдая при этом временные рамки выполнения определенных работ).

По результатам написания первой главы можно сделать следующие выводы.

Стимулирование персонала – совокупность различных предложений, которые предоставляются работнику в качестве вознаграждения за более высокие результаты труда и при достижении необходимых результатов он получает соответствующее вознаграждение со стороны руководства. Важным условием получения нужного результата от стимулирования труда является четкость поставленных целей, которые будут достижимы и определены по времени. Повышение производительности произойдет только в том случае, когда известно, что труд имеет справедливую оплату. Необходимо подчинение системы стимулирования принципу: оплата соответствует труду.

При организации стимулирования труда персонала необходимо придерживаться научных подходов. Эффективность системы стимулирования окажется значительно выше, если при ее разработке и поэтапном внедрении в практику будут основываться на следующих правилах: программа мотивации и стимулирования должна позволить решать задачи, позволяющие достигать стратегические цели субъектов хозяйствования; система стимулирования персонала должна задействовать и охватить все категории персонала; выбор того или иного стимула должен быть всецело обоснованным; программа стимулирования труда должна носить непрерывный характер, но при том постоянно обновляться, то есть содержать «эффект новизны».

Оценка системы стимулирования персонала проводится по таким направлениям, как: удовлетворенность работников условиями труда, показатели текучести персонала, показатели конкурентоспособности, а также производительности труда.

2 Анализ эффективности стимулирования персонала организации ООО «Компоненты»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты»

Предприятие ООО «Компоненты» специализируется на продаже автозапчастей, устройств и комплектующих на рынке города Тольятти.

Фактический и юридический адрес организации: помещение 72, дом 20, литер А8, улица Базовая, г. Тольятти, Самарская область, 445004.

Первостепенной деятельностью фирмы является реализация автомобильных деталей, узлов и аксессуаров.

Создание ООО «Компоненты» было приурочено к реализации стратегии по развитию производства комплектующих и запасных частей для авто-, тракторной и сельскохозяйственной промышленности.

Специализация компании - поставки и обслуживание грузовых автомобилей и спецтехники, работающей на шасси TATRA, включая модели TATRA-815, TATRA PHOENIX, TATRA-163, UDS-экскаваторы-планировщики и авто-краны AD. В компании также функционирует сервисный центр, который специализируется на обслуживании и ремонте техники TATRA и UDS.

Для обеспечения клиентов TATRA компания имеет склады, на которых хранятся запасные части. Благодаря успешным коммерческим связям и соглашениям с заводами-производителями, компания может предоставлять широкий ассортимент запасных частей, гарантированное качество и низкие отпускные цены.

Запасные части могут быть доставлены как автомобильным, так и железнодорожным транспортом в любой регион по запросу. ООО «Компоненты» объединяет в себе крупный технический потенциал, развитую

маркетинговую службу и дилерскую сеть, что позволяет ей быть надежным поставщиком продукции высокого качества.

ООО «Компоненты» имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая позволяет эффективно управлять производством и обеспечивает высокое качество работы.

Рисунок 2 отображает эту структуру. Директор организации утверждает организационную структуру, принимая во внимание предложения среднего и низшего звена управления относительно структуры и функционирования подразделений.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Компоненты»

Одобрение организационной структуры ООО «Компоненты» произведено главой компании. Сотрудники управления предоставляют первоначальные данные, а также могут предлагать варианты структуры своих отделов. В настоящее время компания использует линейно-функциональную структуру. Эта форма структуры является следующим этапом развития

линейной структуры и позволяет создавать звенья стратегического планирования. Линейно-функциональная структура предусматривает наличие специализированных штабов, которые не могут принимать решения и управлять нижестоящими подразделениями, но помогают руководству выполнять свои функции.

В компании ООО «Компоненты» отделы создаются таким образом, чтобы обеспечить передачу точной информации в нужном количестве для быстрого принятия решений, скоординировать работу, определить задачи и ответственность за их выполнение, а также уменьшить вмешательство начальства в ход процессов и улучшить коммуникацию между руководством и сотрудниками. Благодаря этому подходу к формированию отделов наша компания заняла прочные позиции на рынке и признана одним из лидеров в Самарской области.

ООО «Компоненты» создана с уставным капиталом в размере 60 тыс. руб., который является минимальным для данной формы организации. Компания действует по принципам самофинансирования и самоокупаемости, гарантирует социальное развитие и мотивацию работников, а также несет ответственность за свою хозяйственную деятельность и выполнение обязательств перед партнерами и трудовым коллективом в соответствии с законодательством.

В ООО «Компоненты» имеется возможность учета окончательных результатов работы, что позволяет всем сотрудникам быть заинтересованными в достижении конечной цели.

Основой для оплаты труда по результатам является распределение общего заработка между сотрудниками с учетом вклада каждого в процесс производства. Расчет коэффициентов оплаты труда происходит в соответствии с отношением коллективного заработка к общей сумме выплат, учитывая отработанное время. ООО «Компоненты» не предусмотрено премирование, доплаты и надбавки.

По данным бухгалтерской отчетности в таблице 1 проанализируем ключевые показатели деятельности.

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО «Компоненты» в 2020 – 2022 годах

Показатель	2020	2021	2022	Изменение, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Выручка продаж, млн. руб.	46,11	49,54	42,47	107,4	85,7	92,1
Себестоимость продаж, млн. руб.	35,21	39,44	36,84	112,0	93,4	104,6
Производительность труда на 1 работающего, тыс. руб.	640,42	669,45	653,38	104,5	97,6	102,0
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	10,90	10,10	5,63	92,7	55,7	51,7
Рентабельность, %	23,6	20,4	13,3	86,4	65,2	56,4
Фонд оплаты труда, млн. руб.	23,06	26,36	26,98	114,3	102,4	117,0
Среднесписочная численность, чел.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	26695,2	29687,4	34358,7	111,2	1157,3	1287,1
Основные фонды, млн. руб.	34,22	41,51	43,43	121,3	104,6	126,9
Фондоотдача, руб.	1,35	1,19	0,98	88,1	82,4	72,6

Данная таблица наглядно иллюстрирует, что в период с 2020 по 2022 год основные фонды ООО «Компоненты» растут стабильно. Например, к 2022 году они увеличились на 4,6% в сравнении с прошлым годом, достигнув отметки в 43,43 миллиона рублей. В сравнении с 2020 годом темп роста основных фондов составил 126,9%.

Показатель «Выручка продаж» доступен разнонаправленной динамике. Если в 2021 году он вырос на 3,43 миллиона рублей или на 7,4% по сравнению с предыдущим годом, то к концу 2022 года выручка достигла 42,47 миллиона рублей, сократившись на 14,3% по сравнению с 2021 годом.

Уменьшение выручки ООО «Компоненты» вызвано снижением платежеспособности населения в области теплоснабжения и горячего водоснабжения, что привело к уменьшению объема продаж на 3,64 миллиона

рублей или на 7,9% по сравнению с прошлым годом. Изменения в выручке от услуг привели к изменению себестоимости реализации, что негативно сказалось на прибыли компании, которая постепенно уменьшалась.

Причиной сокращения прибыли был значительный рост коммерческих расходов компании.

Анализ экономических показателей деятельности ООО «Компоненты» показал, что на каждый рубль основных фондов в 2021 году приходилось на 16 копеек меньше прибыли, чем в 2020 году, а в 2022 году компания понесла убытки в размере 2 копеек на каждый затраченный рубль на основные фонды.

ООО «Компоненты» испытывает серьезное влияние на свою рентабельность из-за своей финансовой ситуации. В 2022 году показатель рентабельности продаж снизился на 7,1% по сравнению с 2021 годом и составил 13,3%. Относительно 2020 года рентабельность упала на 10,3%, указывая на неэффективность ценовой политики и маркетинговой стратегии компании.

В то же время фонд заработной платы увеличился на 0,62 млн. рублей или на 2,4% по сравнению с прошлым годом, поскольку руководство считает, что такие шаги могут стимулировать персонал ООО «Компоненты» к более эффективной и продуктивной работе.

Сокращение персонала в 2022 году по сравнению с предыдущим годом привело к снижению производительности труда на 2,4% на одного работника. Несмотря на стабильную работу ООО «Компоненты», руководство должно обратить внимание на снижение некоторых показателей и провести мероприятия по их улучшению.

Анализ количественного и качественного состава персонала поможет определить, насколько он отвечает потребностям предприятия, а также выявить тенденции в изменении кадров. Данные для анализа использования трудовых ресурсов в период с 2020 по 2022 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура трудовых ресурсов предприятия ООО «Компоненты» по категориям, 2020-2022 годы

Категория	2020	2021	2022	Изменение, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Персонал, всего, в том числе:	72	74	65	102,8	87,8	90,3
руководители	3	4	5	133,3	125,0	166,7
специалисты и служащие	8	10	6	125,0	60,0	75,0
рабочие	61	60	54	98,4	90,0	88,5

С точки зрения анализа состава персонала ООО «Компоненты» в 2021 году было зарегистрировано увеличение численности персонала на 2 человека, что общим числом означает 74 работника, что является ростом на 102,8% по сравнению с предыдущим годом. Однако, в 2022 году мы наблюдаем сокращение числа персонала - на 9 человек или на 12,2%, что, в свою очередь, является неэффективным управлением персоналом и не является благоприятной тенденцией.

Таблица демонстрирует постоянный рост численности руководителей ООО «Компоненты». За три года количество работников в этой категории выросло на двух человек или на 66,7%, достигнув в 2022 году отметки в пять человек.

Тем не менее, хотя можно наблюдать положительные тенденции, следует отметить, что увеличение количества бюрократических процедур не оказывает значительного воздействия на эффективность операций ООО "Компоненты", поскольку руководители не принимают непосредственного участия в создании материальных благ.

Количественное обеспечение рабочими на ООО «Компоненты» снизилось на 11,5% в 2022 году по сравнению с 2020 годом, что привело к уменьшению числа производственного персонала на 7 человек, достигнувшего числа 54 к концу года. Негативная динамика обусловлена значимостью этой группы работников для деятельности предприятия.

Далее будет проведен анализ качественных параметров персонала, включающих возраст, пол, образование и стаж работы. Возрастной состав работников ООО «Компоненты» приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение работников предприятия ООО «Компоненты» по возрасту, 2020 – 2022 гг., человек

Возрастные группы	2020	2021	2022	Изменение, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
до 20 лет	2	1	0	50,0	0,0	0,0
20 – 29 лет	14	12	7	85,7	58,3	50,0
30 – 39 лет	34	35	30	102,9	85,7	88,2
40 – 60 лет	19	24	25	126,3	104,2	131,6
свыше 60 лет	3	2	3	66,7	150,0	100,0
Всего	72	74	65	102,8	87,8	90,3

Таблица 3 демонстрирует, что к концу 2022 года наблюдается рост числа работников ООО «Компоненты» в возрастной категории от 30 до 60 лет, сопровождающийся снижением количества молодых сотрудников.

Например, на конец текущего года количество работников последней группы сократилось до 7 человек, что на 6 человек или 46,2% меньше, чем в прошлом году.

Согласно более раннему сравнению с 2020 годом, в этой категории было на 9 человек или 43,8% меньше. Это влияет на мобильность кадров отрицательно, и поэтому руководство ООО "Компоненты" должно предпринимать меры в области управления и развития персонала.

Для определения квалификационного уровня работников ООО «Компоненты» проведен анализ их состава по уровню образования (таблица 4).

Представленная информация отражает, что компания в 2021 году имела 18 человек с высшим образованием, что согласуется с прошлогодней статистикой. В следующем году было замечено снижение числа сотрудников с вышкой на 8 человек или на 44,4% по сравнению с предыдущими периодами.

Таблица 4 – Состав работников предприятия ООО «Компоненты» по уровню образования, 2020 – 2022 годы, человек

Образование	2020	2021	2022	Изменение, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Высшее	18	18	10	100,0	55,6	55,6
Среднее специальное	52	53	54	101,9	101,9	103,8
Среднее полное	2	3	1	150,0	33,3	50,0
Всего	72	74	65	102,8	87,8	90,3

Их уход может быть объяснен тем, что они нашли работу в других местах. В результате руководство компании вынуждено принимать на работу менее опытных и знающих специфику деятельности работников ООО «Компоненты».

В то же время было отмечено повышение количества персонала среднего специального образования в 2022 году на 2 человека или на 3,8%, сравнительно с 2020 годом, и на 1 человека или на 1,9%, сравнительно с прошлым годом.

Данные говорят о том, что управление персоналом ООО «Компоненты» не имеет достаточной эффективности. Для исправления ситуации, руководству ООО «Компоненты» стоит обратить внимание на повышение уровня образования и квалификации своих сотрудников, специализирующихся на определенных нюансах своей профессии.

В таблице 5 представлен состав работников ООО «Компоненты» по полу.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Компоненты» по полу, 2020 – 2022 годы

Пол работников	2020		2021		2022		Изменение, %		
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Женщины	15	20,8	13	17,6	13	20,0	86,7	100,0	86,7
Мужчины	57	79,2	61	82,4	52	80,0	107,0	85,2	91,2
Всего	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

Из представленных в таблице 6 данных видно, что в 2022 году в ООО «Компоненты» работало 13 женщин и 52 мужчины, что можно объяснить особенностями деятельности данного предприятия.

Основной фокус таблицы 6 – трудовой стаж сотрудников ООО «Компоненты».

Таблица 6 – Распределение персонала по общему стажу работы на предприятии ООО «Компоненты», 2020 – 2022 годы

Стаж	2020		2021		2022		Изменение, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
до 1 года	27	37,5	27	36,5	25	38,5	100,0	92,6	92,6
от 1 до 3 лет	33	45,8	34	45,9	30	46,2	103,0	88,2	90,9
от 3 до 5 лет	7	9,7	6	8,1	6	9,2	85,7	100,0	85,7
от 5 до 10 лет	5	6,9	7	9,5	4	6,2	140,0	57,1	80,0
Итого	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

Из данных в таблице 6 можно увидеть, что в промежуток с 2021 по 2022 год общий трудовой стаж от 1 до 3 лет вырос на 0,3 % и теперь составляет 46,2 % от всего персонала ООО «Компоненты».

Более 35,0 % сотрудников работают на этой компании менее одного года. Количество сотрудников с трудовым стажем от 3 до 10 лет постепенно сокращалось с 12 человек в 2020 году, до 13 в 2021 году и 10 человек в 2022 году. Такое изменение объясняется либо переводом сотрудников в другую категорию, либо их уходом из компании.

Сокращение числа работников в ООО «Компоненты» является негативной тенденцией, поэтому таблица 7 представляет информацию о процессе текучести и причинах увольнения сотрудников.

Результаты таблицы 7 показывают, что в ООО «Компоненты» происходят изменения в движении персонала с 2020 по 2022 годы.

Коэффициент оборота приема кадров возрос на 3,9% в 2021 году и уменьшился на 4,5% в 2022 году по сравнению с предыдущим годом.

Коэффициент оборота выбытия сотрудников уменьшился на 0,2% в 2021 году, а в 2022 году возрос на 12,0%.

Таблица 7 – Показатели движения персонала на предприятии ООО «Компоненты» в 2020 – 2022 годах

Показатель	2020	2021	2022	Изменение, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Среднесписочная численность на начало периода, чел.	73	72	74	98,6	102,8	101,4
Принято, чел.	6	9	5	150,0	55,6	83,3
Выбыло, чел.	7	7	14	100,0	200,0	200,0
- на учебу	0	0	1	0,0	100,0	100,0
- в декрет	0	1	0	100,0	0,0	0,0
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1	0	0	0,0	0,0	0,0
- по собственному желанию	6	5	12	83,3	240,0	200,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	100,0	0,0	0,0
- в связи с внешними факторами экономической среды	0	0	1	0,0	100,0	100,0
Среднесписочная численность работающих, чел.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Коэффициент оборота по приему, %	8,3	12,2	7,7	145,9	63,2	92,3
Коэффициент оборота по выбытию, %	9,7	9,5	21,5	97,3	227,7	221,5
Коэффициент общего оборота, %	18,1	21,6	29,2	119,8	135,2	161,9
Коэффициент постоянства состава кадров, %	91,7	93,2	81,5	81,1	273,2	221,5
Коэффициент текучести кадров, %	8,3	6,8	18,5	145,9	63,2	92,3

Коэффициент текучести уменьшился на 1,5% в 2021 году, однако в 2022 году увеличился на 11,7% из-за увольнений по собственному желанию.

Коэффициент постоянства персонала увеличился на 1,5% в 2021 году, но в 2022 году снизился на 11,7% по сравнению с предыдущим годом.

Наблюдается ухудшение коэффициентов движения персонала в ООО «Компоненты», что подтверждается снижением коэффициента оборота по приему и увеличением коэффициентов оборота по выбытию и текучести персонала к концу исследуемого периода. Отсутствие оценки и недооценка персонала, а также отсутствие анализа их потребностей со стороны

руководства и кадровой службы в ООО "Компоненты" негативно влияют на мотивацию сотрудников и часто приводят к их увольнению.

2.2 Анализ применяемых инструментов стимулирования персонала организации ООО «Компоненты»

ООО «Компоненты» использует разнообразные методы стимулирования работников, включая материальные и нематериальные. Один из экономических стимулов — это зарплата, которая состоит из фиксированной и переменной частей.

Фиксированная часть включает «оклад и районный коэффициент, а переменная - вознаграждение в зависимости от результативности работника, такие как премии, выплаты за выслугу лет и единовременные выплаты» [3, с. 89].

В таблице 8 проведен анализ оплаты труда сотрудников ООО «Компоненты» за период с 2020 по 2022 годы.

Таблица 8 – Информация о заработной плате работников ООО «Компоненты» в 2020 – 2022 годах

Категория работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.		ФОТ, тыс. руб./мес.		
	Кол-во, чел.	Зар.пл., тыс. руб.	Кол-во, чел.	Зар.пл., тыс. руб.	Кол-во, чел.	Зар.пл., тыс. руб.	2020	2021	2022
руководители	3	31,36	4	38,24	5	46,60	94,1	153,0	233,0
специалисты и служащие	8	27,12	10	30,88	6	34,61	217,0	308,8	360,2
рабочие	61	26,40	60	28,92	54	31,65	1610,4	1735,2	1709,1
ИТОГО:	72	-	74	-	65	-	1921,7	2196,7	2248,3

По таблице 8 можно заметить, что за последние три года у работников ООО «Компоненты» всех профессий постоянно росла среднемесячная заработная плата.

Руководители, специалисты и служащие получали самые высокие зарплаты, при этом в 2022 году оплата труда руководителей выросла на 21,9% и 48,6% по сравнению с 2021 и 2020 годами соответственно.

Оплата труда специалистов в 2022 году увеличилась на 12,7% и 27,6% по сравнению с 2021 и 2020 годами соответственно. Также зарплата работников, которые занимаются основной деятельностью в ООО «Компоненты», возрастала.

В 2022 году сотрудники компании получили зарплату в размере 31,65 тыс. рублей, что на 9,4% больше, чем в предыдущем году и на 5,25 тыс. рублей выше, чем в 2020 году. Общий фонд оплаты труда на предприятии увеличился на 2,3% по сравнению с прошлым годом и на 17% по сравнению с 2020 годом, главным образом, из-за годовой индексации минимального прожиточного минимума.

Руководство компании «Компоненты» надеялось, что этот шаг мотивирует работников и повышает их эффективность работы.

Для оценки эффективности системы мотивации на предприятии необходимо проанализировать показатель среднегодового объема реализации услуг, основываясь на фонде рабочего времени работников, в период которого они выполняли свои обязанности.

Выполнение персоналом работ и объем услуг, которые они предоставляют в среднем за год, день и час, зависят от того, как они используют фонд рабочего времени (таблица 9).

Таблица 9 – Использование рабочего времени работниками ООО «Компоненты» в 2020 – 2022 годах

Показатель	2020	2021	2022	Изменение (+,-)		Изменение, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Среднесписочная численность работников, чел.	72	74	65	+2	-9	102,8	87,8
Время, которое отработали все работники, чел.-час.	150120	183165	135200	+33045	-47965	122,0	73,8

Продолжение таблицы 9

Показатель	2020	2021	2022	Изменение (+,-)		Изменение, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Отработано чел.-дней всеми работниками	20016	20128	16900	+112	-3228	100,6	84,0
Время, отработанное одним работником, час.	2085	2475	2080	+390	-395	118,7	84,0
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	7,5	9,1	8,0	+1,6	-1,1	121,3	87,9

В таблице 9 отчета четко обозначены проблемы в использовании рабочего времени сотрудниками ООО "Компоненты" в рамках своих производственных задач. В предстоящем году у каждого работника будет на 12 дней меньше рабочего времени, что составляет 4,4% по сравнению с 2021 годом и 2,2% по сравнению с 2020 годом.

Более того, в 2022 году сотрудникам потребуется меньше времени на выполнение задач, чем в 2021 году, общее сокращение составляет 16,0% или 395 часов. Кроме того, бюджет рабочего времени на конец отчетного периода уменьшится на 10,0%, достигнув 135 200 часов в сравнении с 1 520 120 часов в 2020 году.

Несмотря на это, средняя продолжительность рабочего дня в 2021 году превышала нормативы, что указывает на регулярную переработку сотрудников.

Из вышеперечисленных факторов можно сделать вывод об неэффективности системы мотивации сотрудников в компании ООО «Компоненты». Уменьшение показателя связано с двумя причинами: сокращением кадров и уменьшением отработанного времени одного работника.

Анализ производительности труда сотрудников в ООО «Компоненты» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ производительности труда работников ООО «Компоненты» в 2020 – 2022 годах

Показатель	2020	2021	2022	Изменение (+,-)		Изменение, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка продаж, млн. руб.	46,11	49,54	42,47	3,43	-7,07	107,4	85,7
Среднесписочная численность, чел.	72	74	65	2	-9	102,8	87,8
Среднегодовая выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	640,42	669,45	653,38	29,03	-16,07	104,5	97,6
Отработано чел.-дней всеми работниками	20016	20128	16900	112	-3228	100,6	84,0
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Время, которое отработали все работники, чел.-час.	150120	183165	135200	33045	-47965	122,0	73,8
Среднедневная выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	2,304	2,461	2,513	0,157	0,052	106,8	102,1
Среднечасовая выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	0,307	0,270	0,314	-0,037	0,044	87,9	116,3
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	7,5	9,1	8,0	1,6	-1,1	121,3	87,9

Из набора данных, представленных в таблице, следует, что система стимулирования работы персонала в ООО «Компоненты» неэффективна и ее эффективность снижается. В то же время, можно отметить, что 2021 год был наиболее успешным для этой компании, так как ее выручка от продаж и услуг увеличилась на 3,43 миллиона рублей, достигнув отметки в 49,54 миллиона рублей. Однако, в 2022 году выручка сократится на 7,07 миллиона рублей, что составит 14,3% относительно 2021 года.

Сокращение количества работников компании в сочетании с этими изменениями привело к снижению среднегодовой выручки на одного работника. В 2021 году каждый сотрудник ООО «Компоненты» приносил в компанию 669,45 тысяч рублей, что на 4,5% выше, чем показатель 2020 года и это обусловлено как увеличением численности персонала, так и более гармоничной работой коллектива этой компании.

В 2022 году средний заработок работников ООО «Компоненты» составил 653,38 тыс. рублей, что на 16,07 тыс. рублей ниже, чем в 2021 году, указывая на ухудшение ситуации.

Автор исследования считает, что причиной снижения среднегодовой выручки и услуг является сокращение численности персонала, особенно опытных работников, а также снижение мотивации к более продуктивной работе. Чтобы решить эти проблемы, руководство компании должно предпринять все необходимые меры для создания более эффективной системы мотивации сотрудников.

Чтобы оценить эффективность этой системы, необходимо сравнить изменения в темпах производительности труда и средней заработной платы персонала во время исследуемого периода. Такой анализ проведем с помощью коэффициента опережения, который в:

– 2021 году составил 0,95:

$$K_{\text{оп}} = \frac{\frac{669,45}{640,42} \times 100\%}{\frac{29687,4}{26695,2} \times 100\%} = \frac{1,05}{1,11} = 0,95$$

где $K_{\text{оп}}$ - коэффициент опережения.

– 2022 год составил 0,84:

$$K_{\text{оп}} = \frac{\frac{653,38}{669,45} \times 100\%}{\frac{34358,7}{29687,4} \times 100\%} = \frac{0,98}{1,16} = 0,84$$

Расчёты свидетельствуют о неэффективности системы стимулирования сотрудников компании «Компоненты» в 2021 и 2022 годах.

Анализ показал индекс опережения меньше 1, снижение на 11,6% в 2022 году. Кроме материальных стимулов, фирма также использует нематериальные меры мотивации, направленные на укрепление корпоративного духа сотрудников.

Ежегодно проводятся различные торжества, на которых руководство поздравляет персонал с важными событиями, такой подход способствует объединению коллектива.

В ООО «Компоненты» используются различные способы поощрения сотрудников за активный и добросовестный труд, включая награждение почетными грамотами, благодарностями и письмами. Однако, несмотря на это, экономические показатели свидетельствуют о низкой эффективности мотивации персонала.

Для выявления мнения сотрудников относительно условий работы, оценки их недовольства и оценки актуальности используемых стимулов, автор исследования провел опрос с использованием анкеты. Подробности анкеты можно найти в приложении А.

Так как на предприятии малое количество сотрудников, то в опросе были задействованы все работники ООО «Компоненты». Мы просили участников опроса оценить каждый критерий по пятибалльной шкале: 1 - недовольны, 5 - довольны. Результаты опроса представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты проведенного анкетирования среди работников ООО «Компоненты» о степени удовлетворенности их трудом

Критерий	Оценка, средний балл
Осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии	4,63
Карьерный рост	4,18
Взаимоотношения с коллегами	3,79
Качество управления сотрудниками	3,22
Содержание труда	3,21
Профессиональное развитие	3,04
Автоматизация процессов	2,88
Заработная плата	2,11
Справедливость системы премирования	1,60
Рабочая нагрузка	1,05

Для удобства интерпретации результатов опроса о степени удовлетворенности работников своей работой в ООО «Компоненты» был создан рисунок 3. Средние оценки удовлетворенности работой в ООО «Компоненты» варьируются от 1,05 до 4,63 баллов. Согласно исследованию, наиболее значимыми аспектами работы для сотрудников являются уведомление о внутренних изменениях (4,63 балла), возможности карьерного роста (4,18 балла) и взаимоотношения с коллегами (3,79 балла).



Рисунок 3 – Средняя оценка работниками ООО «Компоненты» критериев удовлетворенности трудом

Однако, уровень удовлетворенности рабочей нагрузкой (1,05 балла), системой премирования (1,60 балла) и заработной платой (2,11 балла) является недостаточным. Эти данные указывают на неэффективность и непонимание системы материального стимулирования труда в ООО «Компоненты», что вносит негативный вклад в уровень мотивации и интереса работников к результатам работы.

Чтобы оценить степень удовлетворенности работников также важно понимать, какой же критерий для них является решающим. С этой целью мы попросили работников ООО «Компоненты» распределить критерии по степени важности:

«1 – наиболее важный;

10 – менее важный.

Полученные в ходе анкетирования сведения, использовались нами для определения коэффициентов весомости критериев.

Коэффициент весомости (m_i) рассчитывался по формуле 1:

$$m_i = \frac{100}{S_i} \div \sum \frac{100}{S_i}, \quad (1)$$

где S_i – сумма чисел,

n – число показателей» [12, с. 194].

Расчет коэффициентов представлен в таблице 12.

Отметим, что для работников ООО «Компоненты» значимыми факторами мотивации их труда являются: заработная плата, справедливость системы премирования и карьерный рост (коэффициенты весомости соответственно составляют 0,33; 0,18 и 0,12 баллов).

Таблица 12 – Значения коэффициентов весомости критериев удовлетворенности персонала ООО «Компоненты»

Показатели	Сумма рангов	$100/S_i$	Коэффициент весомости, m_i
Содержание труда	562	0,18	0,05
Зарботная плата	83	1,20	0,33
Справедливость системы премирования	151	0,66	0,18
Качество управления сотрудниками	482	0,21	0,06
Осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии	639	0,16	0,04
Карьерный рост	234	0,43	0,12
Профессиональное развитие	716	0,14	0,04
Рабочая нагрузка	321	0,31	0,08
Взаимоотношения с коллегами	795	0,13	0,03

Продолжение таблицы 12

Показатели	Сумма рангов	$100/S_i$	Коэффициент весомости, m_i
Автоматизация процессов	384	0,26	0,07
Итого:	4367	3,67	1,00

Менее значимыми показателями для респондентов являются: взаимоотношения с коллегами, профессиональное развитие и осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии (коэффициенты весомости соответственно составляют 0,03; 0,04 и 0,04 балла).

Таким образом мы видим, что материальное благополучие является для работников ООО «Компоненты» наиболее важным, моральное же удовлетворение от работы, психологический климат в коллективе занимают второе место. В целом, уровень удовлетворенности работников ООО «Компоненты» действующей системой мотивации покажет «комплексный показатель, который будет рассчитан по формуле 2:

$$Q = \sum P_i \times m_i, \quad (2)$$

где P_i – средняя оценка показателя, баллы;

m_i – коэффициент весомости показателя;

n – количество показателей» [12, с. 195].

В таблице 13 представлен комплексный показатель удовлетворенности работников ООО «Компоненты» существующей системой мотивации.

Таблица 13 – Комплексный показатель удовлетворенности работников ООО «Компоненты» существующей системой мотивации

Наименование критерия	Коэффициент весомости	Средний показатель, балл	Взвешенная оценка, балл
Содержание труда	0,05	3,21	0,16
Уровень заработной платы	0,33	2,11	0,70

Продолжение таблицы 13

Справедливость системы премирования	0,18	1,60	0,29
Качество управления сотрудниками	0,06	3,22	0,19
Наименование критерия	Коэффициент весомости	Средний показатель, балл	Взвешенная оценка, балл
Осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии	0,04	4,63	0,19
Карьерный рост	0,12	4,18	0,50
Профессиональное развитие	0,04	3,04	0,12
Рабочая нагрузка	0,08	1,05	0,08
Взаимоотношения с коллегами	0,03	3,79	0,11
Автоматизация процессов	0,07	2,88	0,20
Комплексный показатель			2,55

Результат составил 2,55 балла. Чтобы понять, насколько высок или низок уровень мотивации у сотрудников, мы можем разделить оценку на три области: низкий (0,00 – 1,67 баллов), средний (1,68 – 3,35 баллов), высокий (3,36 – 5,00 баллов).

Из этого следует, что оценка удовлетворенности системой мотивации сотрудников ООО «Компоненты» находится на среднем уровне, на границе зоны среднего уровня. Работники недовольны условиями оплаты и премированием труда, в связи с чем покидают предприятие. Об этом свидетельствует значительная текучесть кадров в ООО «Компоненты». В данном случае, руководству необходимо разработать и проводить мероприятия, чтобы поднять общий уровень удовлетворенности работников системой мотивации. Что безусловно будет способствовать повышению эффективности деятельности сотрудников ООО «Компоненты», а также динамичному развитию предприятия.

По результатам написания второй главы можно сделать следующие выводы. Увеличение уровня текучести кадров в компании ООО «Компоненты» является показателем наличия отрицательных факторов, в том числе недостаточной оценки и анализа потребностей сотрудников руководством и кадровой службой. В результате этого снижается мотивация работников, что приводит к увольнениям.

Для повышения эффективности работы руководство ООО «Компоненты» использует материальные и нематериальные стимулы для мотивации своих сотрудников.

Анализ системы мотивации сотрудников компании ООО «Компоненты» выявил следующие проблемы: неактивность внутренних механизмов и форм мотивации, недостаточный уровень материальной мотивации, слабость организационной культуры и нехватка кадров, вызванных уходом работников. В данном случае, руководству необходимо разработать и проводить мероприятия, чтобы поднять общий уровень удовлетворенности работников системой мотивации. Что безусловно будет способствовать повышению эффективности деятельности сотрудников ООО «Компоненты», а также динамичному развитию предприятия.

3 Повышение эффективности управления персоналом организации ООО «Компоненты» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ООО «Компоненты»

На основе проведенного анализа системы мотивации персонала в ООО "Компоненты" были выявлены различные проблемы, включая недостаток внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации, недостаточную материальную мотивацию, неэффективность организационной культуры и нехватку кадров. Для решения этих проблем и создания комплексной системы мотивации, автор дипломного исследования предлагает внедрение ряда мероприятий (рисунок 4).

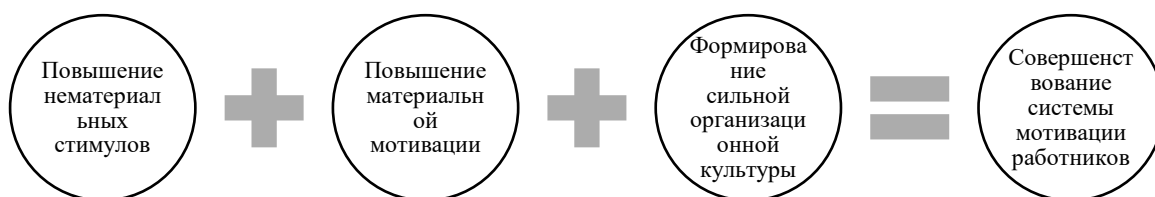


Рисунок 4 – Мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией персонала в ООО «Компоненты»

Для достижения целей ООО «Компоненты» необходимо сформировать организационную культуру, которая продолжала бы реагировать на любые ситуации и укрепляла бы корпоративный дух коллектива, а также повышала мотивацию сотрудников. Важно создать такую культуру, которая сочеталась бы с философией предприятия, его целями, правилами и обязательствами перед потребителями, партнерами и сотрудниками (Приложение Б). Четкое определение правил поможет руководству объединить работников и добиться общих целей и ценностей.

Кроме прочего, успешное развитие культуры на предприятии требует активной поддержки его руководства, которое является примером для всех сотрудников. Именно таким образом удастся эффективно совершенствовать ценности компании, что в долгосрочной перспективе способствует её процветанию и развитию. Если раньше бизнес рассматривался как механизм, а сотрудники – как заменяемые детали, то сегодня они становятся ключевыми факторами успеха благодаря своей индивидуальности. Следовательно, любое предприятие существует благодаря своим сотрудникам, являющимся носителями культуры. И поэтому руководитель должен осознавать свою ответственность и правильно влиять на коллектив.

Для успешной реализации изменений необходимо уделять особое внимание вершине иерархии управления, а затем постепенно переходить на более низкие уровни, такие как операционные сотрудники.

В данном контексте внедрение корпоративной культуры является ключевым стратегическим инструментом, который позволяет ориентировать всех работников на общие цели предприятия, стимулирует их инициативность, повышает уровень преданности компании, улучшает качество коммуникации и поведения.

Для улучшения организационной культуры ООО «Компоненты» и обеспечения успешной стратегии развития фирмы необходимо проводить регулярные мероприятия, такие как:

- пересмотр целей и ценностей предприятия, а также оценка их соответствия стратегии развития;
- улучшение мероприятий, направленных на развитие и закрепление ценностей и образцов поведения;
- позитивное воздействие на организационную культуру для преодоления возможных негативных моментов в коллективе;
- контроль внедряемых изменений и внесение необходимых корректировок.

Для укрепления организационной культуры ООО "Компоненты" можно заключить договор с медицинским центром "Инвитро" и заказать выездную вакцинацию, регулярные медосмотры и медицинское обслуживание для сотрудников. Кроме того, предлагается частично оплатить абонементы в фитнес-центре ФОК для наиболее значимых, дисциплинированных сотрудников, к которым компания проявляет интерес.

Руководство ООО «Компоненты» считает, что модернизация стратегии предприятия возможна только при дополнении сформированной организационной культуры специальными мероприятиями.

Такие меры помогут создать благоприятный социально-психологический климат и сильный организационный дух, важные для успешных достижений целей. При формировании культуры нужно учитывать, что сотрудники следуют нормам коллективной морали, основанной на индивидуальности, человечности и гармонии с коллегами.

Для того чтобы добиться полного соответствия миссии предприятия его культуре, управление ООО «Компоненты» должно обладать высокой компетентностью в изменении организационной культуры.

Ценности, выражающие культуру, должны направляться на улучшение социально-психологической атмосферы в коллективе ООО «Компоненты», что в свою очередь приведет к увеличению производительности.

Организационная культура ООО «Компоненты» должна стать единой системой, базирующейся на уникальных идентифицирующих признаках, определяющих философию его работы, идей и миссий, традиций, норм и образов поведения, которые отражают уровень достижения, порядочности и привлекательности корпоративного духа управления и сотрудников.

Анализ показал, что ключевым фактором мотивации сотрудников ООО «Компоненты» является достойная оплата труда, которая, с одной стороны, должна справедливо учитывать интересы работников, а с другой – быть эффективной для предприятия, имея определенную ценность и прозрачность.

Важно, чтобы мотивация персонала способствовала повышению их производительности, основываясь на сочетании количества и качества труда с соответствующей оплатой. Для этого нужно регулярно контролировать выполнение работ и наказывать сотрудников за нарушение компании, неподчинение руководству, низкое качество выполнения задач, а также поощрять их инициативность.

Центральное место в системе управления персоналом занимают оплата труда и нормирование.

В рамках подсистемы мотивации труда персонала конкретные регламенты определяют поведение сотрудников в процессе работы. Однако, в ООО «Компоненты» текущая система премирования не устраивает всеобщее удовлетворение: определенный процент сотрудников жалуется на условия работы, график, рабочую нагрузку и оплату.

Компании необходимо грамотно организовать систему оплаты труда сотрудников, что будет способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Для улучшения финансовой мотивации своих работников ООО «Компоненты» может использовать метод классификации должностей при создании системы грейдов.

Грейдовая система основана на оценке относительной важности должности в организации и на соответствующем определении зарплатной иерархии. Это является полезным инструментом для контроля расходов на оплату труда, что позволяет внедрять различные мотивационные механизмы и повышать профессиональные навыки сотрудников.

Процесс внедрения грейдовой системы оценки должностей и оплаты труда в ООО «Компоненты» представлен на рисунке 5.

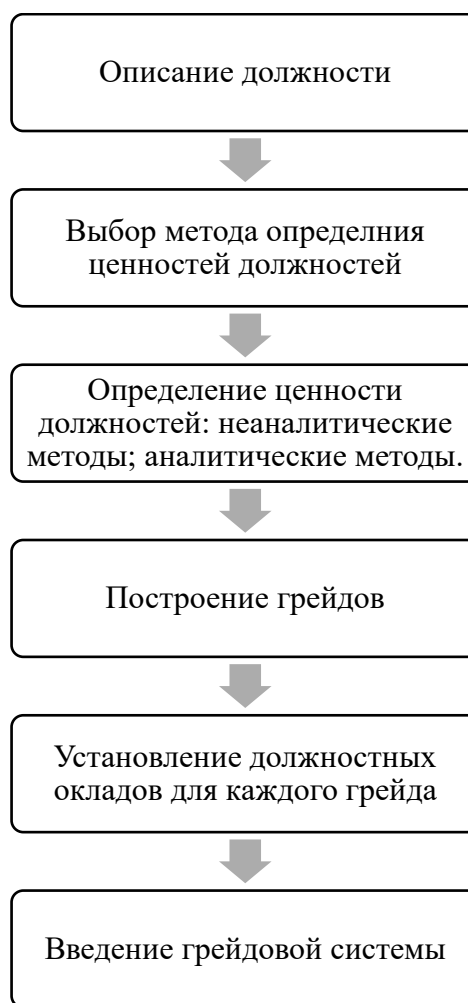


Рисунок 5 – Этапы внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда работников ООО «Компоненты»

На первом этапе производится анализ работ, в результате которого составляются описания всех должностей. Для этого используются различные методы, включая интервью, анкетирование и наблюдение.

В ходе интервью респондентам задаются вопросы о содержании их должностных обязанностей, о нормативных документах и инструкциях, которые регулируют их работу, а также о их ответственности за безопасность труда других людей.

В ходе анализа трудовых отчетов создаются описания должностей, которые включают информацию о полномочиях, условиях работы, обязанностях и ответственности сотрудников, их связи с другими

работниками и внешними компаниями, а также о личных качествах. На следующем этапе процесса осуществляется оценка должностей.

Факторная система оценки, применяемая с унифицированным подходом, позволяет определить относительную ценность каждой должности, проанализировать ее рыночную стоимость и создать справедливую систему оплаты труда. Такой подход снижает текучесть кадров и оптимизирует количество сотрудников.

Оценка каждой должности предполагает использование факторов и субфакторов, указанных на рисунке 6.

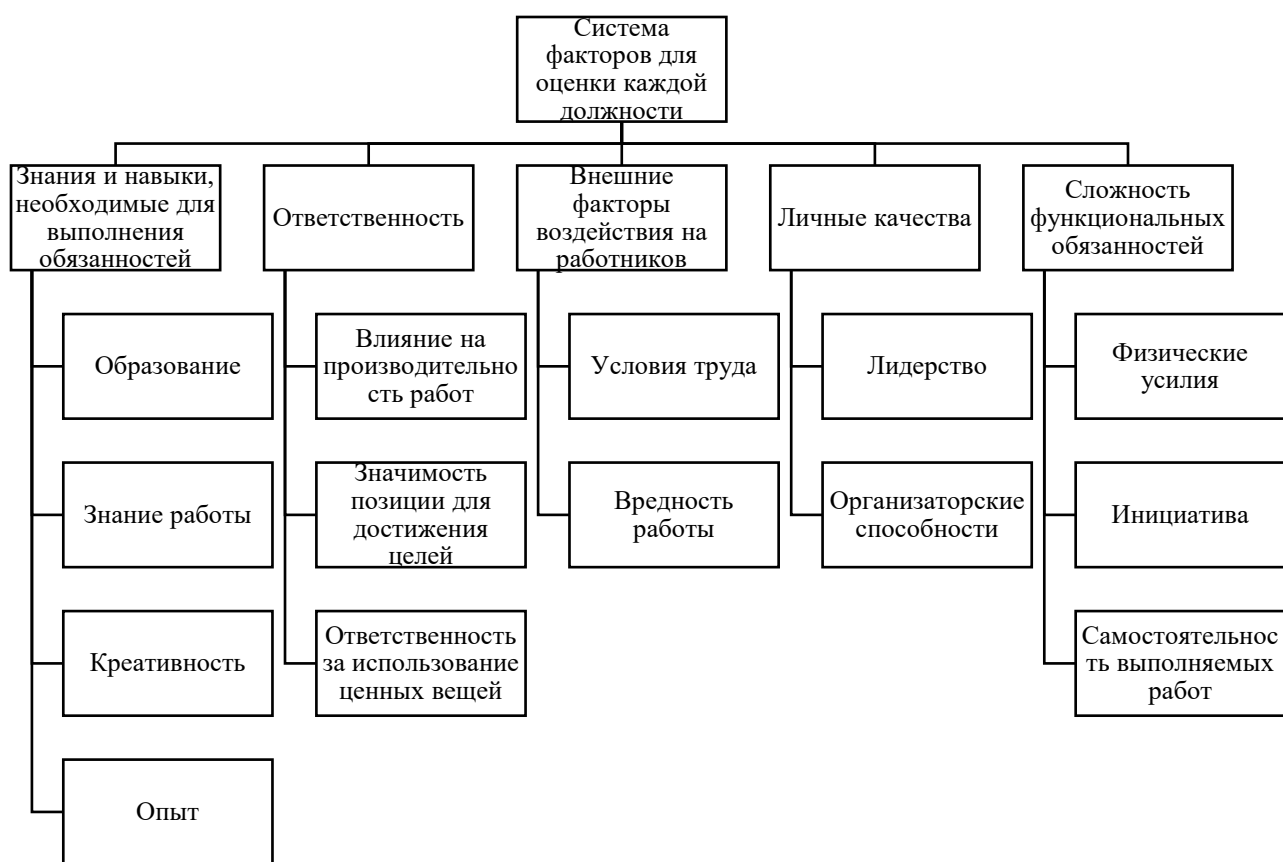


Рисунок 6 – Факторы и субфакторы, рекомендуемые к использованию для оценки каждой должности ООО «Компоненты»

Эксперты проанализировали различные факторы и отразили их результаты в табличном виде, используя цифры или проценты.

На предприятии устанавливаются определенные грейды для оценки должностей, которые обеспечивают определенную заработную плату или

социальный пакет. Они зависят от количества факторов, которое может достигать нескольких десятков, с учетом вида деятельности и организационной структуры предприятия. Сперва обобщенную сумму баллов разбивают на неравные доли и затем распределяют их приоритетно по факторам, как показано в таблице 14.

ООО «Компоненты» предлагает использовать 14 подфакторов, объединенных в 5 групп, и разработать весовые коэффициенты и систему оценки для каждой должности, учитывая деятельность и стратегические цели предприятия.

Таблица 14 – Распределение факторов оценки по приоритетности

Фактор	Балл	Весовой коэффициент
Знания и навыки	30	0,30
Сложность функциональных обязанностей	25	0,25
Ответственность	25	0,25
Внешние факторы воздействия на работника	5	0,05
Личные качества	15	0,15
Итого	100	1,0

Далее, по аналогии, разработаем шкалу балльных оценок и весовые коэффициенты для субфакторов, входящих в состав факторов оценки (таблица 15).

Таблица 15 – Распределение баллов по субфакторам

Факторы и субфакторы	Балл
Знания и навыки, в том числе	30
- уровень образования	6
- опыт	12
- знание работы	9
- креативность	3
Сложность функциональных обязанностей, в том числе	25
- самостоятельность выполнения работ	10
- инициативность	10
- физическая нагрузка	5

Продолжение таблицы 15

Факторы и субфакторы	Балл
Ответственность, в том числе	25
- ответственность за использование ценных вещей	7
- значимость позиции для достижения целей предприятия	9
- влияние на производительность работ	9
Внешние факторы воздействия на работника, в том числе	5
- условия работы	4
- вредность работы	1
Личные качества, в том числе	15
- организаторские способности	8
- лидерство	7

Мы подобрали субфакторы, учитывая особенности и характер исследуемого предприятия, а также разделили баллы с учетом основного фактора. Затем мы описали требования к каждому из пяти грейдов с учетом влияния на эффективность работы ООО «Компоненты».

На следующем этапе мы провели градацию каждого субфактора по грейдам, чтобы четко определить границы оценки (таблица 16). Также мы создали сети, чтобы установить совокупность всех данных.

Таблица 16 – Распределение субфакторов по шкале

Субфактор	Грейд				
	5	4	3	2	1
Уровень образования	1,2	2,4	3,6	5,8	6
Опыт	2,4	4,8	7,2	9,6	12
Знание работы	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Креативность	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Самостоятельность выполнения работ	2	4	6	8	10
Инициативность	2	4	6	8	10
Физические нагрузки	1	2	3	4	5
Ответственность за использование ценных вещей	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Значимость позиции для достижения целей предприятия	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Влияние на производительность работ	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Условия работы	0,8	1,6	2,4	3,2	4
Вредность работы	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Организаторские способности	1,6	3,2	4,8	6,4	8
Лидерство	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Общая сумма	20	40	60	80	100

В ходе четвертого этапа осуществляется оценка должностей. Для определения грейдов каждой должности в ООО «Компоненты» проводится анализ ее значимости и весомости с учетом всех субфакторов. Вместо грейдов используются баллы, которые выбираются для каждого субфактора из таблицы 16. Это позволяет получить рейтинг должностей и определить наибольший разрыв между баллами, который является границей между группами должностей.

Определение стоимости должности лежит на усмотрении руководителя предприятия, однако он может воспользоваться помощью консалтинговой фирмы, чтобы сэкономить время. Затем вознаграждение за работу распределяется на постоянную и переменную части в зависимости от значимости должности для предприятия. Последний этап включает оценку соответствия работника должности, а требования могут быть разными в зависимости от характера предприятия.

Несмотря на то, что сотрудники ООО «Компоненты» могут не удовлетворять всем требованиям своей должности, степень этого несоответствия может изменяться в зависимости от уровня должности на предприятии. Например, разрыв несоответствия может составлять 5% для сотрудников 1 грейда и 25% для сотрудников 5 грейда.

Руководитель компании ООО "Компоненты" будет принимать решение о задержании работника на работе, если разрыв между требованиями и результатами работы составляет не более 5%. Если работник остается на работе, ему будет начислена фиксированная часть зарплаты.

Создание системы оценки результативности работы сотрудников поможет оптимизировать расходы на зарплату в компании. Внедрение новой системы оплаты труда в компании облегчит процесс принятия решений по индексации зарплаты и упростит администрирование системы материального стимулирования.

Кроме того, создание эффективной системы грейдов даст руководству возможность контролировать размер окладов, премий и социального пакета.

Важное значение в системе управления мотивации персонала имеет не только материальное стимулирование, но и нематериальное. Для расширения спектра нематериальной мотивации на предприятии следует проводить ежегодный конкурс «Лучший сотрудник».

Цели проведения конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в ООО «Компоненты» показаны на рисунке 7.



Рисунок 7 – Цели конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в ООО «Компоненты»

Для проведения конкурса необходимо составить документ, описывающий все этапы, начиная от формирования конкурсной комиссии и заканчивая выбором победителя.

Представленный в Приложении Б образец положения о конкурсе "Лучший сотрудник" для сотрудников ООО "Компоненты" определяет возможность участия в конкурсе для сотрудников, достигших высоких результатов в работе и внесших свой вклад в развитие предприятия.

Квалификационные требования для участников конкурса составятся таким образом, чтобы участвовали как молодые и перспективные работники, так и люди с большим опытом работы.

Автор предлагает создать 4 номинации для конкурса профессионального мастерства среди работников ООО «Компоненты»: «Перспективный работник», «Лучший специалист», «Лучший наставник» и «Лучший руководитель структурного подразделения».

В соответствии с положением проведение конкурса должно занимать не менее трех месяцев, чтобы охватить все этапы, что указано в таблице 17, определяющей временные рамки проведения конкурса на звание «Лучший сотрудник».

Таблица 17 – Временные рамки проведения этапов конкурса профессионального мастерства среди работников ООО «Компоненты» «Лучший сотрудник»

Номер этапа	Временные рамки	Содержание	Календарные даты
I этап	01.07.2023-31.08.2023	Прием документов на участие в конкурсе	01.07.2023-31.07.2023
		Проверка соответствия кандидатов квалификационным требованиям	01.08.2023-15.08.2023
		Принятие решения о допуске кандидатов к участию в конкурсе	16.08.2023-23.08.2023
		Опубликование на официальном сайте ООО «Компоненты» информации о результатах I этапа конкурса, размещение списка участников, допущенных ко II этапу конкурса, а также информации о времени и месте проведения конкурсных заданий II этапа конкурса	не позднее 31.08.2023
II этап	01.09.2023-20.10.2023	Проведение конкурсных испытаний	01.09.2023-30.09.2023
		Подведение итогов II этапа конкурса, определение победителей и призеров конкурса в каждой номинации	01.10.2023-08.10.2023
		Опубликование на официальном сайте ООО «Компоненты» информации об итогах конкурса, награждение победителей и призеров конкурса	не позднее 20.10.2023

Для ООО «Компоненты» крайне важно, чтобы реализация вышеуказанных мер имела положительный социальный эффект. Благодаря этому сотрудники будут более мотивированы к повышению эффективности работы и выполнению своих обязанностей в срок. Это, в свою очередь, создаст благоприятную атмосферу на рабочем месте, способствуя лояльности и удовлетворенности сотрудников, что, в итоге, снизит текучесть персонала в ООО «Компоненты».

Подводя итоги исследования необходимо сначала произвести расчёт затрат и определить цели перед внедрением предлагаемых мероприятий на практике.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

В области проведенного исследования следует сфокусироваться на изучении экономической выгоды, получаемой от предложенных мер, направленных на повышение мотивации персонала в ООО «Компоненты».

Для достижения этой цели следует определить затраты, необходимые для реализации этих мер. Например, в случае конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в компании «Компоненты», затраты включают в себя издержки на производство дипломов и непосредственные расходы на вознаграждение победителей.

Было выяснено, что согласно исследованию цен, средняя стоимость изготовления одного диплома со всеми необходимыми элементами (рамка, тиснение, логотип) составляет 950 рублей.

В соответствии со специальным проектом положения о проведении конкурса, который представлен в Приложении Б, только победителям будет выплачиваться вознаграждение в зависимости от категории: «Перспективный работник» - 3000 рублей, «Лучший специалист» - 5000 рублей, «Лучший наставник» - 7000 рублей и «Лучший руководитель структурного подразделения» - 10000 рублей.

Одно из предложений, которое направлено на укрепление корпоративной культуры ООО «Компоненты», заключается в подписании контракта на оказание медицинских услуг с медицинским центром «Инвитро», а также финансировании частичной стоимости абонементов для персонала в ФОКе.

В месяц за медицинское обслуживание по договору придется заплатить 10000,0 рублей. Результаты опроса показали, что 20 сотрудников ООО «Компоненты» заинтересованы в посещении ФОКа.

Абонемент в спортивный зал для одного человека стоит 2000,0 рублей в месяц. Компания компенсирует 20% общей стоимости абонемента.

Для эффективного внедрения системы грейдирования оплаты труда сотрудников, рекомендуется обратиться к консалтинговой компании, занимающейся разработкой и внедрением подобных систем.

Стоимость услуг среднестатистической компании составляет 30 000 рублей. В частности, для организаций с 50-100 сотрудниками стоимость разработки и внедрения грейдов составляет 20 000 рублей, а консультирование и обучение специалистов предприятий – 10 000 рублей. Эти затраты в таблице 18 могут быть учтены при совершенствовании системы мотивации персонала в компании ООО «Компоненты».

Таблица 18 – Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Компоненты» в 2023 году

Мероприятие	Расшифровка мероприятия	Капитальные затраты, рублей	Ежемесячные затраты, рублей	Общие затраты, рублей
Расширение технологии нематериального стимулирования работников	Проведение профессионального конкурса «Лучший сотрудник» в ООО «Компоненты»	Вознаграждение – 25 000,0; Изготовление дипломов – 5 700,0.	0,0	30 700,0

Продолжение таблицы 18

Мероприятие	Расшифровка мероприятия	Капитальные затраты, рублей	Ежемесячные затраты, рублей	Общие затраты, рублей
Повышение материального стимулирования работников	Внедрение системы грейдинга при оплате труда	30 000,0	0,0	30 000,0
Формирование более сильной организационной культуры предприятия	1) заключение договора на медицинское обслуживание между ООО «Компоненты» и медицинским центром	0,0	10 000,0	120 000,0
	2) частичная оплата абонеента работников в спортивный зал физкультурно-оздоровительного комплекса	0,0	8 000,0	96 000,0
Итого		60 700,0	18 000,0	276 700,0

В 2023 году ООО «Компоненты» планирует потратить 276700 рублей на внедрение мероприятий по улучшению системы мотивации персонала.

Затем будет рассчитана экономическая эффективность таких мер, которая проявится в уменьшении текучести кадров. Необходимо отметить, что показатель текучести кадров не может быть нулевым, как отмечает автор работ Г.И. Михайлина в своей книге «Управление персоналом».

Различные виды текучести наблюдаются на всех предприятиях, в том числе и естественная текучесть, которая свидетельствует о здоровой ситуации в сфере управления кадрами, и которой для предприятий с численностью до 100 человек может быть присуща в диапазоне от 3 до 5 процентов.

Сначала мы произведем расчет ущерба, который был причинен ООО «Компоненты» текучестью кадров и суммы экономии, которую предприятие сможет сделать при её уменьшении (согласно таблице 19), а затем мы

рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению системы мотивации персонала в ООО «Компоненты».

Таблица 19 – Расчет среднегодового ущерба, вызванного текучестью кадров и суммы экономии средств предприятия ООО «Компоненты» за счет её уменьшения

Показатель	Значение показателя
Численность персонала предприятия, чел.	65
Текучесть 18,5 % в год, чел.	14
Количество человеко-дней не работы в связи с увольнением одного сотрудника (по данным табельного учета), дней	15
Среднедневная заработная плата одного сотрудника, руб. 412,3 тыс. рублей в год/249 раб. дней	1665,8
Стоимость замены одного сотрудника (включая расходы на поиск и обучение нового работника, такие как размещение объявления о вакансии в СМИ, поиск кадров через агентства, проведение собеседований, оформление документов по увольнению и приему на работу, а также обучение новых сотрудников технике безопасности), в руб.	12000,0
Сумма затрат на замену персонала в год, руб. (14 чел. × (12000,0 + 1665,8 × 15))	517 818,0
При сокращении текучести на 13,5 %, чел. ((5 %×14 чел.)/18,5 %)	4
Сумма затрат на замену персонала при текучести 5 %, руб. (12000+1665,8×15) ×4 чел.)	147 948,0
Общая экономия, руб. (517818 - 147948)	369 870,0

Согласно данным таблицы 19, уменьшение текучести персонала до 5 % может привести к экономии средств в размере 369870,0 рублей.

Для расчета экономического эффекта мы воспользуемся формулой 3:

$$\mathcal{E} = \Pi - \mathcal{Z},$$

(3)

где « \mathcal{E} – эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Компоненты», тыс. руб.;

Π – сумма экономии от внедрения мероприятий, руб.;

\mathcal{Z} – сумма затрат на реализацию мероприятий, руб.» [16, с. 89].

ООО "Компоненты" может ожидать экономический эффект в размере 93170 рублей от внедрения системы мотивации персонала.

После вычитания затрат на внедрение (276700 рублей) из суммарных доходов (369870 рублей), полученный эффект оказался положительным:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{З} = 369870 - 276700 = 93170 \text{ руб.}$$

Из этого следует, что мероприятия, предлагаемые для улучшения системы мотивации персонала, являются экономически эффективными и их внедрение целесообразно.

Кроме того, окупаемость таких мероприятий составит 8 месяцев:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{276700}{369870} = 0,7 \text{ года}$$

Предложенные меры по улучшению системы мотивации персонала в компании ООО «Компоненты» будут иметь не только экономический, но и социальный эффект. С помощью этих мероприятий можно повысить производительность труда работников, что в свою очередь приведет к увеличению прибыли предприятия.

Для наглядности социально-экономическая эффективность внедряемых мероприятий представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Социальная и экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Компоненты»

Мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект, руб.
Разработка и внедрение системы грейдирования	Разработка и внедрение системы грейдирования с целью улучшения прозрачности системы оплаты труда сотрудников, установления связи между результатами трудовой деятельности и оплатой труда, использования механизмов стимулирования для повышения продолжительности трудовой деятельности, сохранения ключевых сотрудников на предприятии и обеспечения объективной оценки должностей и эффективности работы персонала, а также справедливого вознаграждения.	93170
Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	Проведение конкурса "Лучший сотрудник" с целью оценки профессиональных навыков сотрудников, раскрытия их потенциала, получения признания от коллег, увеличения уровня профессиональной квалификации, развития творческого мышления, поощрения работников к эффективному выполнению своих обязанностей, стремления к изучению современных методов работы и технологий в своей области, а также осознания значимости своей работы для успеха предприятия.	
Формирование сильной организационной культуры	Формирование сильной организационной культуры, включающей содействие формированию здорового образа жизни среди сотрудников, повышение психологической комфортности в коллективе, стимулирование мобилизации сотрудников для достижения более высокой эффективности работы и формирование единого, сплоченного коллектива.	

В ООО «Компоненты» внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации персонала принесет экономический и социальный эффект, побудит сотрудников достигать поставленных целей и получать результат в трудовой деятельности.

Автор представил модель улучшения системы управления мотивацией работников, включающую материальные и нематериальные стимулы, а также

формирование сильной организационной культуры. Это дает ценные рекомендации по улучшению системы управления мотивацией на предприятии и стимулирует работников благодаря связи между оплатой и продуктивностью.

При подготовке плана усовершенствования мотивации сотрудников в ООО «Компоненты» был использован комплексный подход.

Одним из рекомендованных мероприятий было внедрение системы грейдов для повышения мотивации. Более прозрачная система оплаты с помощью грейдирования поощряет длительную трудовую деятельность.

Для улучшения организационной культуры в ООО «Компоненты» рассматривалось заключение договора на медицинское обслуживание и частичное финансирование абонементов в спортивном зале физкультурно-оздоровительного комплекса для сотрудников.

Эти меры позволят усилить морально-психологический климат в коллективе и повысить работоспособность сотрудников, а также обеспечить более единую команду. Дополнительно, проведение конкурса «Лучший работник» способствует определению профессионализма каждого сотрудника и раскрытию их потенциала. Эти инициативы также стимулируют работников развиваться в своей должности и использовать передовые методы и современные технологии на практике.

Элементы, указанные выше, отражают индивидуальные интересы сотрудников ООО «Компоненты», способствуют созданию высококвалифицированной и самосовершенствующейся рабочей команды, которая станет основой для дальнейшего прогресса компании. Таким образом, инициативы, направленные на повышение мотивации сотрудников ООО «Компоненты», приведут не только к экономической выгоде, но и социальному. Внедрение этих инициатив будет стимулировать сотрудников к достижению поставленных целей и совершенствованию трудовой деятельности.

Заключение

Стимулирование персонала – совокупность различных предложений, которые предоставляются работнику в качестве вознаграждения за более высокие результаты труда и при достижении необходимых результатов он получает соответствующее вознаграждение со стороны руководства. Важным условием получения нужного результата от стимулирования труда является четкость поставленных целей, которые будут достижимы и определены по времени.

Повышение производительности произойдет только в том случае, когда известно, что труд имеет справедливую оплату. Необходимо подчинение системы стимулирования принципу: оплата соответствует труду.

При организации стимулирования труда персонала необходимо придерживаться научных подходов. Эффективность системы стимулирования окажется значительно выше, если при ее разработке и поэтапном внедрении в практику будут основываться на следующих правилах: программа мотивации и стимулирования должна позволить решать задачи, позволяющие достигать стратегические цели субъектов хозяйствования; система стимулирования персонала должна задействовать и охватить все категории персонала; выбор того или иного стимула должен быть всецело обоснованным; программа стимулирования труда должна носить непрерывный характер, но при том постоянно обновляться, то есть содержать «эффект новизны».

Оценка системы стимулирования персонала проводится по таким направлениям, как: удовлетворенность работников условиями труда, показатели текучести персонала, показатели конкурентоспособности, а также производительности труда.

Увеличение уровня текучести кадров в компании ООО «Компоненты» является показателем наличия отрицательных факторов, в том числе недостаточной оценки и анализа потребностей сотрудников руководством и

кадровой службой. В результате этого снижается мотивация работников, что приводит к увольнениям.

Для повышения эффективности работы руководство ООО «Компоненты» использует материальные и нематериальные стимулы для мотивации своих сотрудников.

Анализ системы мотивации сотрудников компании ООО «Компоненты» выявил следующие проблемы: неактивность внутренних механизмов и форм мотивации, недостаточный уровень материальной мотивации, слабость организационной культуры и нехватка кадров, вызванных уходом работников.

В данном случае, руководству необходимо разработать и проводить мероприятия, чтобы поднять общий уровень удовлетворенности работников системой мотивации. Что безусловно будет способствовать повышению эффективности деятельности сотрудников ООО «Компоненты», а также динамичному развитию предприятия.

В ООО «Компоненты» внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации персонала принесет экономический и социальный эффект, побудит сотрудников достигать поставленных целей и получать результат в трудовой деятельности.

Автор представил модель улучшения системы управления мотивацией работников, включающую материальные и нематериальные стимулы, а также формирование сильной организационной культуры. Это дает ценные рекомендации по улучшению системы управления мотивацией на предприятии и стимулирует работников благодаря связи между оплатой и продуктивностью.

При подготовке плана усовершенствования мотивации сотрудников в ООО «Компоненты» был использован комплексный подход.

Одним из рекомендованных мероприятий было внедрение системы грейдов для повышения мотивации. Более прозрачная система оплаты с помощью грейдирования поощряет длительную трудовую деятельность.

Для улучшения организационной культуры в ООО «Компоненты» рассматривалось заключение договора на медицинское обслуживание и частичное финансирование абонементов в спортивном зале физкультурно-оздоровительного комплекса для сотрудников.

Эти меры позволят усилить морально-психологический климат в коллективе и повысить работоспособность сотрудников, а также обеспечить более единую команду. Дополнительно, проведение конкурса «Лучший работник» способствует определению профессионализма каждого сотрудника и раскрытию их потенциала. Эти инициативы также стимулируют работников развиваться в своей должности и использовать передовые методы и современные технологии на практике.

Элементы, указанные выше, отражают индивидуальные интересы сотрудников ООО «Компоненты», способствуют созданию высококвалифицированной и самосовершенствующейся рабочей команды, которая станет основой для дальнейшего прогресса компании. Таким образом, инициативы, направленные на повышение мотивации сотрудников ООО «Компоненты», приведут не только к экономической выгоде, но и социальному. Внедрение этих инициатив будет стимулировать сотрудников к достижению поставленных целей и совершенствованию трудовой деятельности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеев Д. М. Организация процесса управления персоналом на предприятии: цели и задачи // Экономическая наука - основополагающая дисциплина всеобщего развития. 2018. №4. С. 92–94.
2. Бухалов М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 191 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. 259 с.
4. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 301 с.
5. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 247 с.
6. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала: учебник. М.: Проспект, 2019. 408 с.
7. Кибанов А. Я. Еще раз о парадигме и философии управления персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 2. С. 6–8.
8. Кириллов А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография. М.: УСАЙНС, 2019. 280 с.
9. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2018. 259 с.
19. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 168 с.
20. Лытнева Н.А., Юдина А.Г. Стратегическое управление персоналом современной российской организации // Проактивное развитие контрактной системы в условиях посткризисного развития Российской

Федерации. Материалы всероссийской научно-практической конференции. 2018. №2. С. 63-66.

21. Малых О.Е., Пескова Д.Р. Сбалансированность экономической политики государства как основа устойчивого развития // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований. 2018. №14. С. 78-83.

22. Малышев Д.С. Эффективность труда персонала организации: сущность, актуальность, подходы к оценке // Казанская наука. 2018. № 12. С. 118-121.

21. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 195 с.

22. Московская П.С. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом. 2019. № 5. С. 28-29.

23. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 218 с.

24. Прохоренко А.А., Сверчкова О.Ф. Совершенствование системы управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности деятельности организаций // Актуальные вопросы взаимодействия образования, науки и бизнеса. 2018. №17. С. 214-217.

25. Романенко С.И., Иванова Е.А. Построение системы управления персоналом // Актуальные проблемы и тенденции менеджмента организаций. Сборник статей по материалам международной студенческой научно-практической конференции. 2018. С. 108-112.

26. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 154 с.

27. Симачкова Н.Н. К проблеме совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Развитие рынка труда на современном этапе социально-экономических преобразований. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 40-44.

28. Тлеуов, А.С., Пучкова О.В. Стратегический маркетинг персонала организации // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента Сборник статей по материалам VIII международной научно-практической конференции. 2018. С. 59-62.

29. Треногина Н.В. Системный подход к управлению персоналом в организации // Вестник магистратуры. 2018. № 7 (82). С. 107-108.

30. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. М.: Альпина Пабlishер, 2019. 93 с.

31. Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 164 с.

32. Эфендиев А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления. М.: Инфра-М, 2019. 136 с.

Приложение А

Анкета

АНКЕТА

для оценки удовлетворенности управлением системой мотивации работников

Уважаемые коллеги!

Мы предлагаем Вам принять участие в исследовании, целью которого является оказание реальной помощи в организации эффективного управленческого труда и укреплении социальной защищенности и благополучия работников.

Мы не просим Вас указать фамилию и другие данные о себе, но мы очень надеемся на Ваши искренние ответы.

Каждый критерий необходимо оценить по пятибалльной шкале:

1 – не удовлетворен;

5 – удовлетворен.

№ вопроса	Вопрос	Балл
1	Удовлетворены ли Вы тем, как происходит на предприятии информирование о всех происходящих изменениях?	
2	В какой степени Вы удовлетворены возможностью подняться вверх по карьерной лестнице	
3	Удовлетворены ли Вы отношениями с коллегами в течение рабочего процесса?	
4	Удовлетворяет ли Вас уровень рабочей нагрузки?	
5	В какой степени Вы удовлетворены возможностью иметь на предприятии профессиональное развитие	
6	Удовлетворяет ли Вас уровень оплаты труда	
7	Удовлетворяет ли Вас качество управления работниками	
8	Удовлетворены ли Вы степенью автоматизации трудового процесса	
9	В какой мере Вы удовлетворены правильностью начисления и справедливостью системы премирования	
10	Удовлетворяет ли Вас содержание труда	

Благодарим Вас сотрудничество!

Приложение Б

Положение о проведении конкурса профессионального мастерства

ПОЛОЖЕНИЕ

о проведении конкурса профессионального мастерства среди работников ООО
«Компоненты»

«Лучший сотрудник» в 2023 году

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения конкурса профессионального мастерства среди работников ООО «Компоненты» «Лучший сотрудник» в 2023 году (далее – конкурс).

1.2. Предметом конкурса является повышение престижа рабочих профессий, содействие развитию профессиональных компетенций работников, совершенствование системы профессионального развития кадрового состава ООО «Компоненты».

1.3. Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия (далее – Комиссия), состав которой утверждается приказом начальника ООО «Компоненты».

II. Сроки, условия и порядок проведения конкурса

2.1. Конкурс проводится с 1 июля по 20 октября 2023 года и включает следующие этапы:

2.1.1. I этап (с 1 июля по 31 августа 2023 года включительно). На данном этапе Комиссия:

- 1) принимает документы на участие в конкурсе;
- 2) проверяет соответствие кандидатов квалификационным требованиям, полноту, своевременность и достоверность представленных документов;
- 3) принимает решение о допуске (отказе в допуске) кандидатов к участию во II этапе конкурса;
- 4) публикует на официальном сайте ООО «Компоненты» информацию об итогах I этапа конкурса, размещает список участников, которые допущены ко II этапу конкурса, а также информацию о времени и месте проведения конкурсных заданий II этапа.

2.1.2. II этап (с 1 сентября по 20 октября 2023 года включительно). На данном этапе:

- 1) проводятся конкурсные испытания;
- 2) подводятся итоги II этапа конкурса, определяются победители и призеры по каждой номинации;
- 3) публикуется на официальном сайте ООО «Компоненты» информация об итогах конкурса, награждаются победители и призеры.

2.2. Конкурс проводится в четырёх номинациях:

- «Перспективный работник»;
- «Лучший специалист»;
- «Лучший наставник»;
- «Лучший руководитель структурного подразделения».

2.3. Перечень квалификационных требований, предъявляемых к участникам конкурса, продемонстрированы в таблице:

Продолжение Приложения Б

Таблица 1

Участники	Номинация	Квалификационные требования
Работники ООО «Компоненты»	«Перспективный работник»	1) возраст – не старше 30 лет (включительно); 2) общий опыт работы в ООО «Компоненты» – не менее 6 месяцев, но не более 2 лет (на дату предоставления документов); 3) отсутствие опыта работы в должности руководителя, в т.ч. до момента работы в ООО «Компоненты»; 4) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший специалист»	1) выполнение исполнительского функционала; 2) общий опыт работы в ООО «Компоненты» более 2 лет; 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший наставник»	1) общий опыт работы в ООО «Компоненты» не менее 2 лет (на дату предоставления документов); 2) количество наставляемых работников в период замещения должностей – не менее 3 человек; 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший руководитель структурного подразделения»	1) должность – начальник отдела и выше; 2) общий опыт работы в должности руководителя в ООО «Компоненты» не менее 1 года (на дату предоставления документов); 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).

2.4. Перечень документов, представляемых для участия в конкурсе:

- заявка на участие в конкурсе (далее – заявка);
- анкета участника;
- документы, которые необходимы для подтверждения заявленных в анкете данных;
- рекомендации либо положительные характеристики (по желанию кандидата).

III. Порядок предоставления и рассмотрение заявок на участие в конкурсе

3.1. Кандидаты, желающие принять участие в конкурсе, в срок не позднее 1 июля 2023 года 16.00 час. (включительно) представляют в ООО «Компоненты» заявку, а также документы, согласно пункта 2.4 настоящего Положения.

3.2. Документы для участия в конкурсе можно представить:

- 1) на адрес электронной почты: komponenty@mail.ru;
- 2) посредством почтовой связи на адрес: 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72;
- 3) лично в ООО «Компоненты» по адресу: 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72.

3.3. Комиссия не позднее сроков, указанных в пункте 2.1.1 настоящего Положения:

Продолжение Приложения Б

2) принимает решение о допуске (отказе в допуске) кандидатов к участию во II этапе конкурса.

3.4. Кандидату отказывается в допуске ко II этапу конкурса если:

1) он не соответствует требованиям, перечисленным в пункте 2.3 настоящего Положения;

2) не своевременно или не полно представлены документы, а также предоставлены недостоверные документы, указанные в пункте 2.4 настоящего Положения.

IV. Перечень конкурсных заданий, порядок подведения итогов конкурса, определения победителей и призеров конкурса

4.1. Перечень конкурсных заданий, проводимых в рамках II этапа конкурса, представлен в приложении 3 к настоящему Положению.

4.2. Участникам конкурса могут быть присуждены дополнительные баллы (приложение 4 к настоящему Положению).

4.3. По итогам оценки выполнения конкурсных заданий, а также присуждения дополнительных баллов Комиссией рассчитывается итоговый балл, который набрал участник конкурса.

4.4. В случае равенства итоговых баллов, которые набрали участники конкурса, Комиссия путем открытого голосования определяет кандидатов, претендующих на звание победителя или призера конкурса в соответствующей номинации.

4.5. После того, как подсчитаны итоговые баллы, Комиссия формирует протокол подведения итогов.

4.6. На основании протокола определяются и награждаются победители и призеры конкурса в каждой категории по каждой из номинаций:

Таблица 2

Призовое место	Критерии присуждения	Вознаграждение
1 место (победитель конкурса) в номинации		
«Перспективный работник»	Присуждается участнику, который набрал наибольшее количество итоговых баллов в своей номинации и категории	Диплом победителя; премия в сумме 3000 рублей
«Лучший специалист»		Диплом победителя; премия в сумме 5000 рублей
«Лучший наставник»		Диплом победителя; премия в сумме 7000 рублей
«Лучший руководитель структурного подразделения»		Диплом победителя; премия в сумме 10000 рублей
призер конкурса		
2 место в соответствующей номинации и категории	Присуждается участнику, который набрал количество баллов, следующее за количеством баллов победителя конкурса	Диплом призера (за второе место)
3 место в соответствующей номинации и категории	Присуждается участнику, который набрал количество баллов, следующее за количеством баллов участника, занявшего второе место	Диплом призера (за третье место)

Продолжение Приложения Б

4.7. На основании протокола Комиссии об итогах II этапа конкурса, в срок не позднее 3 рабочих дней после принятия решения, издается приказ об утверждении итогов конкурса и выплате премий победителям конкурса.

V. Порядок выплаты премий победителям конкурса, занявшим 1 место

5.1. Выплата премий победителям конкурса производится в сумме, установленной пунктом 4.6 настоящего Положения.

5.2. Перечисление премий победителям конкурса производится не позднее 10 рабочих дней со дня издания приказа, указанного в пункте 4.7 настоящего Положения.

Продолжение Приложения Б

Приложение 1
к Положению о конкурсе профессионального
мастерства среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году

В ООО «Компоненты»

(ФИО кандидата)

(место работы, должность кандидата)

ЗАЯВКА

кандидата на участие в конкурсе

Прошу разрешить мне участвовать в конкурсе среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году в номинации:

- «Перспективный работник»
- «Лучший специалист»
- «Лучший наставник»
- «Лучший руководитель структурного подразделения»

Я согласен на обработку своих персональных данных с использованием средств автоматизации, а также без использования таких средств для целей проведения конкурса в 2022 году.

Настоящее согласие даю до 31 декабря 2023 года и могу отозвать его в письменном виде.

« » _____ 2022 г.

(подпись)

(расшифровка подписи)

Продолжение Приложения Б

Приложение 2
к Положению о конкурсе профессионального
мастерства среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году

АНКЕТА участника конкурса

Номинация (выбрать одну номинацию): «Перспективный работник», «Лучший специалист», «Лучший наставник», «Лучший руководитель структурного подразделения»

Раздел I

Фамилия	_____
Имя	_____
Отчество	_____
Дата рождения	« _____ » _____ г.
Место работы	_____
Должность с указанием структурного подразделения	_____
Телефон	_____
E-mail	_____

Раздел II

Сведения об образовании (учебное заведение, год окончания, специальность, направление подготовки, квалификация)	_____
1.	_____
2.	_____
3.	_____
Имеется ли диплом с отличием?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Имеется ли у Вас ученая степень?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

Раздел III

Трудовая деятельность (на основании трудовой книжки)			
№ п/п	Место работы	Наименование должности (структурного подразделения)	Период трудовой деятельности (указать день, месяц, год)
1.			
2.			
3.			
Общий трудовой стаж			лет месяцев

Продолжение Приложения Б

Имеете ли Вы награды, почетные звания,
дипломы (перечислите) _____

Имеют ли работники возглавляемого Вами структурного подразделения ведомственные награды, почетные звания, дипломы, полученные в период Вашего руководства структурным подразделением (перечислите) _____

Раздел V (заполняется только для номинаций «Лучший наставник» и «Лучший руководитель структурного подразделения»)

Укажите общее количество наставляемых Вами лиц в период замещения должности: _____ чел.

Раздел VI

Дополнительная информация, которую Вы хотели бы сообщить о себе _____

« _____ » « _____ » 2023 г.
(дата заполнения)

(подпись)

Настоящим подтверждаю отсутствие в моем отношении неснятых дисциплинарных взысканий.

На обработку и хранение моих персональных данных, содержащихся в настоящей анкете, согласен (на).

(подпись)

Сведения разделов I–V в анкете представлены верно.

Неснятые дисциплинарные взыскания отсутствуют.

(ФИО, должность работника
ООО «Компоненты»)

(подпись)

МП

Продолжение Приложения Б

Приложение 3
к Положению о конкурсе профессионального
мастерства среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году

Конкурсные задания
конкурса профессионального мастерства среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году

Номинация	Задания
Перспективный работник	задания на оценку профессиональных и личностных компетенций; само презентация
Лучший специалист	задания на оценку профессиональных, личностных и обще управленческих компетенций; само презентация
Лучший наставник	задания на оценку профессиональных, личностных и обще управленческих компетенций, а также наставнической деятельности; само презентация
Лучший руководитель структурного подразделения	задания на оценку профессиональных компетенций, личностных и управленческих навыков; само презентация

Продолжение Приложения Б

Приложение 4
к Положению о конкурсе профессионального
мастерства среди работников ООО «Компоненты»
«Лучший сотрудник» в 2023 году

Правила присуждения дополнительных баллов участникам конкурса среди работников ООО «Компоненты» «Лучший сотрудник» в 2023 году

1. Номинация «Перспективный работник»:
 - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником ООО «Компоненты» – 0,25 балла;
 - 2) два и более высших образований – 0,5 балла;
 - 3) диплом с отличием («красный диплом») – 0,25 балла;
 - 4) ученая степень – 0,5 балла;
 - 5) награды, почетные звания – 0,5 балла.

2. Номинация «Лучший специалист»:
 - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником ООО «Компоненты» – 0,25 балла;
 - 2) два и более высших образований – 0,25 балла;
 - 3) ученая степень – 0,5 балла;
 - 4) награды, почетные звания – 0,5 балла.

3. Номинация «Лучший наставник»:
 - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником ООО «Компоненты» – 0,25 балла;
 - 2) награды, почетные звания – 0,25 балла;
 - 3) ученая степень – 0,5 балла;
 - 4) количество наставляемых лиц составляет 3 и более человек – 0,5 баллов;
 - 5) награды, почетные звания у наставляемых лиц, которые получены во время, либо после окончания в их отношении наставничества – 0,5 балла.

4. Номинация «Лучший руководитель структурного подразделения»:
 - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником ООО «Компоненты» – 0,25 балла;
 - 2) награды, почетные звания, полученные при замещении кандидатом управленческих должностей – 0,25 балла;
 - 3) ученая степень – 0,5 балла;
 - 4) кандидат осуществлял наставническую деятельность – 0,5 балла;
 - 5) награды, почетные звания у работников возглавляемого кандидатом структурного подразделения в период руководства кандидатом структурным подразделением – 0,5 балла.