

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 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала

Студент	<u>О.В. Кирикович</u> (И.О. Фамилия)	<u></u> (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. экон. наук, доцент, С.Е. Васильева</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	
Консультант	<u>О.А. Головач</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.В. Кирикович.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент, С.Е. Васильева.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объект исследования – АО «ЛАДА-ИМИДЖ», основная деятельность которого направлена на оптовую торговлю автомобильными деталями.

Предмет исследования – повышение эффективности работы предприятия с помощью создания системы мотивации персонала.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение финансово-экономической отчетности, беседа и устный опрос по вопросу исследования.

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала. Также был проведен анализ деятельности АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и действующей системы мотивации на предприятии. На основании полученных результатов была разработана система мотивации эффективности работы предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Abstract

Bachelor's work was completed by: O.V. Kirikovich.

Theme of work: "Development of measures to improve the motivation of personnel."

Scientific adviser: Ph.D. economy Sciences, Associate Professor, S.E. Vasilieva.

The purpose of the study is to develop measures to improve the system of personnel motivation.

The object of the study is JSC "LADA-IMAGE", whose main activity is aimed at the wholesale trade in automotive parts.

The subject of the study is to increase the efficiency of the enterprise by creating a system of personnel motivation.

Research methods - theoretical analysis, study of financial and economic reporting, conversation and oral questioning on the research issue.

In the bachelor's work, the theoretical foundations of staff motivation were considered. Also, an analysis was made of the activities of JSC "LADA-IMAGE" and the current system of motivation at the enterprise. Based on the results obtained, a system of motivation for the efficiency of the enterprise was developed.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used literature and used sources and applications.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы мотивации персонала в организации	8
1.1 Понятие и характеристика теорий мотивации	8
1.2. Методы мотивации персонала в организации	14
2 Анализ мотивации персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»	28
2.1 Краткая характеристика АО «ЛАДА-ИМИДЖ»	28
2.2. Анализ текучести кадров в АО «ЛАДА-ИМИДЖ».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ».....	61
3.1. Мероприятие по внедрению программы адаптации персонала.....	61
3.2 Экономический эффект от внедрения мероприятий	71
Заключение	72
Список используемых источников и используемой литературы.....	76
Приложение А Бухгалтерский баланс	81
Приложение Б Бухгалтерский баланс	83
Приложение В Отчет о прибылях и убытках.....	85
Приложение Г Отчет о прибылях и убытках	87
Приложение Д Положение об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»	89
Приложение Е Группировка рабочих по разрядам и работам	92
Приложение Ж Исходные данные для определения экономической эффективности в АО «ЛАДА-ИМИДЖ».....	93
Приложение И Тематика лекций по обучению персонала АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и их краткое содержание	94

Приложение К Исходные данные для определения экономической эффективности обучения кадров АО «ЛАДА-ИМИДЖ».....	95
Приложение Л Исходные данные для расчета экономической эффективности	96
Приложение М Вспомогательные расчеты	97
Приложение Н Динамика затрат на оплату труда	98
Приложение П Структура использования средств на оплату труда.....	99
Приложение Р Оплата труда за отработанное время в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»	100
Приложение С Анализ движения персонала.....	101

Введение

Важнейшим фактором успешной деятельности предприятия является разработка системы трудовой мотивации и организация оптимальной системы стимулирования персонала.

Актуальность данной темы бакалаврской работы подтверждается тем, что мотивация работников является основным составляющим, поскольку от мотивационной системы зависит итоговый результат деятельности предприятия.

Все мотивационные модели уникальны и это логично, поскольку одна единая модель мотивации не сможет результативно применяться к различным предприятиям и их спецификой.

Целью бакалаврской работы является на основе теоретических и практических данных провести анализ мотивации персонала в организации АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- сформулировать общие принципы и концепции, лежащие в основе мотивации персонала в организации.;
- проанализировать текущие методы и механизмы, используемые для мотивации сотрудников. в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»;
- создать план действий для улучшения мотивации персонала работников предприятия АО «ЛАДА-ИМИДЖ»;
- экономически обосновать рациональность внедрения предложенных мероприятий.

Объектом исследования в данной бакалаврской работе выступает АО «ЛАДА-ИМИДЖ». Предметом исследования является система мотивации персонала предприятия АО «ЛАДА-ИМИДЖ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и используемой литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы бакалаврской работы, устанавливаются цели, ключевые задачи и методы исследования, а также оценивается теоретическое и практическое значение полученных результатов.

Первый раздел бакалаврской работы посвящен изучению теоретических основ мотивации персонала в организации.

В рамках второго раздела был осуществлен анализ мотивации персонала, в результате которого выявлены факторы, способствующие текучести кадров в организации.

В разделе номер три представлены действия, направленные на улучшение мотивации работников.

Выводы и результаты анализа сформулированы в заключительной части.

1 Теоретические основы мотивации персонала в организации

1.1 Понятие и характеристика теорий мотивации

««Мотивация» (или *motif*-франц. от латинского слова *moveo*-«двигаю», побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают людей осуществлять какую-либо деятельность и преследовать конкретные цели. Следовательно, работая с людьми очень важно владеть знаниями о мотивационной системе» [1].

«Мотивация представляет собой процесс стимулирования мотивов сотрудника и формирование стимула для эффективной деятельности. Цель мотивации – это создание условий, которые побуждают человека осуществлять конкретные действия для эффективного достижения поставленной задачи» [2].

«Процесс мотивации можно представить тремя основными понятиями:

- потребность;
- мотив;
- цель.

Потребность представляет собой состояние человека, в котором он испытывает нужду в определенном объекте, необходимым для его существования» [4].

«Мотив – это побуждение человека осуществить конкретное действие, которое нацелено на результат.

Цель – это объект или его состояние, которым стремится обладать человек» [3].

«Существует множество теорий, описывающих как содержание, так и процесс мотивации. Богатый опыт российских и зарубежных предпринимателей дает множество примеров эффективного побуждения работников к продуктивному труду» [5].

«Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование» [6].

«Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием» [7].

«Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» [8].

«Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения, второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [12]. Мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации [11]. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу [10]. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека» [9].

«Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника» [13].

«Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [14].

«Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации [15]:

- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- теория FRG К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- теория двух факторов Ф. Герцберга и др.).

Процессуальные теории мотивации:

- теории ожидания К. Левина [16];
- предпочтения и ожидания В. Врума;
- теория подкрепления Б.Ф. Скиннера;
- теория справедливости Портера—Лоулера;
- модель выбора риска Д. Аткинсона;
- теория «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора» [7].

«Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. Один из первых исследователей мотивации Ч. Барнард, рассматривая множественность возможных видов удовлетворения человека в организации, выделил конкретные побуждения: материальные, личные нематериальные для отличия престижа и власти, духовные. Но он не создал теории мотивации. Исследователи в 1950—1960-х гг. выделили основные потребности» [17] (Рисунок 1).

«При этом Л. Маслоу и К. Альдерфером выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу, потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу-вверх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу-вверх и сверху вниз. Движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — фрустрацией — процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность» [18].

«У Мак-Клелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния» [19].

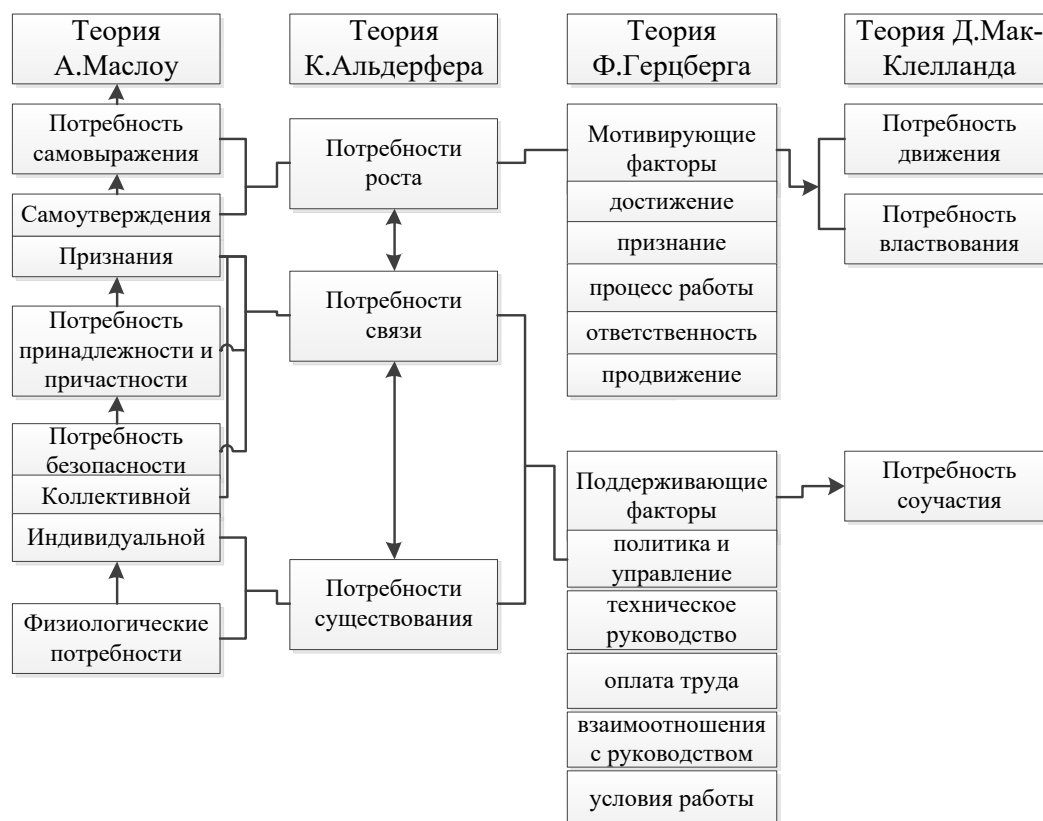


Рисунок 1 – Взаимосвязь между основными теориями содержания мотивации.

«Ф. Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют [21]. Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами [23]. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность, при их устранении необязательно приводят к удовлетворенности и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность» [20].

«В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению» [22].

Основными составляющими результативной мотивационной деятельности являются:

- вовлеченность или не вовлеченность в работу;
- мотивационное ядро;
- трудовая удовлетворенность;
- трудовое поведение.

Наиболее значимым составляющим считается мотивационное ядро, оно состоит из трёх компонентов:

- ценность труда;
- требования к труду;
- оценка возможности осуществления данных требований в определенной ситуации [23].

«На уровне ценностного и практического сознания определяется тип мотивации. Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей [24]. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников более целесообразной является модальная (базовая) типология, разработанная НИИ труда и социального

страхования. В соответствии с этой типологией выделяются три типа мотивации [25]:

- I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- II тип — работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности;
- III тип — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована» [26].

«Содержательная наполненность мотивации личности определяется не только типом мотивации, но и структурой практических требований к работе, богатством и силой мотивации [27]. При этом богатство мотивации определяется как количество и разнообразие потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством трудовой деятельности. А сила мотивации — это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности [29]. Уровень силы мотивации может быть принят для классификации последней на мотивы достижения и мотивы сохранения (избегания). Мотивация достижения — источник повышения активности, мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ» [28].

На сегодняшний день, мотивационное ядро большинства работников ориентированно на высокую оплату труда. Мотивы данных работников нацелены на избежание уменьшения приобретаемых благ [30].

«На мотивацию труда оказывают воздействие ряд определенных стимулов:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- отношения в семье и коллективе [31];

- признание со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться и постоянный риск;
- жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.» [11].

«Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью» [32].

«В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний [34]. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций» [33].

1.2. Методы мотивации персонала в организации

Методы управления персоналом – это оказание влияния на коллектив или отдельного сотрудника для реализации координирования их работы в ходе деятельности компании. Выделяют три категории методов [35]:

- административная;
- экономическая;
- социально-психологическая (рисунок 2).

Административный метод известен как метод кнута и построен на дисциплинарной основе.

Экономический метод известен как метод пряника и основывается на применении законов экономики [36].

Социально-психологический метод известен как метод убеждения и основан на моральном воздействии.

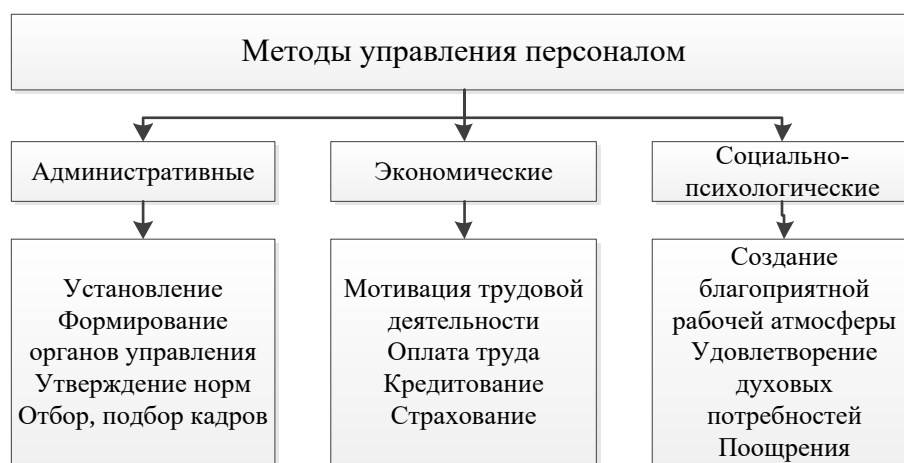


Рисунок 2 – Методология управления персоналом в компании

«Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности [37]. Эти методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления, экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект» [38].

«Административные управленческие методы базируются на дисциплине и осуществляются в виде координационного и распорядительного влияния» [29].

«Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществления в форме организационного и распорядительного воздействия» [40].

«Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное ориентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование» [41].

«Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления» [42], [43].

«Существуют социально-психологические методы управления. Они основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом» [45].

«Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности» [44].

«Рассмотренные выше методы можно разить на несколько групп:

- социологический метод;
- психологический метод» [46].

Первый метод нацелен на группу людей и их взаимоотношения в ходе работы, второй метод нацелен только на одного определенного человека.

«Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование» [47].

Благодаря применению социологического метода для исследования появляется возможность приобретать определенные данные для

осуществления подбора, проведения оценки и обучения работников, что позволяет принимать верные решения в области управления персоналом.

«Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего, служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны» [49].

«К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование организации на основе психологического соответствия сотрудниками, комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии минимизацию психологических конфликтов (скандалов, стрессов, раздражения);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников» [50].

«Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления:

- нормирования;
- организации;
- планирования;
- координации;
- регулирования;
- мотивации;
- стимулирования;
- контроля;

- анализа;
- учета» [51].

Каждая из теорий мотивации может быть полезна в определенных ситуациях и для определенных групп людей.

Важно понимать, что мотивация - это сложный процесс, зависящий от многих факторов, таких как личностные особенности, социальное окружение и обстоятельства. Поэтому управленцы должны уметь применять различные теории мотивации в зависимости от конкретной ситуации и особенностей своих сотрудников. Несмотря на разнообразие теорий мотивации, все они подчеркивают важность создания благоприятной среды для сотрудников, где они чувствуют себя важными и ценными для компании, получают признание за свою работу и имеют возможность развиваться и расти в профессиональном плане.

Как правило, эти мотивы связаны с личными интересами сотрудников, и их нужно учитывать при принятии решений. Однако, при этом необходимо также учитывать интересы компании и ее цели, чтобы принимаемые решения были наилучшими для всех сторон.

Также важно помнить, что мотивы поведения сотрудников могут меняться в зависимости от ситуации, поэтому необходимо постоянно анализировать их и принимать соответствующие меры. Кроме того, управленцы должны уметь мотивировать своих сотрудников на достижение общих целей, создавая условия для реализации их потенциала и развития.

В целом, успешное управление в современных условиях требует от руководства глубокого понимания мотивов поведения сотрудников и умения управлять ими, создавая условия для их развития и достижения общих целей.

Для работников управления особенно важно понимать, какие факторы мотивации наиболее важны для их сотрудников, чтобы создавать благоприятную среду для работы и достижения целей компании.

Кроме того, они должны уметь применять различные методы мотивации, чтобы стимулировать сотрудников на достижение лучших результатов.

Например, для мотивации сотрудников управления можно использовать методы, основанные на теории ожидания, где сотрудникам предоставляется возможность выбора задач, которые они могут выполнить наилучшим образом, и предоставление вознаграждения за достижение высоких результатов. Также важно создать условия для профессионального роста и развития сотрудников.

Таким образом, понимание различных теорий мотивации и умение применять их в практике поможет работникам управления получать лучшие результаты и достигать целей компании, а также создавать благоприятную среду для работы сотрудников.

«Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов» [52].

«В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды» [54].

«Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Процесс мотивации можно разбить на 4 этапа:

- возникновение потребности (голод, жажда, желание получить образование и т.д.);
- разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребности (купить пищу, поступить в вуз и т.п.);

- определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно, определение путей, анализ альтернатив, выбор решения);

- удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения» [53].

«Различают биологические и социальные потребности. Потребности находятся в постоянном развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом» [55].

«Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. В переводе с латинского, буквально, остроконечная палка, которой подгоняли животных, имеет значение - принуждение. Поэтому более правильно рассматривать стимул как побуждение к действию или причину поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов:

- принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор;

- материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата, вознаграждения за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты, ссуды;

- моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доска почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды;

- самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, защита диссертации, публикация книги, авторские изобретения. Это самый сильный стимул из известных» [56].

«Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества» [23].

Материальное стимулирование включает в себя различные выплаты, налоговые льготы, бонусы, повышение заработной платы и другие материальные поощрения, которые могут улучшить финансовую ситуацию работников. Нематериальное стимулирование включает в себя различные формы признания и уважения, такие как повышение статуса, поощрения за лучшие результаты, похвальные письма, публичные благодарности, участие в проектах, программы обучения и развития, более гибкий режим работы и др. Баланс между материальным и нематериальным стимулированием зависит от типа организации, ее целей и философии. В некоторых случаях, где работники заняты в физическом труде, материальное стимулирование может быть более эффективным в повышении их мотивации и производительности. В других случаях, где работники заняты в интеллектуальном труде, нематериальное стимулирование может быть более эффективным в мотивации, поскольку оно позволяет работникам чувствовать свою значимость и важность своей работы, что может повысить их рабочую мотивацию. Идеальный баланс между материальным и нематериальным стимулированием может быть достигнут только путем тщательного изучения и анализа потребностей и ожиданий работников, а также целей и требований организации.

Каждый вид мотивации имеет свои особенности и может быть эффективен в определенных условиях и для определенных категорий сотрудников. Поэтому, при разработке системы мотивации необходимо учитывать все виды мотивации и выбирать наиболее эффективные формы для конкретных целей и задач.

«К нематериальным (моральным) способам мотивации относятся организационные и морально – психологические» [24].

Для успешного внедрения организационного метода необходимо:

- создать комитет по социальным вопросам, в котором будут представлены представители всех отделов компании;
- провести опрос сотрудников, чтобы узнать их мнение по различным вопросам, касающимся социальной ответственности компании;
- задать конкретные цели и задачи, которые должна выполнить компания в области социальной ответственности;
- разработать конкретные планы и мероприятия, которые позволяют достичь поставленных целей;
- регулярно проводить мониторинг и оценку результатов, чтобы убедиться в эффективности принятых мер;
- информировать сотрудников о результатах работы по социальной ответственности компании и обращаться к ним за обратной связью и предложениями.
- признавать и поощрять лучшие инициативы и достижения в области социальной ответственности.

«Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то;
- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это «что - то» должно получить имя своего создателя, признание, которого может быть личным и публичным.

– суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше;

– к морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;

– морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей» [25].

«Повышение в должности – это один из наиболее эффективных способов мотивации сотрудников, особенно для тех, кто стремится к профессиональному росту и развитию» [26]. Этот тип мотивации может быть использован как внутри компании, так и при переходе на новую работу.

Повышение в должности может быть связано с увеличением зарплаты, расширением полномочий, получением новых возможностей для профессионального развития, а также повышением статуса и авторитета внутри компании

Но данный метод является ограниченным, т.к. в компании мало свободных высших должностей и не каждый человек умеет руководить, кроме того, повышение по карьерной лестнице подразумевает большие затраты на осуществление переподготовки.

Необходимо брать во внимание, что все перечисленные выше методы мотивации эффективны в определенный период времени нахождения в должности. По прохождению 5 лет ни один из методов не мотивирует в подобающей мере и удовлетворенность трудом снижается.

Заработная плата, соучастие в распределении доходов, премиальные выплаты – всё это относится к материальному вознаграждению.

Заработная плата должна отражать реальную стоимость труда, учитывая квалификацию, опыт, трудовые нагрузки и рыночную ситуацию. Она должна быть взаимосвязана с результатами работы сотрудника и способствовать достижению бизнес-целей организации.

Кроме того, при определении заработной платы необходимо учитывать социальные гарантии и льготы, такие как страхование, медицинская помощь, пенсионные взносы и т.д. Это позволяет обеспечить защиту прав и интересов работников, повышает их мотивацию и укрепляет отношения между работодателем и персоналом.

Наконец, для создания эффективной системы оплаты труда необходимо установить прозрачные и объективные критерии оценки работы сотрудников, проводить регулярные аудиты заработной платы и анализировать результаты для корректировки системы стимулирования и оплаты труда в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды организации.

Данная система на сегодняшний день является наиболее популярной.

«Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит эффективность реализации программ распределения прибыли:

- кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана;
- как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;
- какого размера подразделение будет охвачено планом;
- какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада» [26].

«Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В

этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ» [6].

«Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни.

Общим для всех является одно:

- раздел между организацией;
- наемными работниками дополнительной прибыли» [8].

«В частности, в системе участия в прибылях проявляется эффект не сразу после внедрения, а спустя некоторое время. Это можно объяснить психологическим действием привыкания – когда наибольший результат от принимаемого или принимаемого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свои особенности. Она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях не сможет быть эффективной, если она охватывает только часть персонала организации» [21].

«Расходы на развитие производства сокращаются при более высоких суммах, что может подорвать перспективу развития организации. Неправильное распределение средств между производством и системами участия в прибылях может привести к экономическим трудностям в ближайшем будущем. Для избежания этого необходимо осуществлять правильное распределение средств» [15].

Работники и собственники разделяют риск потери краткосрочного дохода в равной степени, чтобы компенсировать сегодняшние потери и достичь лучших результатов в будущем.

«Формы участия в прибыли могут быть конкретными и включать денежные или акционерные бонусы. Они являются формой вознаграждения, которая определяется системой участия персонала в прибыли за прошлый год. Размер бонуса зависит от экономических итогов финансового года. Руководство определяет размер выплат, который может быть непропорциональным динамике прибыли, чтобы избежать больших скачков в дополнительных денежных выплатах сотрудникам» [17].

«Бонусы имеют преимущество в расчете на основе реальных результатов, достигнутых отдельными сотрудниками, что дает сильный стимул к работе и мотивирует даже тех, кто недостаточно эффективен» [20].

«Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала.

Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств» [11].

«Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников.

Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации» [18].

«До тех пор, пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации.

Так, если члены трудового коллектива не являются собственниками (совладельцами) организации, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная угроза выплаты из

прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства.

Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития предприятия» [12].

Следовательно, можно сделать вывод о том, что результативное управление персоналом возможно только при правильно подобранной мотивационной системы.

Обладая информацией о том, что побуждает человека к определенным действиям, можно сформировать результативную программу управления человеком.

Поэтому важно обладать знаниями в области возникновения и управления мотивами.

Во втором разделе бакалаврской работы будет осуществлен анализ трудовой мотивации АО «ЛАДА-ИМИДЖ».

2 Анализ мотивации персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

2.1 Краткая характеристика АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

АО «ЛАДА-ИМИДЖ» образовано 18 июня 2003г.

Как юридическое лицо, АО «ЛАДА-ИМИДЖ» имеет права и обязанности, установленные законодательством Российской Федерации. Оно может заключать контракты и соглашения, осуществлять коммерческие операции, участвовать в торгах и конкурсах, а также иметь собственность и заниматься ее управлением.

Самостоятельный баланс означает, что у компании есть свои активы и пассивы, которые она отражает в своей бухгалтерской отчетности. Действие на основе полного хозрасчета означает, что компания ведет учет своей деятельности и финансовых операций, а также планирует свою деятельность на основе анализа финансовых показателей.

Наличие расчетного счета в банке позволяет компании осуществлять операции с денежными средствами, получать и переводить деньги, а также использовать банковские услуги для управления своими финансами.

Целью АО «ЛАДА-ИМИДЖ» является достижение максимального размера прибыли, используя минимальные затраты.

Основной задачей организации является выпуск конкурентоспособного товара, который пользуется спросом у покупателей.

Цели и задачи осуществляются через следующие виды деятельности:

- производство запасных частей к автомобилям ВАЗ;
- реализация запасных частей к автомобилям ВАЗ;
- торгово-закупочная деятельность;
- осуществление сервисных услуг по ремонту автомобилей ВАЗ.

Реализация продукции осуществляется во многие регионы России, в основном крупным торгующим организациям Урала, Западной и Восточной Сибири.

Бухгалтерский баланс и Отчет о прибылях и убытках за анализируемый период представлены в Приложениях А, Б, В, Г.

На основе информации, содержащейся в финансовой отчетности компании, будет осуществлен анализ технико-экономических показателей АО «ЛАДА-ИМИДЖ» за период 2019-2021 гг. (рисунок 3).

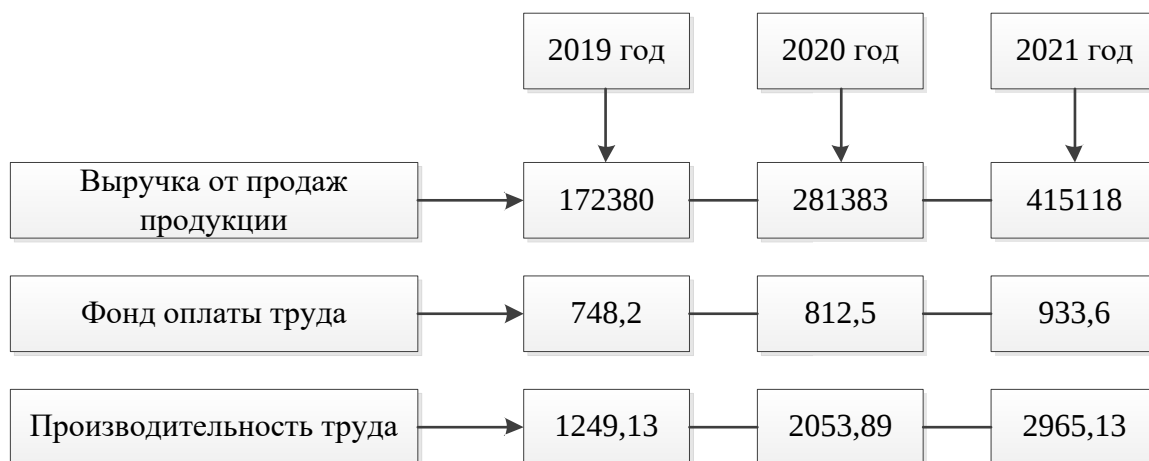


Рисунок 3 – Технико-экономические показатели АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

На основании рисунка 3 можно сделать вывод о том, что затраты на сбыт товара увеличились и это не благоприятный момент для предприятия.

Увеличение прибыли от продажи продукции на 104,69% к концу 2020 года и на 93,42% к концу 2021 года свидетельствует о значительном росте доходности компании. Однако, увеличение рентабельности продукции и продаж, а также издержек производства от обращения может быть вызвано различными факторами, как, например, изменением структуры продаж и увеличением цен на продукцию. Это может указывать на улучшение эффективности производства и управления затратами, что положительно сказывается на финансовых результатах компании. Однако, следует учитывать и другие факторы, такие как конкуренция на рынке, инфляция и изменение спроса на продукцию, которые также могут повлиять на финансовые показатели.

Кроме того, возможно, были предприняты меры по оптимизации затрат, что снизило влияние увеличения себестоимости на рентабельность. В

целом, увеличение рентабельности продукции - это положительный фактор для развития предприятия и повышения его конкурентоспособности на рынке. Однако необходимо также учитывать и другие факторы, такие как изменение спроса на продукцию, изменение конкурентной среды и т.д. для более полной оценки финансового состояния предприятия.

Затраты на 1 рубль товарной продукции снизились по сравнению с 2019 годом на 0,02 копейки и составили к концу 2021 года 0,91 копейки.

Количество сотрудников в организации возросло незначительно (на три человека/2,19%). Замечается рост трудовой эффективности на 1716 тыс. руб.

Следовательно, в сравнении с предыдущими годами компания работает более результативно.

Организационная структура АО «ЛАДА-ИМИДЖ» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Руководителем предприятия является директор. Ему непосредственно подчинятся финансовый и технический директор, секретарь, главный бухгалтер, бухгалтер-расчетчик.

Директор руководит в соответствии действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Принимает меры по обеспечению предприятием квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Совместно с трудовым коллективом обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

Финансовый директор осуществляет руководство финансово - хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Руководит разработкой мер по ресурсосбережению и комплексному использованию материальных ресурсов, совершенствованию нормирования расхода сырья, материалов, оборотных средств и запасов материальных ценностей, улучшению экономических показателей и формированию системы экономических индикаторов работы предприятия, повышению эффективности производства, укреплению финансовой дисциплины, предупреждению образования и ликвидации сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, а также перерасхода материальных ресурсов.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота. Организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Менеджер по персоналу ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников и т.п.

Технический директор обеспечивает правильную техническую эксплуатацию, бесперебойную высокопроизводительную работу электронного оборудования. Участвует в разработке перспективных и годовых планов и графиков работы, технического обслуживания и ремонта оборудования, мероприятий по улучшению его эксплуатации. Осуществляет подготовку игровых автоматов к работе, технический осмотр устройств и узлов, контролирует параметры и надежность электронных элементов

оборудования, проводит тестовые проверки с целью своевременного обнаружения неисправностей, устраняет их.

«Секретарь осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно распорядительной деятельности руководителя предприятия. Ведет делопроизводство, выполняет различные операции с применением компьютерной техники. Принимает документы и личные заявления на подпись руководителя предприятия. Печатает служебные материалы, необходимые для работы руководителя и т.п.» [15]

2.2. Анализ текучести кадров в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

В ходе проведения анализа предприятия важно изучить причины текучести кадров, поскольку они следуют из потребностей организации и самого персонала.

В Приложении С, таблице С.1 проведем анализ движения персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» за 2019-2021 года.

Исходя из данных таблицы С.1 видно, что общий оборот персонала в 2019 года вырос на 13,01% и 8,14% соответственно, что может привести к негативным условиям труда персонала.

По данным анализа движения кадров, за 2021 год темп роста производительности труда увеличился на 0,08%. Это связано со снижением уровня дисциплины и ростом числа уволившихся сотрудников по своей инициативе.

Большая текучесть кадров неблагоприятно сказывается на трудовой производительности. Кроме того, необходимо тщательно проанализировать увольнения сотрудников АО «ЛАДА-ИМИДЖ», которые связаны с нарушениями и собственной инициативой.

Главными причинами увольнения сотрудников считаются:

- отсутствие мероприятий нацеленных на адаптацию новых сотрудников;

- неудовлетворённость сотрудников тяжелыми трудовыми условиями или продолжительностью рабочего дня;
- отсутствие возможности повышения квалификации;
- неудовлетворённость социальным обеспечением;
- личные мотивы, к примеру, вступление в брак или переезд и др.;

Основная масса текучки персонала происходит в период первого года работы в компании, что обусловлено с проблемой адаптации сотрудников.

Следовательно, АО «ЛАДА-ИМИДЖ» необходимо сформировать ряд мероприятий нацеленных на адаптацию новых сотрудников.

Анализ системы оплаты труда необходимо проводить в соответствии с заранее разработанной системой

Важно учитывать не только уровень заработной платы, но и другие факторы, такие как соотношение зарплат различных категорий сотрудников, прозрачность и справедливость системы, возможности профессионального роста и развития, а также уровень мотивации персонала. При анализе системы оплаты труда необходимо также учитывать специфику деятельности компании, ее размеры и цели, а также конкурентную среду и требования рынка труда.

Положение об оплате труда АО «ЛАДА-ИМИДЖ» представлено в Приложении Д. АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в основе применяется тарифная ставка оплаты труда. Заработная плата персонала состоит из оклада, премии, коэффициента и прочих доплат.

В АО «ЛАДА-ИМИДЖ» используется повременная оплата труда. Она находится в зависимости от сложности труда и разрядов. Проанализируем оплату труда в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» представленную на рисунке 5.

	План	Факт	Выполнение плана
Объем реализации продукции	390520	415118	106,3
Фонд оплаты труда	930,6	933,6	100,3
Среднесписочное число работников	142	140	98,59
Среднегодовая заработная плата одного работника	6553	6668	101,75

Рисунок 5 – Данные оплаты труда в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» за 2021 год

Исходя из рисунка 5 можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда возрос на 3 тыс. руб., поэтому средняя оплата труда сотрудников возросла на 115 руб. и составила 6 тыс.668 руб.

Данные анализа показывают, что наибольшую долю в заработной плате персонала АО «ЛАДА-ИМИДЖ» составляет средний размер заработной платы 63% (6668,57 руб.). Оплата по тарифным ставкам на одного работающего ежемесячно составляет 690,5 руб. (48%). Значительную долю занимают выплаты компенсационного характера 1260,5 тыс. руб. (12%). Наличие доплат свидетельствует о том, что предприятие не в состоянии обеспечить работникам достаточно безопасную и комфортную трудовую среду, а также не рассчитывает рабочий график и оплату труда таким образом, чтобы работники могли обеспечить себе нормальный уровень жизни. Поэтому важно, чтобы предприятия проводили системную работу по улучшению условий труда, организации графика работы и выплате достойной заработной платы. Доля стимулирующих доплат и премий в структуре заработной платы сотрудника составляет 1728 рублей (17%), что является положительным моментом в стимулировании труда персонала.

Состав заработной платы персонала представим в виде графика (рисунок 6).

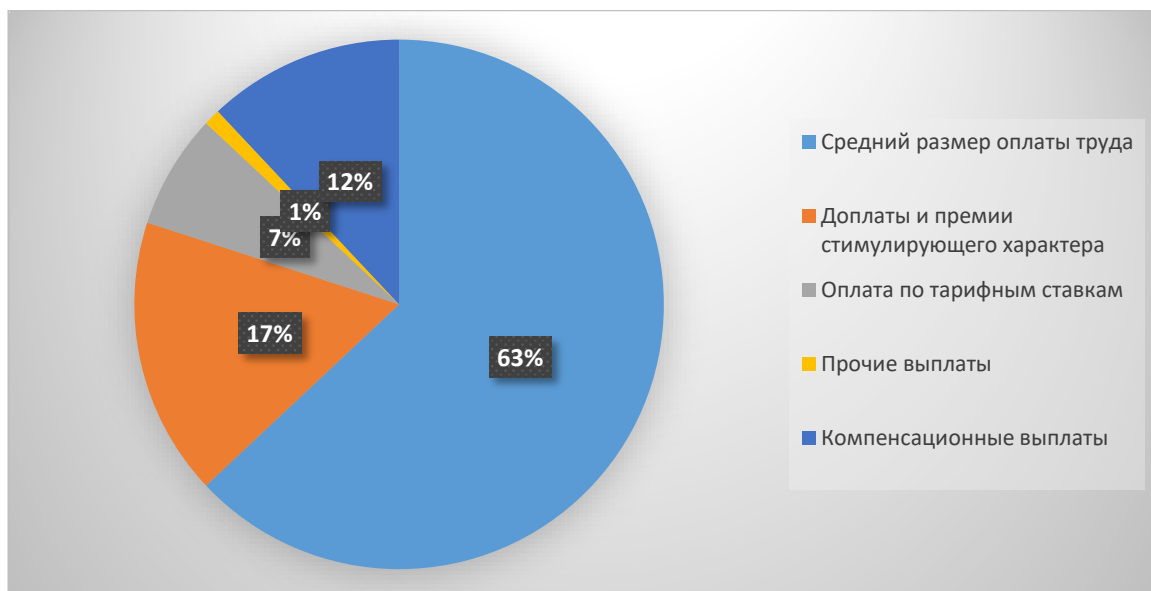


Рисунок 6 – Состав и структура оплаты труда за отработанное время одного работника, тыс.руб./%

Основываясь на информации о фонде оплаты труда и социальных выплатах, проведем анализ расходов предприятия на содержание персонала (Приложение Н, таблица Н.1).

Из таблицы Н.1 следует, что увеличение средней зарплаты на 17,76% по сравнению с базовым периодом при росте, запланированном на 14,26%, свидетельствует о том, что компания умело управляет своими ресурсами и эффективно использует свои финансы. Кроме того, увеличение средней величины оплаты труда в основном за счет увеличения средней оплаты труда на 12,44% свидетельствует о том, что компания ценит своих сотрудников и готова инвестировать в их развитие и профессиональный рост.

В результате роста цен на эти товары, продукция, изготавливаемая на предприятиях, также подорожает. Это может привести к тому, что потребители могут начать сокращать свои затраты на товары и услуги, что в свою очередь приведет к снижению спроса на них. В ответ на это, предприятия могут начать уменьшать свои объемы производства, что может привести к уменьшению их доходов и возможно к увольнениям сотрудников.

Таким образом, инфляционные процессы могут оказать отрицательное влияние на экономику в целом и на жизнь людей.

Такой анализ позволит получить более полную картину изменения затрат на оплату труда в динамике производства и выявить, какие факторы влияют на эти изменения. Например, изменение удельных затрат оплаты труда может указывать на снижение производительности труда или на рост заработной платы в целом, что может быть связано с изменением уровня инфляции или рыночной конъюнктуры. Кроме того, анализ удельных затрат оплаты труда и социальных выплат на единицу продукции может помочь определить эффективность использования рабочей силы и рациональность структуры затрат на оплату труда в производственном процессе. Например, если удельные затраты на оплату труда на единицу продукции высоки, это может указывать на недостаточное использование автоматизации и технологических инноваций. Таким образом, анализ расходов на оплату труда и социальные выплаты на каждую единицу продукции является важным инструментом для оценки эффективности использования трудовых и материальных ресурсов, принятия управленческих решений и контроля за затратами на производство.

Однако, необходимо учитывать и другие факторы, которые могут влиять на данную динамику, например, изменения в производственном процессе, рост производительности труда, изменения на рынке труда и т.д. Поэтому, для полной оценки эффективности действий предприятия в условиях инфляционной ситуации необходимо проводить более глубокий анализ и учитывать все факторы, влияющие на оплату труда.

Однако, если такая ситуация будет продолжаться долгое время, это может привести к более серьезным проблемам, таким как увольнения сотрудников и сокращение бизнеса. Поэтому важно найти способы повышения эффективности производства, чтобы сохранить конкурентоспособность компании. Например, можно внедрить новые

технологии, улучшить производственные процессы или повысить квалификацию работников.

Это позволит оценить эффективность и целесообразность расходования средств на различные направления, определить наиболее перспективные области для инвестирования и сокращения расходов.

«Общий анализ образования и использования фонда оплаты труда и социальных выплат должен быть дополнен анализом использования образованных средств по основным направлениям (Приложение П, таблица П.1)» [7]:

- вознаграждение за отработанное время – необходимо проанализировать уровень оплаты труда сотрудников в сравнении с аналогичными должностями на рынке труда, а также оценить количество и квалификацию сотрудников, получающих повышение зарплаты за выполнение дополнительных задач или за достижение высоких показателей производительности;

- оплата за неотработанное время – важно оценить структуру и объем выплат, связанных с отпусками, больничными и другими похожими случаями, а также проанализировать эффективность использования этих ресурсов, например, путем сравнения уровня больничных листов с другими компаниями на рынке;

- единовременные поощрительные выплаты – необходимо проанализировать структуру и объем выплат, связанных с поощрительными выплатами, а также оценить эффективность использования этих ресурсов, например, путем сравнения уровня мотивации сотрудников и их удовлетворенности работой в компании;

- выплаты социального характера – важно проанализировать структуру и объем выплат, связанных социальными выплатами, например, выплатами на медицинское страхование, пенсионным взносам и другими социальными программами.

Также необходимо оценить эффективность использования этих

ресурсов, например, путем сравнения социальных программ компании с другими компаниями на рынке и оценки уровня удовлетворенности сотрудников социальными программами.

Из таблицы П.1 следует, что за отчетный период средства на выплату заработной платы и социальных пособий увеличились на 1,61%.

Если выплаты на заработную плату выросли на 0,32%, то социальные выплаты увеличились на 4%.

При увеличении оплаты за отработанное время на 2,74%, размер оплаты за неотработанное время снизился на 30,16%, в то время как выплаты на питание, жилье и топливо увеличились на 33,76% с более высокими темпами.

Изменение направления использования средств на содержание персонала в АО "ЛАДА-ИМИДЖ" привело к изменению структуры затрат. Доля оплаты труда снизилась с 64,94% до 64,11%, в то время как доля социальных выплат увеличилась до 35,89% вместо 35,06%.

В то же время, доля средств, выделяемых на оплату неотработанного времени, снизилась в структуре затрат на оплату труда до 5,5%. Снижение доли средств на оплату неотработанного времени может свидетельствовать о проблемах с трудовой дисциплиной и неэффективном использовании рабочего времени на предприятии.

Затраты на питание, топливо и жилье увеличились на 33,76%, что привело к тому, что их доля в оплате труда увеличилась с 0,6 до 0,8. Несмотря на это, эти затраты остаются незначительными.

Это является хорошим знаком для будущего развития предприятия, так как устранение проблем с возможностью роста сотрудников внутри компании и развитие их профессиональных навыков может привести к повышению мотивации и лояльности к работодателю. Кроме того, это может снизить затраты на поиск и обучение новых сотрудников. Поэтому, улучшение условий работы и возможностей карьерного роста может быть

одним из ключевых факторов в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов.

«По данным отдела технического контроля 30% забракованной продукции (по разным дефектам) и подлежащей исправлению приходится на новых сотрудников» [11]. Это может свидетельствовать о том, что новые сотрудники еще не полностью освоили процесс производства и не умеют правильно выполнять свои обязанности.

Это означает, что необходимо провести детальную аналитику всех расходов на оплату труда и социальные выплаты в разрезе отдельных категорий работников (например, руководители, специалисты, рабочие), а также по конкретным видам выплат (например, зарплата, премии, компенсация за отпуск, медицинское страхование и т.д.).

Также необходимо анализировать экономическую эффективность каждой категории затрат на оплату труда и социальные выплаты. Например, возможны ситуации, когда один вид выплат (например, премии) не приносит достаточного эффекта по сравнению с другими перечисленными затратами.

Кроме того, важно учитывать факторы, влияющие на изменение затрат на оплату труда и социальные выплаты. Это может быть изменение законодательства, увеличение количества работников, изменение структуры компании и т.д.

Тщательный анализ структуры затрат на оплату труда и социальные выплаты помогает обосновать дальнейшие решения по оптимизации расходов и улучшению условий труда для сотрудников.

Данный процент (64,3%) показывает, что основная часть оплат по отчету связана с оплатой труда за отработанное время. Это может означать, что компания нацелена на удовлетворение потребностей своих сотрудников и старается обеспечить им достойную оплату труда.

Однако, стоит обратить внимание на другие виды оплат, которые не составляют большую часть расходов, но тоже могут иметь большое значение для сотрудников. Например, это могут быть бонусы за достижение

определенных результатов или компенсации за дополнительные расходы, связанные с работой.

Также стоит учитывать, что чрезмерное снижение расходов на оплату труда может привести к потере в качестве и выходу профессионалов из компании. Поэтому следует найти баланс между контролем расходов и удовлетворением потребностей своих сотрудников (Приложение Р, таблица Р.1).

Из таблицы Р.1 следует, что наибольшее увеличение оплаты труда зафиксировано по тарифным ставкам, которые выросли на 13,68% в сравнении с планом. Это привело к увеличению доли тарифной части в оплате труда до 47,8%, в то время как ее оптимальная доля должна быть в пределах 65-70%, что означает, что данная составляющая все еще не достигла оптимального уровня. Хотя доля стимулирующих доплат и премий была уменьшена до 32,1% по сравнению с планируемыми 38%, их значимость в структуре затрат на отработанное время все еще остается высокой.

Из результатов анализа следует, что значительную долю в оплате за отработанное время занимают компенсационные выплаты, которые также выросли почти на уровне оплаты труда по тарифам (10,87%). Это привело к увеличению доли компенсационных выплат в общей оплате до 19,1%, в то время как планировалось 17,7%.

Уменьшение данных выплат позволит обратить ценность к росту оплаты по тарифам, с целью повышения уровня жизни работников и укрепления социальной ответственности предприятия. Таким образом, необходимо осуществлять постоянный мониторинг и анализ производственных процессов и трудовых условий, с целью рационального использования ресурсов и устранения проблем, связанных с оплатой труда.

Например, если доплаты компенсационного характера предназначены для покрытия затрат на профессиональное обучение или повышение квалификации сотрудников, то это говорит о том, что работодатель старается

инвестировать в развитие своих сотрудников и повышение уровня их профессиональной подготовки.

Если доплаты компенсационного характера связаны с условиями труда, например, с работой во вредных или опасных условиях, то это может свидетельствовать о том, что работодатель признает риски, связанные с этими условиями, и старается компенсировать их за счет доплат.

Также можно выделить доплаты компенсационного характера, предназначенные для стимулирования сотрудников к выполнению определенных задач или достижению определенных результатов. Это может быть связано с выставлением целей и планированием производственных показателей, которые важны для компании или отдельного подразделения.

В целом, структура доплат компенсационного характера может дать представление о том, как работодатель старается поддерживать и мотивировать своих сотрудников, учитывая не только базовую заработную плату, но и дополнительные факторы, влияющие на качество и результативность работы.

Из данных таблицы Р.1 также можно сделать вывод о том, что оплата за отработанное время выросла в большей степени за счет количества фактически отработанных человеко-часов (62,86%), чем за счет снижения часовой тарифной ставки (на 30,2%). В результате часовая оплата труда снизилась с 23,46 до 14,80 руб. (т.е. на 36,91%), темп ее роста оказался значительно ниже роста тарифной ставки.

Анализ состава этих затрат может показать, какие конкретные виды доплат и премий были использованы для стимулирования работников, и как их доли в общих затратах изменились в разных периодах времени. Это поможет понять, какие факторы влияют на динамику роста часовой тарифной ставки и как они связаны со стимулированием работников.

Используя данные таблицы 6 построим график состава и структуры средств на оплату труда за отработанное время (рисунок 7).

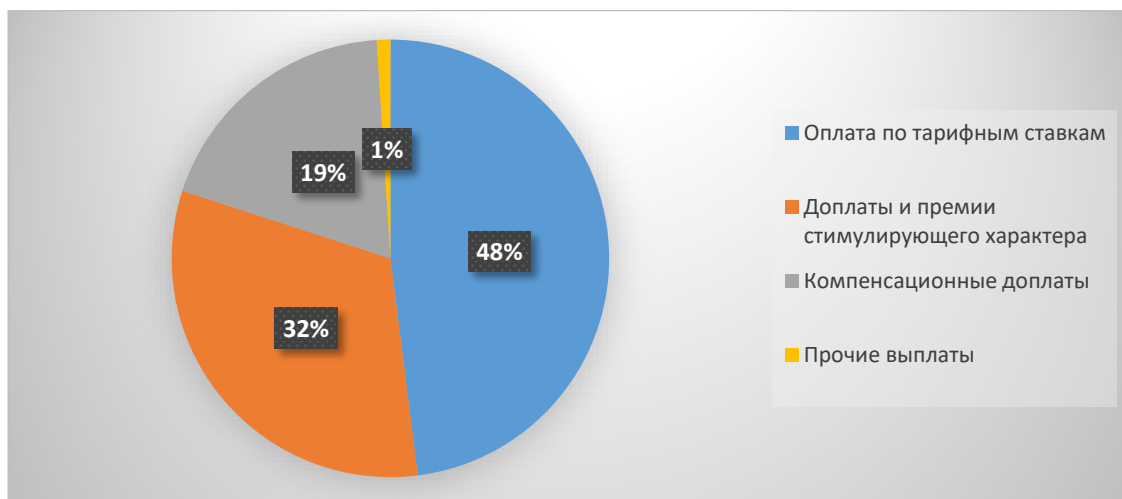


Рисунок – 7 Состав и структура средств на оплату труда за отработанное время, тыс. руб./%

Для этого можно проанализировать отчет по фонду оплаты труда, который должен содержать информацию о затратах на заработную плату всех сотрудников за определенный период времени. В отчете можно сравнить запланированные затраты с фактическими и определить, в каких категориях персонала были сделаны дополнительные затраты либо, наоборот, были сэкономлены средства.

Также можно проанализировать отчеты о выполненных работах и задачах, чтобы определить, где были сделаны дополнительные затраты на оплату труда, а где расходы были ниже запланированных. Чтобы удостовериться в точности расчетов, можно также обратиться к бухгалтерам или финансовым специалистам, ответственным за формирование отчетности по заработной плате.

«Для этого необходимо плановую величину фонда оплаты откорректировать на процент выполнения плана. Причем в данном случае берется не весь фонд оплаты, а его переменная часть» [9]. При условии перевыполнения плана на 1,62% и доли переменной части расходов в оплате труда 0,60, откорректированная плановая величина переменной части фонда оплаты составит:

$$(930,6 \times 0,6) \times 1,0162 = 567,41 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом постоянной части оплаты труда общая откорректированная плановая величина фонда оплаты труда будет равна:

$$372,24 + 567,41 = 939,65 \text{ тыс. руб.,}$$

где $372,24 = 930,6 \times 0,4$.

Относительное изменение по фонду оплаты составит:

$$933,6 - 939,65 = - 6,05 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что с учетом перевыполнения плана по выпуску продукции перерасход по заработной плате по сравнению с планом составит не 3 тыс. руб., а 6,05 тыс. руб. причины перерасхода должны быть дополнительно уточнены.

Для определения влияния факторов на абсолютное отклонение затрат по оплате труда необходимо провести анализ каждого фактора, который может повлиять на затраты на оплату труда. Один из основных факторов, влияющих на затраты на оплату труда, - это уровень оплаты за час работы. Это может изменяться в зависимости от многих факторов, таких как средняя зарплата в отрасли, уровень квалификации, опыт работы и т.д. Важно провести анализ уровня оплаты за час работы, чтобы определить, какие изменения в других факторах могут повлиять на затраты на оплату труда.

Еще одним фактором является количество часов, отработанных работниками. Если работники работают больше часов, то затраты на оплату труда будут выше. Поэтому необходимо учитывать работу с обвязкой по количеству дел. Также следует учитывать структуру затрат на оплату труда, так как расходы могут быть связаны с определенными категориями работников (например, супервайзеры, топ-менеджмент и т.д.), которые могут получать более высокую заработную плату, чем другие работники.

Наконец, при анализе затрат на оплату труда следует учитывать и другие факторы, такие как сезонность бизнеса, уровень конкуренции на рынке, технический прогресс и т.д. Все эти факторы могут оказаться важными при определении потенциального влияния на изменение затрат по

оплате труда. В результате анализа каждого из этих факторов можно определить, какие факторы наиболее сильно влияют на затраты по оплате труда. Это поможет провести более точный прогноз затрат на будущее, а также позволит разработать более эффективную стратегию управления затратами на оплату труда.

Для определения влияния каждого фактора на сумму абсолютного отклонения от планового фонда можно использовать метод регрессионного анализа, который позволяет оценить взаимосвязь между зависимой переменной (суммой абсолютного отклонения от планового фонда) и набором независимых (факторов).

Среднегодовая зарплата одного работника по плану составляет 6553 рублей, а фактическая – 6668 рубля.

Среднесписочное число работников уменьшилась по сравнению с планом на 2 человека, в результате чего абсолютная экономия составляет 13,1 тыс. руб. (2×6553).

Это означает, что если среднегодовая зарплата на предприятии изменилась, то необходимо произвести расчет отклонения от планируемой среднегодовой зарплаты одного работника, умножить его на фактическое количество сотрудников и получить сумму отклонения от плана по фонду оплаты труда. Если среднегодовая зарплата выросла, то этот расчет даст положительную сумму, а если среднегодовая зарплата уменьшилась, то расчет даст отрицательную сумму. Это позволит увидеть, как изменение среднегодовой зарплаты повлияло на фонд оплаты труда и сколько денег было потрачено (или сэкономлено) на оплату труда за отчетный период.

Однако, необходимо учитывать, что изменение среднегодовой зарплаты может быть вызвано не только повышением заработной платы, но и изменением состава работников (например, увольнения или прием новых сотрудников с более высокой или низкой зарплатой). Поэтому, при оценке влияния изменения среднегодовой заработной платы на фонд оплаты труда

необходимо учитывать все факторы, которые могут повлиять на этот показатель.

На анализируемом предприятии среднегодовая заработная плата одного работника в отчетном периоде увеличилась по сравнению с планом на 115 рубля (6668 - 6553). В результате этого фонд оплаты увеличился на 16,1 тыс. руб. (115 x 140) или абсолютная сумма перерасхода составляет 16,1 тыс. руб.

Это означает, что увеличение среднегодовой зарплаты привело к росту фонда оплаты труда, но снижение числа работников оказало противоположное влияние. При анализе финансовых показателей необходимо учитывать все факторы, которые могут повлиять на результаты.

В результате совокупного влияния этих факторов сумма абсолютного отклонения фонда оплаты труда составила 3 тыс. руб.

«На следующем этапе анализа необходимо выявить конкретные причины, оказавшие влияние на возникновение перерасхода фонда оплаты» [9].

Относительное отклонение фонда оплаты труда составит:

$$\text{Фотн.} = 930,6 \times 100,8 \div 100 - 933,6 = 938,04 - 933,6 = 4,44 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение среднесписочного числа работников. Методика определения влияния этого фактора на относительное отклонение идентично методике определения его влияния на абсолютное отклонение.

В результате изменение среднесписочной численности числа работников по сравнению с планом на 2 человека использование заработной платы уменьшилось на 13,1 тыс. руб. (2 x 6553).

Методика определения влияния этого фактора на относительное отклонение также идентично методике определения его влияния на абсолютное отклонение.

По данным расчетам под влиянием увеличения среднегодовой заработной платы на 115 руб. фонд оплаты увеличился на 16,1 тыс. руб. (115 x 140).

Процент выполнения плана по объему производства продукции. Для определения степени влияния этого фактора на относительное отклонение фонда оплаты труда умножается на процент перевыполнение плана объема товарной продукции и полученный результат делится на 100.

$$(930,6 \times 100,8 \div 100) = 938,04 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, в результате влияния этого фактора было сэкономлено фонда зарплаты 4,44 тыс. руб. (938,04 – 933,6).

Совокупное влияние всех трех факторов представим в виде рисунка 8.

Фактор	Расчёт	Сумма влияния
Уменьшение среднесписочной численности работников	2x6553	-13,1
Увеличение среднегодовой заработной платы	115x140	16,1
Процент выполнения плана по объёму производства продукции	938,04-933,6	-4,44

Рисунок 8 – Совокупное влияние факторов экономии фонда оплаты труда АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Совокупное влияние всех трех факторов на относительное отклонение фонда оплаты труда составляет:

$$(-13,1) + (+16,1) + (-4,44) = -1,44 \text{ тыс. руб.}$$

Из расчетов видно, что относительное отклонение фонда в большей мере зависит от степени выполнения плана.

Это означает, что количество произведенных продуктов и услуг на одного работающего будет увеличиваться быстрее, чем размеры заработной платы. Такое развитие экономики может способствовать повышению конкурентоспособности страны, увеличению производительности труда и улучшению общей экономической ситуации. Однако важно учитывать, что рост производительности труда не должен идти в ущерб качеству жизни работников и социальной защищенности, поэтому необходимо развивать систему социальных гарантий и обеспечивать стабильность рынка труда (рисунок 9).

	Фактически за 2020 год	2021 г.		Фактически в отчетном периоде	
		План	Факт	К 2020 году	К плану
Средняя выработка на одного работающего	26,14	28,54	29,04	110,98	101,6
Средняя заработная плата одного работающего	5931	6314	6668	112,43	105,6

Рисунок 9 – Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы

Из рисунка 9 видно, что по сравнению с предыдущим годом и планом 2021 года имеет место увеличение темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарплаты на 1,45 (110,98 – 112,43) и на 4 (101,6 – 105,6) соответственно.

Прирост среднего заработка на один процент прироста производительности труда равен:

- по отношению к 2020 году 1,13 % (12,43: 10,98)
- по отношению к плану 3,5 % (5,6: 1,6).

Это позволит увеличить мотивацию работников к выполнению задач в установленные сроки и с качеством, соответствующим требованиям. При этом необходимо учитывать, что для успешной реализации данной политики необходимо организовать систему контроля выполнения работ по сдельным расценкам, а также обеспечить равные возможности для всех сотрудников, с учетом их профессиональных и личных качеств. В целом, оптимизация структуры оплаты труда является важным инструментом повышения производительности и эффективности труда в компании.

Мотивация персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ», впрочем, как и в любой другой организации, является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации - это получения максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Премирование будет осуществляться ежемесячно и будет зависеть от достижения определенных показателей производственной деятельности, а также от выполнения задач и целей, поставленных перед рабочими.

Размер премии будет определяться в зависимости от уровня достижения показателей и будет начисляться в денежном эквиваленте.

Введение системы премирования способствует стимулированию рабочих к более эффективной работе и повышению качества продукции. Это также способствует увеличению уровня мотивации сотрудников, что положительно сказывается на работе всего коллектива и на успехах предприятия в целом.

Размер премии может зависеть от таких параметров, как выполнение плановых заданий, рост производительности труда, снижение затрат и увеличение прибыли, повышение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Также могут учитываться личные достижения

сотрудников, например, профессиональный рост, участие в проектах или инициативах, выполнение дополнительных обязанностей и т.д. Премии могут выплачиваться раз в год или по другому графику, устанавливаемому организацией.

Основными показателями премирования на предприятии являются: выполнение тематических задач; качество работы; выполнение плана работ; культура производства; лимит по браку.

Размер премии составляет: для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка; для ИПР и служащих - 80% должностного оклада; для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

На рисунке 10 представлена структура премиальных выплат сотрудникам АО «ЛАДА-ИМИДЖ» за 2020-2021 гг.

	2020 год	2021 год
Премирование по результатам деятельности	250,0	310,1
Премирование за качественные показатели работы	332,7	365,2
Прочие виды премий	33,30	56,20

Рисунок 10 – Премииальные выплаты за 2020-2021 года

Проводя анализ премиальных выплат, размещённых на рисунке 10, можно сделать вывод, что выплаты в 2021 году стали больше, чем в 2020 году.

Нужно отметить, что организация достойно оплачивает труд своего персонала, тем самым, мотивируя его к успешному труду.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- нарушение трудовой дисциплины (например, прогулы или опоздания на работу);
- низкие результаты работы или несоответствие поставленным задачам;
- нарушение правил охраны труда;
- нарушение этики и корпоративных правил компании;
- увольнение по собственному желанию до окончания периода, за который предусмотрена премия;
- не соблюдение установленных процедур при выполнении работы;
- отказ от повышения квалификации или несоответствие уровню навыков, которые требуются для выполнения должностных обязанностей;
- другие действия, которые негативно сказываются на работе и бизнес-интересах компании.

На предприятии так же действует положение о вознаграждении работников за многолетнюю плодотворную работу, активное участие в общественной жизни коллектива и в связи с юбилейными датами. Вознаграждения выплачиваются в следующих размерах:

- по случаю 50-летия работника при стаже работы в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и до создания общества: от 1 до 6 лет - 0,15 оклада; от 7 до 12 лет - 0,30 оклада; свыше 12 лет - 0,50 оклада;
- по случаю ухода на пенсию при стаже работы в организации: от 1 до 6 лет - 0,2 оклада; от 7 до 12 лет - 0,5 оклада; свыше 12 лет - 0,7 оклада;
- работающим участникам воин и горячих точек от 200 до 500 руб. один раз в год или подарок стоимостью в пределах вышеуказанных сумм.

На анализируемом предприятии АО «ЛАДА-ИМИДЖ» преобладает экономическая мотивация.

Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают незначительную сумму в качестве зарплаты, а существенная часть

получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор.

Кроме того, такая система может привести к несправедливости в начислении премий, если генеральный директор подходит к этому вопросу субъективно или учитывает личные симпатии и антипатии. В результате, такая неопределенность и неясность в системе оплаты труда может негативно повлиять на мотивацию и производительность сотрудников, которые не будут иметь ясного понимания того, какие усилия и достижения будут вознаграждены премией. Рекомендуется внести изменения в систему оплаты труда, чтобы повысить прозрачность и справедливость в начислении премий и убедиться, что внедрение новых правил и процедур ясно и доступно объясняется всем сотрудникам фирмы.

Также одним из важных стимулов для сотрудников АО «ЛАДА-ИМИДЖ» является, создание возможности карьерного и профессионального роста сотрудников. Это объясняется тем, что коллектив АО «ЛАДА-ИМИДЖ» существует на рынке уже определённое время и коллектив уже сформирован; бурного расширения роста деятельности не происходит, и, соответственно, расширения штата, поэтому в учреждении актуально повышение собственной квалификации.

Представим возрастную структуру в таблице 1.

Таблица 1 – Возрастная структура работников в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» (в % к общей численности)

Возраст, лет	2021 год	% к общей численности
18-30	45	32
30-38	92	66
38-55	3	2
Итого	140	100

Согласно таблице 1, можно сделать вывод, что в организации отдают предпочтение молодым, имеющим опыт сотрудникам (30-38 лет). Меньше всего сотрудников пенсионной возрастной категории – 2%.

На рисунке 11 графически представлена структура возраста сотрудников.

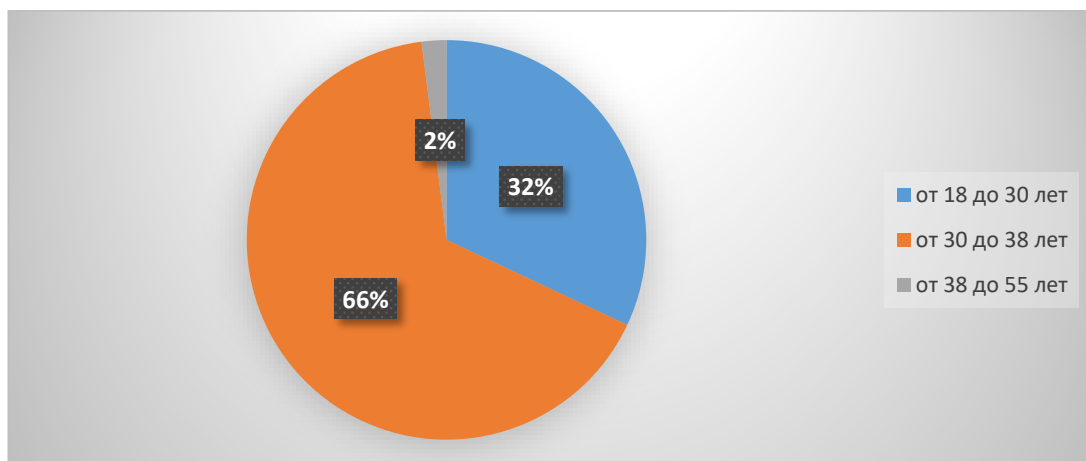


Рисунок 11 – Возрастные группы АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Образовательная структура рабочих кадров АО «ЛАДА-ИМИДЖ» (в % к общей численности)

Уровень образования	2021 год	% к общей численности
1	2	3
Высшее образование	56	40,00
Незаконченное высшее	27	19,29
Средне-специальное	24	17,14
Среднее общее	33	23,57
Итого	140	100

Большую долю представляют рабочие с высшим образованием. 24 человека (17,14%) со средним специальным образованием, среднее общее

образование имеет 33 человека. Отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации.

Представим рассчитанные данные в графическом варианте (рисунок 12).

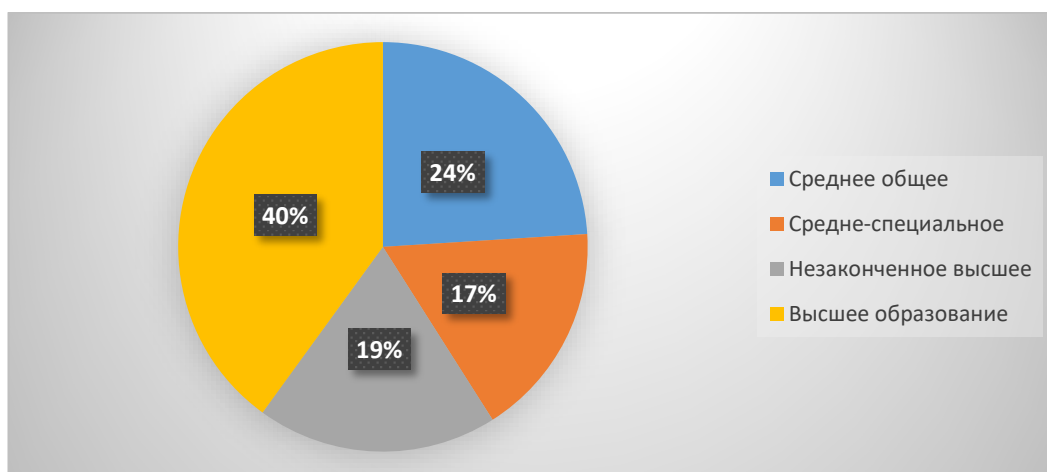


Рисунок 12 – Образовательная структура АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

В организации присутствует выраженная неудовлетворённость профессиональным ростом, так как нет четкой программы направленной на обучение персонала, а если обучение и происходит, то в основном за счет сотрудников.

Уровень квалификации рабочих, определяющих производственный потенциал предприятия, определяется тарифным разрядом, который присваивается каждому рабочему по итогам периодически проводимых испытаний. Тарифные разряды учитывают сложность работы по профессиям рабочих, а тарифные коэффициенты — возрастание заработной платы в соответствии со сложностью работ. В АО «ЛАДА-ИМИДЖ» используется 6-разрядная тарифная сетка.

Анализ квалификационного состава рабочих выявляет соответствие сложности выполняемых работ уровню квалификации рабочих. Например,

рабочий имея присвоенный 5 разряд работы выполняет работу по 4 разряду, и наоборот, рабочий 4 разряда выполняет работу по 5 разряду.

Используя данные организации рассмотрим группировку рабочих по разрядам и работам в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в Приложении Е таблице Е.1.

Таблица Е.1 показывает, сколько рабочих той или иной квалификации занято выполнением работ соответствующей сложности. Если рабочий выполняет работы более низкой квалификации, чем его разряд, то должна иметь место соответствующая доплата. При выполнении рабочим работы выше его квалификации возможна вероятность ее некачественного исполнения. Обе эти ситуации имеют место в нашем примере. Так, из 30 рабочих III разряда 1 выполняет работу II разряда, у 18 рабочих их разряд соответствует разряду работ, 9 рабочим поручено выполнение работ IV разряда, а двоим из общего количества рабочих — даже работы V разряда. В то же время 3 рабочих IV и 2 рабочих V разряда выполняют работу III разряда. Такое распределение рабочих по квалификации и разрядам работ может привести, с одной стороны, к дополнительным выплатам заработной платы, с другой — к возможности выпуска бракованной продукции. И в том и другом случае это приведет к росту себестоимости продукции. Совпадение разряда рабочих с разрядом работ в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» наблюдается лишь у 82 рабочих из 129, что составляет 63 %. У 18 рабочих выполняемая работа по сложности была ниже квалификации (14%) и у 29 — выше их разряда (22%).

Таким образом, при анализе данных о разрядах работ и рабочих важно учитывать не только соответствие между ними, но и комплексный подход к кадровой политике, включающий обучение и развитие персонала, стимулирование труда и мотивацию работников.

Из данных таблицы 10 можно определить показатели среднего тарифного разряда рабочих и среднего разряда работ, необходимые для анализа и характеристики сводной оценки уровня квалификации рабочих. Для этих целей используются следующие формулы:

$$T_{pc} = \sum T_p \times \chi_c \div \sum \chi \quad (1)$$

$$T_{pp} = \sum T_{pp} \times \chi_p \div \sum \chi \quad (2)$$

где T_{pc} , T_{pp} — средние тарифные разряды соответственно рабочих и работ;

χ_c — численность рабочих, имеющих один разряд;

χ_p — численность рабочих, выполняющих один разряд работ;

χ — суммарная численность рабочих.

В нашем примере средний разряд рабочих равен

$$T_{pc} = (8 \cdot 1 + 16 \cdot 2 + 30 \cdot 3 + 33 \cdot 4 + 30 \cdot 5 + 12 \cdot 6) : 129 = 484 : 129 = 3,75.$$

Средний разряд работ составляет:

$$T_{pp} = (10 \cdot 1 + 11 \cdot 2 + 27 \cdot 3 + 36 \cdot 4 + 32 \cdot 5 + 13 \cdot 6) : 129 = 495 : 129 = 3,84.$$

Итак, средний разряд работ (3,75) значительно превышает средний разряд рабочих (3,84), что предполагает необходимость повышения квалификации рабочих.

Число рабочих, которым следует повысить квалификацию определяется по формуле 3.

$$\Delta\chi = (T_{pp} - T_{pc}) \times \chi \quad (3)$$

Подставляя цифровые значения, получаем, что повысить квалификацию необходимо 7 рабочим: $(3,84 - 3,75) \cdot 82$.

Так же на анализируемом предприятии проводятся конкурсы профмастерства рабочих и специалистов ведущих профессий сервисно-сбытовой сети.

Последние три года такие конкурсы проводятся подряд. И хотя на автоцентре уже привыкли к этому, мероприятие требует качественной

подготовки и четкой организации, исключая даже малейшие сбои ежедневного рабочего процесса.

А автолюбители, пришедшие на конкурс, получают возможность самим оценить мастерство слесарей по ремонту, которым они доверяют свои LADA.

Всем призерам конкурса вручаются дипломы, медали, ленты и денежные премии.

Эти соревнования вызывают интерес не только у участников, не только у специалистов дирекции по техническому обслуживанию, но и у многочисленных автолюбителей, которым далеко не безразлично, в какие руки попадают их автомобили, предназначенные для ремонта.

Конкурс 2021 года проводился в целях повышения профессионального мастерства, распространения передовых приемов и методов труда, воспитания молодых кадров, а также в связи с 5-летием организации.

В АО «ЛАДА-ИМИДЖ» проводился опрос персонала по вопросу стимулирования труда. Результаты показаны на рисунке 13.

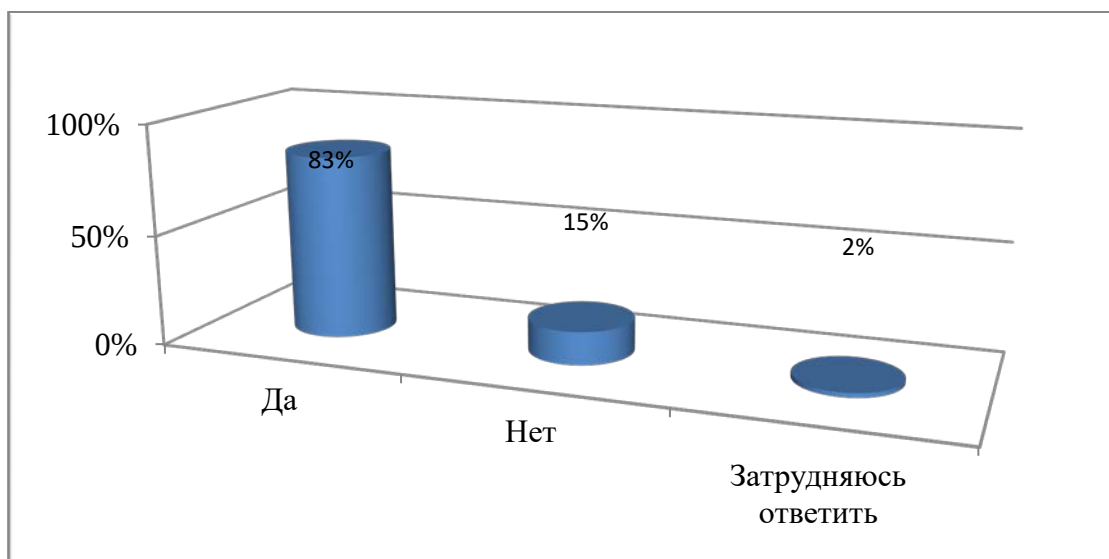


Рисунок 13 – Результаты опроса персонала по совершенствованию системы мотивации

Вместе с тем немало сотрудников (15%) указали, что в целом они довольны своей работой и не стали бы ее менять, если бы несколько

увеличился уровень оплаты труда и улучшились бытовые условия, а именно проводить профилактические мероприятия, обучать персонал за счет организации и проводить мероприятия по адаптации новых сотрудников.

Опрос сотрудников АО «ЛАДА-ИМИДЖ» показал, что влияние на трудовую активность оказывает уровень образования и профессиональной подготовки работников, условия труда и возможности для карьерного роста. Важным фактором является также социальная защищенность работников и гарантии социальной поддержки в случае увольнения или других чрезвычайных ситуаций. Принимая во внимание все эти факторы, можно оптимизировать уровень трудовой активности и повысить эффективность труда.

Исходя из результатов данного опроса руководство АО «ЛАДА-ИМИДЖ» приняло решение провести еще один опрос и ответить на вопрос «Какие методы стимулирования являются для Вас наиболее важными?» (Рисунок 14).



Рисунок 14 – Результаты опроса персонала по методам стимулирования

В качестве самых важных методов мотивации персонал АО «ЛАДА-ИМИДЖ» назвал следующие: на первом месте стоят профилактические мероприятия (32%), так же важным является мероприятие по адаптации вновь пришедшего персонала (22%), на третьем месте стоит обучение сотрудников за счет организации (16%).

Проведенный анализ во втором разделе бакалаврской работы показал, что на предприятии наблюдается постоянное увеличение выработки на одного работающего (рабочего), однако негативным фактором считается резкое снижение коэффициента опережения, что является следствием превышения роста оплаты труда над его производительностью.

В результате изменения среднесписочной численности числа работников по сравнению с планом на 2 человека использование заработной платы уменьшилось на 13,1 тыс. руб.

Под влиянием увеличения среднегодовой заработной платы на 115 руб. фонд оплаты увеличился на 16,1 тыс. руб.

На предприятии были выявлены и следующие недостатки в организации мотивационной системы:

- в организации не разработана система первичной адаптации вновь пришедшего персонала (большая часть текучести кадров приходится на вновь пришедший персонал);
- также не отлажена система полноценного обучения молодого персонала и повышения квалификации, что является причиной конфликта между молодыми и зрелыми сотрудниками;
- в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» существуют пропуски персонала по болезни, выплаты за неотработанное время за 2021 год составили 51,35 тыс. руб.,

что является следствием того, что на предприятии полностью отсутствуют профилактические мероприятия.

Кроме того, недостаточная мотивация сотрудников может привести к переработке, что дополнительно влияет на эффективность работы и здоровье работников.

Недовольство среди персонала может также привести к увольнению опытных сотрудников, что отрицательно сказывается на качестве продукции или услуг и на финансовых результатах компании. Поэтому, важно заботиться о комфортных условиях работы и мотивации персонала для достижения лучших результатов в бизнесе.

Таким образом, было бы целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию мотивации труда в АО «ЛАДА-ИМИДЖ».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

3.1. Мероприятие по внедрению программы адаптации персонала

В результате анализа было выявлено следующее (таблица 3).

Таблица 3 – Мероприятия по управлению персоналом

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия
Наблюдается высокая текучесть кадров, которая в основном приходится на вновь пришедший персонал	Адаптация вновь пришедшего персонала
Анализ совпадения разряда рабочих с разрядом работ показал необходимость повышения квалификации 7 рабочих	Мероприятие по обучению 7 рабочих
Существуют пропуски персонала по болезни, выплаты за неотработанное время за 2021 год составили 51,35 тыс. руб.	Профилактические мероприятия

Мероприятие по адаптации нового персонала предлагается возложить на администратора. Обязанности администратора показаны на рисунке 15.

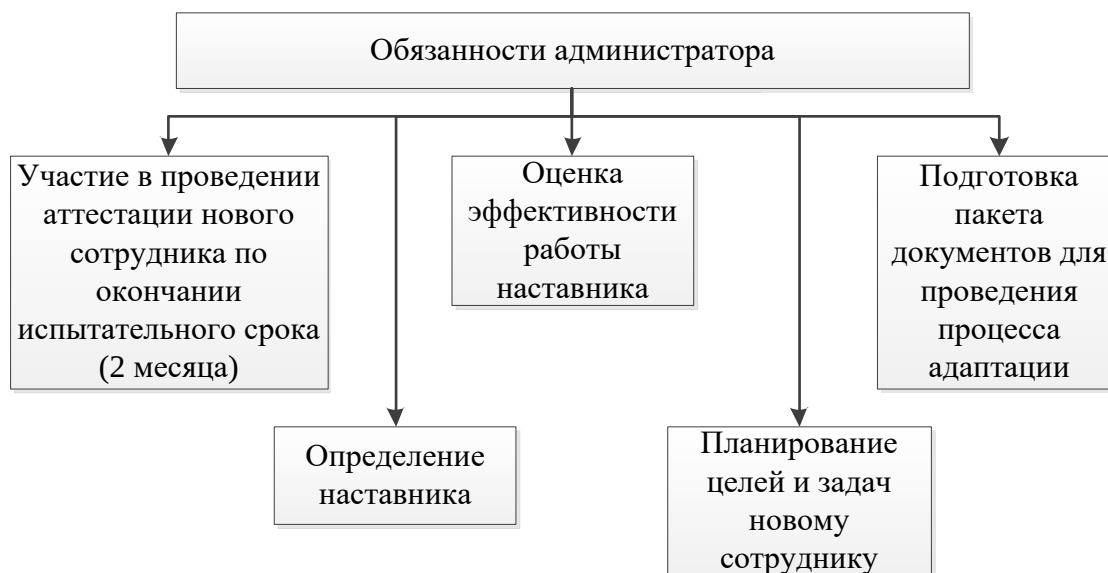


Рисунок 15 – Обязанности администратора

Рассмотрим основные требования, которым должен отвечать наставник (рисунок 16).

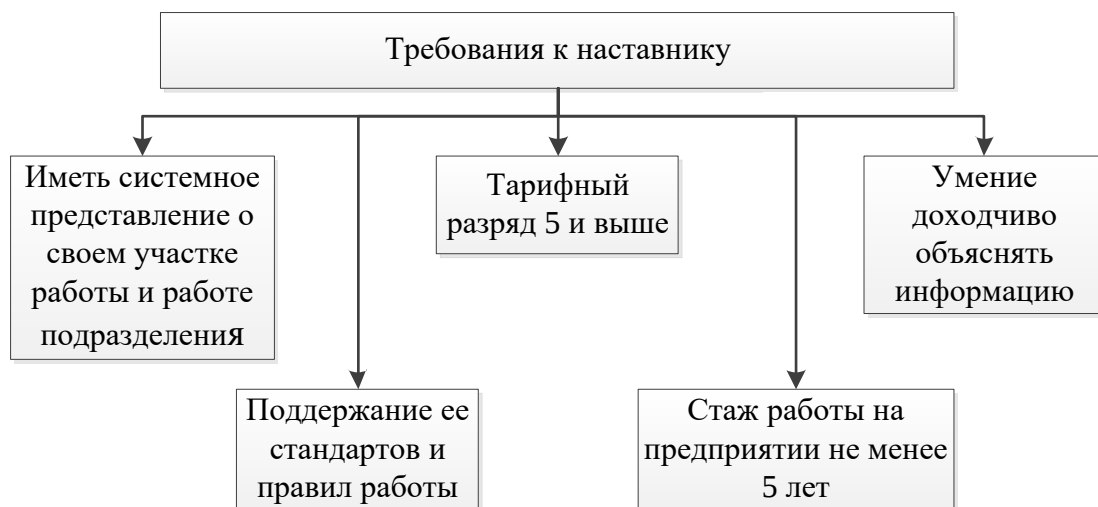


Рисунок 16 – Требования к наставнику

Мероприятие по адаптации будет проходить в следующей последовательности (рисунок 17).



Рисунок 17 – Этапы адаптации персонала в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

В работе по проведению адаптации новых работников администрация АО «ЛАДА-ИМИДЖ» будет использовать специально разработанную программу.

Система мотивации наставника предполагается следующая:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок, т.е. взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – выявлена неудовлетворительная работа наставника – лишение премии в размере 1000 рублей.

После прохождения испытательного срока осуществляется аттестация. Она помогает выявить принимать работника в штат или прекращать сотрудничество. Данное мероприятие поможет снизить потери рабочего времени из-за неэффективной трудовой деятельности. Вместе с тем, увеличивается удовлетворенность своей работой у сотрудников и совершенствуются отношения в коллективе.

Рассчитаем планируемое сокращение потерь рабочего времени по формуле 4:

$$Бн \downarrow = Бн - (Бн \times n \div 100) \quad (4)$$

где, $Бн \downarrow$ - планируемое снижение брака;

$Бн$ – доля забракованной продукции, подлежащей исправлению, приходящейся на новых рабочих, в процентах;

n – норматив исправимого брака.

В АО «ЛАДА-ИМИДЖ» планируемое сокращение потерь рабочего времени составит:

$$30 - (30 \times 5 \div 100) = 28,5\%$$

Таким образом, в результате введения данного мероприятия планируется сократить потери рабочего времени по причине непроизводительной работы на 28,5%.

Исходные данные для расчета экономической эффективности представлены в Приложении Ж таблице Ж.1.

Рассчитаем экономию времени в смену (Эвр) в минутах по формуле:

$$\text{Э}_{\text{вр.}} = \text{П} \times \downarrow \text{П}\% \quad (5)$$

где, П – потери времени;

$\downarrow \text{П}\%$ - снижение потерь.

$$\text{Э}_{\text{вр.}} = 53,5 \text{ мин.} \times 28,5 / 100 = 15,2 \text{ мин.}$$

Рассчитаем условную экономию численности по формуле:

$$\text{Э}_{\text{ч}} = \text{Ч} \times \left(1 - \frac{F_{\text{пол.довнед.}}}{F_{\text{пол.послевнед.}}} \right) \quad (6)$$

где, Fпол. «до» и «после» внедрения – полезный фонд времени 1-го рабочего «до» и «после» внедрения мероприятия;

Ч – численность рабочих.

$$\text{Э}_{\text{ч.}} = (1 - 353 / 368,2) \times 129 \text{ чел.} = 26,8 \text{ чел.}$$

Рассчитаем рост производительности труда (ΔПТ) по формуле, %:

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{\text{Э}_{\text{ч}}}{\text{Ч} - \text{Э}_{\text{ч}}} \times 100 \quad (7)$$

где Эч – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$$\Delta \text{ПТ} = (26,8 / (129 - 5,33)) \times 100 = 21,67 \%$$

Далее рассчитаем условно годовую экономию по фонду заработной платы:

$$\text{Эзп} = 5,33 \times 102500 = 546325 \text{ руб.}$$

Условно годовая экономия по отчислениям на социальные нужды составит:

$$\text{Эотч.} = 546325 \times 26 / 100 = 142044,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, условно годовая экономия по мероприятию в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» составит:

$$\text{Эуг} = 546325 + 142044,5 = 688369,5 \text{ руб.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект:

$$\text{Эг} = 688369,5 + (415118 + 21,67\%) - 0,165 \times 308250 = 1142582,32 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости единовременных затрат, (лет) составит:

$$\text{Тед} = 308250 / (688369,5 + (415118 + 21,67\%)) = 0,26$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения программы адаптации АО «ЛАДА-ИМИДЖ» составит: 1142582,32 рублей, срок окупаемости единовременных затрат – 0,26 года.

Обучение персонала позволяет компании улучшить качество работы и повысить эффективность ее деятельности. Кроме того, обучение является одним из важных механизмов формирования корпоративной культуры, повышения уровня лояльности и мотивации сотрудников.

Однако успешное обучение персонала необходимо осуществлять системно и целенаправленно. Компания должна проводить анализ потребностей в обучении, определять конкретные цели и задачи для каждого обучения, разрабатывать планы и программы обучения, подбирать оптимальные методы и формы обучения.

Кроме того, важно проводить оценку эффективности обучения и вносить корректировки в программы обучения, если необходимо. Такой подход позволяет не только повысить эффективность обучения, но и повысить квалификацию сотрудников, обеспечить продуктивное сотрудничество между подразделениями и достичь успеха компании в целом.

Таким образом, обучение персонала является ключевым звеном в системе управления персоналом и должно быть организовано комплексно и

системно, с целью обеспечения максимальной готовности сотрудников к решению деловых задач и достижению стратегических целей компании.

Организацию работы будет осуществлять администрация АО «ЛАДА-ИМИДЖ».

Среди методов повышения квалификации первое место с большим отрывом от остальных занимают сегодня профессиональные курсы и семинары.

В АО «ЛАДА-ИМИДЖ» созрела необходимость в повышении квалификации 7 рабочих. Подготовка специалистов автосервиса будет проводиться по программе «Диагностика двигателя и ремонт систем впрыска топлива автомобилей иностранного и отечественного производства с применением современного оборудования» (диагност).

Рабочих предлагается обучить в Профессиональном лицее.

Программа курсов рассчитана на 60 часов (Приложение И, таблица И.1).

Определим экономическую эффективность обучения рабочих кадров и срок окупаемости единовременных затрат по исходным данным (Приложение К, таблица К.1).

Программа курсов рассчитана на 60 часов.

Стоимость обучения составляет 21870 рублей.

Проведем вспомогательные расчеты в Приложении М, таблице М.1.

Рассчитаем прирост производительности труда в АО «ЛАДА-ИМИДЖ», % по следующей формуле:

$$П = Эч \times 100 \div (Чср - Эч) \quad (8)$$

где Эч – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

Ч_{ср} – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства будущего периода по выработке базисного периода).

$$\Pi = 2,23 \times 100 / (129 - 2,23) = 1,76$$

Рассчитаем годовой экономический эффект, руб. по следующей формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эупр} + B2 - Eп \text{ Зед} \quad (9)$$

где, Эупр - экономия на условно-постоянных расходах, руб.;

B2 – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

Eп – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости);

Зед – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

$$\text{Эг} = 0,24 + 3321 - 0,165 \times 1500 = 3073,74$$

Срок окупаемости единовременных затрат, (лет) будет рассчитан следующим образом:

$$\text{Тед} = \text{Зед} \div \text{Эупр} + B2; E = \text{Эупр} + B2 \div \text{Зед} = 1 \div \text{Тед} \quad (10)$$

$$\text{Тед} = 1500 / (0,24 + 3321) = 0,45$$

Таким образом, годовой экономический эффект от обучения 7 сотрудников АО «ЛАДА-ИМИДЖ» составит: 3073,74 рублей, срок окупаемости единовременных затрат – 0,45 года.

В результате проведенного анализа необходимо внедрить профилактические мероприятия для работников организации. Ответственный за внедрением и контролем данного мероприятия сотрудник отдела кадров.

В профилактические мероприятия будут входить покупка карт выходного дня в Фитнес-центр «Мир Фитнеса». При внедрении данного мероприятия ожидается сокращение заболеваемости.

Алгоритм внедрения профилактических мероприятий представлен в виде схемы (рисунок 18).

Работник заключает соглашение с организацией о том, что он обязан в случае его увольнения в течение года он обязан выплатить затраченную на него сумму на проведение профилактических мероприятий. После этого отдел кадров выдает сотруднику фитнес карту.

Затем работник проходит первичную консультацию врача, после чего ему подбирается индивидуальная программа. Далее инструктор в «Мир фитнеса» проводит вводный инструктаж в тренажерном зале, т.е. проводится обучение занятий на тренажерах с назначенной врачом нагрузкой.



Рисунок 18 – Этапы проведения профилактических мероприятий

Занятия будут проводиться в выходные дни (суббота или воскресенье) на выбор работника организации. В месяц на каждого рабочего предусмотрено 4 занятия в «Мир Фитнеса».

Каждое посещение отмечается на обратной стороне фитнес-карты, которую сотрудник по истечении срока действия карты возвращает в отдел кадров.

Стоимость 1 абонемента – 500 рублей в месяц. При покупке более 100 абонементов фитнес-центр предоставляет скидку в размере 5%, более 500 абонементов – 10%, более 750 абонементов – 15%, более 1000 абонементов – 20%. Руководству предлагается приобрести 1680 карт, для того, чтобы каждый сотрудник организации занимался в фитнес-центре в течение года ($140 \times 12 = 1680$). Таким образом, стоимость одного абонемента составит 400 рублей ($500 - 20\%$). Затраты за год составят 672000 рублей.

По данным таблицы Л.1 указанной в Приложении Л рассчитаем внедрение профилактических мероприятий в АО «ЛАДА-ИМИДЖ».

Среднедневной размер ущерба, причиненного предприятию в связи с профессиональной заболеваемостью и производственным травматизмом рабочих, руб.:

$$У_{\text{ср}} = (51350 + 2500 + 672000) / 12000 = 60,48 \text{ рубля}$$

Сокращение потерь рабочего времени, дни: $12000 - 8000 = 4000$

Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и профзаболеваемости, (рублей) рассчитывается по формуле:

$$Э_n = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{ni} \quad (11)$$

где H_1 и H_2 – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дни.

n

$\sum_{i=1}^n P_{ni}$ – средний дневной размер ущерба предприятия в связи с

травмами и производственно обусловленными заболеваниями, руб.

$$Э_n = 4000 \times 60,48 = 241920$$

Относительная экономия численности, человек:

$$Э_n = 4000 : 230 = 17,39$$

Рассчитаем прирост производительности труда в цехе, % по следующей формуле 12:

$$\Pi = \text{Эч} \times 100 \div (\text{Чср} - \text{Эч}) \quad (12)$$

где Эч – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

Чср – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства будущего периода по выработке базисного периода).

$$\Pi = 17,39 \times 100 / (129 - 17,39) = 15,58 \%$$

Рассчитаем годовой экономический эффект, руб. по следующей формуле:

$$\text{Эг} = (\text{C1} - \text{C2})\text{B2} - \text{Еп Зед} \quad (13)$$

где C1, C2 – себестоимость единицы продукции (работ) после внедрения мероприятий (текущие затраты), руб.;

B2 – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятий в натуральном выражении;

Еп – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости);

Зед – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

$$\text{Эг} = 241920 - 0,16 \times 672000 = 134400$$

Срок окупаемости единовременных затрат, (лет) будет рассчитан следующим образом:

$$\text{Тед} = \text{Зед} \div (\text{C1} - \text{C2})\text{B2} \quad (14)$$

$$\text{Е} = (\text{C1} - \text{C})\text{B2} \div \text{Зед} = 1 \div \text{Тед} \quad (15)$$

$$\text{Тед} = 672000 / 241920 = 2,8$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения комплекса оздоровительных мероприятий составит: 134400 рублей, срок окупаемости единовременных затрат – 2,8 года.

3.2 Экономический эффект от внедрения мероприятий

Составим сводный график рассчитанных мероприятий (рисунок 19).

	Относительная экономия численности	Рост производительности труда	Условно-годовая экономия	Затраты	Годовой экономический эффект	Срок окупаемости
Внедрение программы адаптации персонала	26,8	21,67	688370	308250	1142582	0,26
Мероприятие по обучению рабочих	2,2	1,76	240	21870	3074	0,45
Внедрение комплекса профилактических мероприятий	17,39	15,58	241920	672000	134400	2,8
ИТОГО	46,39	39,01	930530	1002120	1280056	3,51

Рисунок 19 – Сводная экономическая эффективность мероприятий

Таким образом, разработанные мероприятия экономически эффективны, общий прирост производительности труда составил 39,01%, высвобождение численности 46,39 человек, общая условно-годовая экономия – 930530 руб., общий годовой экономический эффект – 1280056 руб. Затраты на внедрение мероприятий составляют 1002,12 тыс. руб. Организация планирует взять деньги из чистой прибыли, которая на конец 2021 года составила 24837 тыс. руб.

Разработанные мероприятия эффективны, что является целью бакалаврской работы.

Заключение

Мотивация является ключевой основой для результативного применения ресурсов, привлечения кадров. Без правильно разработанной мотивационной системы невозможно увеличение прибыли компании и ее конкурентоспособности.

Моральное и материальное стимулирование трудовой деятельности представляет собой совокупность методов, которые нацелены на увеличение работоспособности персонала, что влечет за собой качественный результат.

Исходя из опыта, известно, что мотивация — это главное звено в поведении сотрудника. Пассивность и потеря интереса сотрудника к трудовой деятельности несет за собой ощутимые проблемы и снижение результативности работы организации.

С целью удержания потенциальной прибыли, руководитель должен требовать предельную отдачу от сотрудников. Чтобы результативно координировать людьми, руководителю важно определить конкретные параметры задания, которое поручается сотрудникам. Изменяя данные параметры, руководитель может оказывать воздействие на психологию сотрудников, мотивируя их или нет. Теория, что мотивация - это основа побуждения сотрудников к результативному труду, не нуждается в доказательстве. Но работа самой мотивационной системы напрямую зависит от руководителей, их опыта и квалификации.

Исходя из проведенного в бакалаврской работе анализа, можно сделать вывод, что при увеличении выручки от продаж, увеличиваются затраты на реализацию товаров и это неблагоприятный фактор. Прибыль от продажи продукции увеличилась к концу 2020 года на 104,69%, а концу 2021 года еще на 93,42%, что говорит об увеличении рентабельности продукции (на 26,91% - 2020 год, 33,13% - 2021 год), рентабельности продаж (на 25,39% - 2020 год, на 31,11% - 2021 год) и относительном увеличении издержек производства от обращения. Следует отметить, что увеличение себестоимости за

анализируемый период повлияло на незначительное увеличение рентабельности продукции предприятия к концу 2021 года, хотя себестоимость проданных товаров в относительном выражении повысилась меньше, чем выручка от продаж, что является положительным моментом.

Затраты на 1 рубль товарной продукции снизились по сравнению с 2019 годом на 0,02 копейки и составили к концу 2021 года 0,91 копейки.

Численность персонала АО «ЛАДА-ИМИДЖ» увеличилась незначительно, всего на 3 человека или на 2,19%. Наблюдается увеличение производительности труда с 1249,13 до 2965,13 тыс. руб. в основном это вызвано технологическими и организационными факторами.

Анализ текучести кадров показывает, что коэффициент общего оборота персонала увеличился на 13,01% по сравнению с 2019 годом и на 8,14% по сравнению с 2020 годом, на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда. Так же из анализа движения рабочей силы видно, что в 2021 году наблюдалось увеличение коэффициента текучести кадров по сравнению с предыдущим годом на 0,08% и составил 0,13, это могло произойти за счет ухудшения трудовой дисциплины и увеличения количества увольнений по собственному желанию.

В результате изменения среднесписочной численности числа работников по сравнению с планом на 2 человека использование заработной платы уменьшилось на 13,1 тыс. руб. Под влиянием увеличения среднегодовой заработной платы на 115 руб. фонд оплаты увеличился на 16,1 тыс. руб.

По сравнению с 2020 годом и планом 2021 года имеет место увеличение темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарплаты на 1,45% и на 4%. Прирост среднего заработка на один процент прироста производительности труда по отношению к 2020 году составил 1,13 %, а по отношению к плану 3,5 %.

По результатам проведённого опроса в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» самыми значимыми мотивационными методами были выявлены:

- 1 место занимают профилактические мероприятия, что составляет 32%;
- 2 место занимает мероприятие по проведению адаптации для новых сотрудников, что составляет 22%;
- 3 место – проведение обучения персонала за счёт предприятия, что составляет 16%.

В организации был выявлен ряд недостатков в системе мотивации:

- в АО «ЛАДА-ИМИДЖ» отсутствует система проведения адаптации для новых сотрудников, основная текучка происходит именно среди них;
- нет слаженной системы по повышению квалификации и обучению молодых сотрудников;
- на предприятии отсутствуют профилактические мероприятия, поскольку в 2021 году было выплачено 51,35 тыс. руб. за пропуски сотрудников в связи с болезнью.

Все вышеперечисленные недостатки оказывают воздействие на снижение трудоспособности работников и неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия.

Следовательно, АО «ЛАДА-ИМИДЖ» рекомендовано ввести ряд профилактических мероприятий, обеспечить обучение семи сотрудников в профессиональном учебном заведении и ввести программу проведения адаптационных мероприятий сотрудников. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации оказались результативными, прирост производительности труда составил 39.01%, высвобождение численности 46,39 человек, общая условно-годовая экономия – 930530 руб., общий годовой экономический эффект – 1280056 руб. Затраты на внедрение мероприятий составляют 1002,12 тыс. руб.

Для улучшения мотивационной системы АО «ЛАДА-ИМИДЖ» так же, необходимо осуществлять дополнительные выплаты (премии) для мотивации интереса сотрудников к своему здоровью. Данные выплаты целесообразно производить за ряд определенных требований:

- отказ от курения;
- нет ни одного пропущенного рабочего дня в течении года по причине болезни;
- систематическое занятие спортом.

Выплаты производятся в конце каждого года и несомненно повышают расходы организации, но благодаря этому повышается мотивация и стабильность коллектива.

Следовательно, поставленные задачи бакалаврской работы выполнены и цель достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Вардanian И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // «Управление персоналом». - 2021. - № 4. – 5 с.
2. Вахова А.Н. Работа сверхурочно, в выходные и по праздникам, «Кадровое дело». - 2019. - № 1. – 12 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Издательство «Альпина», 2021. – 148 с.
4. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. – М.: Издательство «Техносфера», 2020. – 496 с.
5. Воробьева Е. Особенности трудовых отношений с совместителями, ФПА АКДИ «Экономика и жизнь». - 2020. - № 9. – 19 с.
6. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. - М.: Норма, 2019. - 245 с.
7. Гладина Е. Минимальный размер оплаты труда // «Финансовая газета. Региональный выпуск». - 2021. - № 30. – 14 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) (с изм. и доп. от 31 декабря 2020 г.) // Система «Гарант»
9. Гув А.Н. Постатейный комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. - М., «Дело», 2020. – 48 с.
10. Гурова Т., Тарусин М. Реальная Россия // Эксперт. – 2020. - № 11 (466), 2020. – 16 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник. – Н.-Новгород: НИМБ. – 2020. – 624 с.
12. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха // «Управление персоналом». - 2020. - № 18. – 6 с.
13. Жуков Л.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. М.: Финансы и статистика, 2019. – с. 54.

14. Казанский Д.Л. Обучение персонала при переходе к новым информационным технологиям // «Финансовая газета. Региональный выпуск». - 2020. - № 43. – 6 с.
15. Кибанов А.Я. Аттестация в организации // «Кадровик. Кадровый менеджмент». - 2019. - № 12. – 7 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. – 2020 г. – 638 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. – 2021. – 638 с.
18. Ковязина Н. Заработная плата: начисление, удержания, доплаты и компенсации // «Финансовая газета. Региональный выпуск». - 2021. - № 47. – 4 с.
19. Коршунов Ю.Н., Коршунова Т.Ю., Кучма М.И., Шеломов Б.А. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ – М.: «Спарк», 2020. – 33 с.
20. Магура М., Кубатова М. Моральное стимулирование // «Управление персоналом». - 2020. - № 13-14. – 8 с.
21. Масленникова Л.А. Системы оплаты труда: как сделать выбор // «Российский налоговый курьер». - 2020. - № 6. – 9 с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: Высшее образование, 2021. – 67 с.
23. Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // «Кадровик. Кадровый менеджмент». - 2021. - № 3. – 2 с.
24. Новикова А. Корпоративное обучение: стратегия и тактика // «Кадровое дело». - 2020. - № 7. – 3 с.
25. Организация и регулирование оплаты труда: Учеб. пособие / Под ред. М.Е. Сорокиной. — М.: Вузовский учебник, 2019. — 272 с.
26. Пелешенко Ю.И., Вопросы применения трудового законодательства // «Учет, налоги, право». - 2019. - № 12. – 7 с.

27. Пеняева Е.Л. Системы оплаты труда // «Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях». - 2019. - № 8. – 21 с.
28. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник - М.: Аспект Пресс, 2022. - 416 с.
29. Рахова М. Мотивация по категориям // «Кадровое дело». - 2021. - № 2. – 19 с.
30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Новые издания, 2019. – 402 с.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 4-е издание, переработанное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2020. – 263 с.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. – 330 с.
33. Семикова Н.С. Управление карьерным ростом сотрудников как средство формирования их лояльности к компании // «Управление персоналом». - 2020. - № 9. – 13 с.
34. Ситникова Е., Штатное расписание: составляем грамотно // «Кадровое дело». - 2021. - № 8. – 6 с.
35. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 296 с.
36. Социальное развитие предприятий: учебное пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Волгина Н.А. и д-ра филос. наук проф. Аверина А.Н.. - М.: КНОРУС, 2019. - 544 с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изм. и доп. от 12 сентября 2019 г.) // Система «Гарант»
38. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я Кибанова. –М.: ИНФА-М, 2021. - 638 с.
39. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. Ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 411 с.

40. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие.-.: КНОРУС, 2021. – 416 с.
41. Царенко Ю. Программы стимулирования труда // «Кадровик». - 2021. - № 5. – 11 с.
42. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 446 с.
43. Чеборюкова В.В., Романенков Р.Л. Заработная плата: практическое пособие. - М.: ТК Велби, 2019. - 496 с.
44. Черкашина Т.И. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». - 2020. - № 9. – 9 с.
45. Чертухина О.Б., Гусева С.Л. Методы материального стимулирования сотрудников как основа повышения эффективности работы // «Кадровик». - 2019. - № 1. – 17 с.
46. Чижов Б.А. Средний заработок в 2002 году. – М.: «Бератор-Пресс», 2020. – 41 с.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. – 82 с.
48. Шутова А. Мультимедийные технологии для обучения персонала // «Кадровое дело». - 2020. - № 4. – 2 с.
49. Экономический анализ: учебное пособие. Изд. 2-е, доп. и перер. - Ростов на Дону: Изд-во «Феникс», 2021. - 480с.
50. Business Competitiveness: How to make the company more competitive? [Электронный ресурс]: GB Advisors – Режим доступа: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/> (Дата обращения 24.04.2021)
51. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Электронный ресурс]: Yu.V. Kovtunenکو, O.A. Grabovenko –

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/competitiveness-enterprise-in-modern-conditions-problems-and-prospects> (Дата обращения 2021)

52. EVP – как компании сформулировать ценностное предложение работодателя [Электронный ресурс]: А. Ключков – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/> (Дата обращения 01.09.2021)

53. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2019.P.288

54. HR-брендинг: что это такое, зачем нужен и как его сформировать [Электронный ресурс]: А. Кириллова – Режим доступа: <https://platrum-ru.turbopages.org/platrum.ru/s/blog/hr-brand/> (Дата обращения 28.02.2022)

55. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронный ресурс]: О. Krasnyak, S. Amons – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-of-labor-motivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Дата обращения 2021)

56. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2019. P. 256

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на <u>31 Декабря</u> 20 <u>20</u> г.		Форма № 1 по ОКУД		Коды	
Дата (год, месяц, число)		0710001		2020 12 31	
Организация <u>АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в ЦО№4257 АК СБ РФ г.Тольятти</u>	по ОКПО	20958587			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6320005383/632301001			
Вид деятельности <u>промышленность</u>	по ОКВЭД	50.10.01			
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	67	16		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384			
Местонахождение (адрес)	Дата утверждения				
	Дата отправки (принятия)				

Актив	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	12741	12443
Незавершенное строительство	130	65	553
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140		
Отложенные налоговые активы	145		
Прочие внеоборотные активы	150		
Итого по разделу I	190	12806	12996
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	17145	19033
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	4477	6466
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213		
готовая продукция и товары для перепродажи	214	12659	12169
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216	9	398
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	633	104
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	4886	8364
в том числе покупатели и заказчики	241	843	4136
Краткосрочные финансовые вложения	250		
Денежные средства	260	3217	3547
Прочие оборотные активы	270		
Итого по разделу II	290	25881	31048
БАЛАНС	300	38687	44044

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пассив	Код показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	1850	1850
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411		
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	14654	25828
Итого по разделу III	490	16504	27678
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510	860	
Отложенные налоговые обязательства	515		
Прочие долгосрочные обязательства	520		
Итого по разделу IV	590	860	
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	12520	6730
Кредиторская задолженность	620	8803	9636
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	2013	
задолженность перед персоналом организации	622	98	169
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	23	35
задолженность по налогам и сборам	624	945	247
прочие кредиторы	625	5724	9185
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
Итого по разделу V	690	21323	16366
БАЛАНС	700	38687	44044
СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	19693	14529
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособность дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный

бухгалтер

(подпись)

(расшифровка подписи)

« ____ » _____ 20__ г.

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс

Приложение Б

Бухгалтерский баланс

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс

на <u>31 Декабря</u> 2021 г.	Форма № 1 по ОКУД
	Дата (год, месяц, число)
Организация <u>АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в ЦОН №4257 АК СБ РФ г.Тольятти</u>	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН
Вид деятельности <u>промышленность</u>	по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ
Местонахождение (адрес)	

Дата утверждения	
Дата отправки (принятия)	

Актив	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	12443	16478
Незавершенное строительство	130	553	10877
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140		
Отложенные налоговые активы	145		
Прочие внеоборотные активы	150		
Итого по разделу I	190	12996	27355
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	19033	40114
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	6466	20688
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213		
готовая продукция и товары для перепродажи	214	12169	19285
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216	398	141
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	104	195
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	8364	17259
в том числе покупатели и заказчики	241	4136	4258
Краткосрочные финансовые вложения	250		565
Денежные средства	260	3547	10653
Прочие оборотные активы	270		
Итого по разделу II	290	31048	68786
БАЛАНС	300	44044	96141

Продолжение приложения Б
Продолжение таблицы Б.1

Форма 0710001 с. 2

Пассив	Код по- казателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	410	1850	1850
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411		
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	25828	50664
Итого по разделу III	490	27678	52514
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства	515		
Прочие долгосрочные обязательства	520		
Итого по разделу IV	590		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	610	6730	30000
Кредиторская задолженность	620	9636	13627
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621		3281
задолженность перед персоналом организации	622	169	431
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	35	89
задолженность по налогам и сборам	624	247	281
прочие кредиторы	625	9185	9545
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
Итого по разделу V	690	16366	43627
БАЛАНС	700	44044	96141
СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	14529	5413
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособность дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

Руководитель

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

Главный

бухгалтер

_____ (подпись)

_____ (расшифровка подписи)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Приложение В

Отчет о прибылях и убытках

Таблица В.1 - Отчет о прибылях и убытках

за _____ 12 месяцев _____ 2020 г.	Форма № 2 по ОКУД	Коды
	Дата (год, месяц, число)	0710002
Организация _____ АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в ЦОН №4257 АК СБ РФ г.Тольятти		2020 12 31
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	20958587
Вид деятельности _____ промышленность		6321097387 / 632101001
Организационно-правовая форма/форма собственности _____		50.10.01
ООО частная	по ОКОПФ/ОКФС	67 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	281383	172380
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(259898)	(161147)
Валовая прибыль	029	21485	11233
Коммерческие расходы	030	(2301)	(1308)
Управленческие расходы	040	(4074)	(2543)
Прибыль (убыток) от продаж	050	15110	7382
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060		
Проценты к уплате	070		
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090	4533	6193
Прочие расходы	100	(5311)	(2764)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	14417	10811
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	(2271)	(1503)
Чистая прибыль (убыток) очередного периода	190	12146	9308
СПРАВОЧНО.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Продолжение приложения В
Продолжение таблицы В.1

Форма 0710002 с. 2

Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	240	409	378	680	441
Отчисления в оценочные резервы		х		х	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)
« ____ » _____ 20 ____ г.

Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Г

Отчет о прибылях и убытках

Таблица Г.1 - Отчет о прибылях и убытках

за	12 месяцев	2021	г.		
				Форма № 2 по ОКУД	
				Дата (год, месяц, число)	
Организация	АО «ЛАДА-ИМИДЖ» в ЦО№4257 АК СБ РФ г. Тольятти				
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	
Вид деятельности	промышленность				
Организационно-правовая форма/форма собственности					
				по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.				по ОКЕИ	

Коды		
0710002		
2021	12	31
20958587		
6321097387 / 632101001		
50.10.01		
67	16	
384		

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	415118	281383
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(377590)	(259898)
Валовая прибыль	029	37528	21485
Коммерческие расходы	030	(2265)	(2301)
Управленческие расходы	040	(6037)	(4074)
Прибыль (убыток) от продаж	050	29226	15110
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	5	
Проценты к уплате	070	(251)	
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090	8195	4533
Прочие расходы	100	(9650)	(5311)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	27525	14417
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	(2688)	(2271)
Чистая прибыль (убыток) очередного периода	190	24837	12146
СПРАВОЧНО.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200		
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Продолжение приложения Г
Продолжение таблицы Г.1

Форма 0710002 с. 2

Расшифровка отдельных прибылей и убытков

Показатель		За отчетный период		За аналогичный период предыдущего года	
наименование	код	прибыль	убыток	прибыль	убыток
1	2	3	4	5	6
Штрафы, пени и неустойки, признанные или по которым получены решения суда (арбитражного суда) об их взыскании					
Прибыль (убыток) прошлых лет					
Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств					
Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте					
Отчисления в оценочные резервы		х		х	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истек срок исковой давности					

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)
« ____ » _____ 20 ____ г.

Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Д

Положение об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

ПОЛОЖЕНИЕ об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В соответствии с Трудовым кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

При этом предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

1.2. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются.

1.3. Предприятие в качестве базы использует тарифную систему оплаты труда. Заработная плата работников складывается из должностного оклада, доплат, премий и коэффициента.

1.4. Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

1.5. Обязанности по соблюдению гарантий начисления и выплаты заработной платы работником возлагаются на предприятие.

2. ТАРИФНАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

2.1. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

2.2. При оплате труда рабочих применяется:

2.2.1. повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

2.2.2. сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

2.3. К должностным окладам работников предприятия установлены следующие доплаты:

2.3.1. доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

2.3.2. доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ - в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

2.3.3. доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

2.3.4. доплата за руководство бригадой;

2.3.5. доплата за сверхурочную работу;

2.3.6. доплата за выходные и праздничные дни.

2.4. Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.)

Рисунок Д.1 - Положение об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Продолжение приложения Д

3. ПРЕМИРОВАНИЕ

3.1. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

3.2. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта.

3.3. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

3.4. Размер премии составляет:

- для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;
- для ИПР и служащих - 80% должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

3.5. Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

3.5.1. неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

3.5.2. совершение дисциплинарного проступка;

3.5.3. причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;

3.5.4. нарушение технологической дисциплины;

3.5.5. выпуск бракованной продукции;

3.5.6. нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

3.5.7. несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке «удовлетворительно».

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором предприятия (в отношении рабочих - начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях: совершение прогула, появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения, распитие спиртных напитков на территории предприятия, совершения хищения имущества предприятия.

3.6. Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

3.7. Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов.

3.8. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора предприятия, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания.

3.9. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

Рисунок Д.2 - Положение об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Продолжение приложения Д

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

4.1. Все вновь принимаемые на работу должны быть ознакомлены с настоящим Положением.

4.2. О введении новых или изменении установленных условий труда работники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Зам. Генерального директора по
экономике – Главный бухгалтер

Начальник сектора по
организации труда

Рисунок Д.3 - Положение об оплате труда работников АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Приложение Е

Группировка рабочих по разрядам и работам

Таблица Е.1 - Группировка рабочих по разрядам и работам

Разряд рабочего	Разряд работы						Итого рабочих
	I	II	III	IV	V	VI	
I	8	-	-	-	-	-	8
II	2	10	4	-	-	-	16
III		1	18	9	2	-	30
IV	-	-	3	22	8	-	33
V	-	-	2	5	17	6	30
VI	-	-	-	-	5	7	12
Итого	10	11	27	36	32	13	129

Приложение Ж

Исходные данные для определения экономической эффективности в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Таблица Ж.1 - Исходные данные для определения экономической эффективности в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Наименование показателя	Количество
1	2
Потери времени до мероприятия, мин.	53,5
Снижение потерь, %	28,5
Полезный фонд времени 1-го рабочего, мин.	353
Численность рабочих, человек	129
Средняя численность новых сотрудников в год, чел.	34
Среднегодовая заработная плата 1 рабочего, руб.	6668
Отчисления на социальные нужды, %	26
Затраты на внедрение мероприятия, ВСЕГО, руб.	308250
в том числе:	102500
- среднегодовая заработная плата менеджера по адаптации, тыс. руб.	
- доплаты за наставничество, руб.	$2500 \times 34 = 85000$
- отчисления с ФОТ, руб.	$(102500 + 85000) \times 26 / 100 = 48750$
- затраты, связанные организацией рабочего места для менеджера по адаптации (приобретение компьютера, офисной мебели и др.), руб.	55000
- разработка и изготовление аттестационной документации, руб.	2000
- другие возможные расходы, руб.	15000

Приложение И

Тематика лекций по обучению персонала АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и их краткое содержание

Таблица И.1 - Тематика лекций по обучению персонала АО «ЛАДА-ИМИДЖ» и их краткое содержание

Тема	Количество часов
2	3
Тема 1. «Знания об электрических цепях и сигналах современного автомобиля, их характеристики, способы измерения параметров»	4 часа
Тема 2. «Гидравлическая часть систем впрыска топлива (построение, характеристики, измерение параметров, способы диагностики, основные неисправности)»	4 часа
Тема 3. «Электронная часть систем впрыска топлива (построение, датчики и исполнительные механизмы, входные и выходные сигналы и их характеристики, схемотехника входных и выходных каскадов, алгоритмы работы на различных режимах)»	4 часа
Тема 4. «Лямбда-регулирование (катализаторы, датчики концентрации кислорода, построение систем, алгоритмы работы, адаптивные системы)»	4 часа
Тема 5. «Системы зажигания (построение, датчики, сигналы, алгоритмы работы, низковольтная и высоковольтная части, способы распределения высоковольтной энергии, энергия зажигания, момент зажигания, регулировки угла опережения зажигания, система защиты двигателя от детонации и датчик детонации), батарейная система зажигания, транзисторная система зажигания, электронная система зажигания с распределителем, система зажигания DIS, система зажигания COP»	4 часа
Тема 6. «Системы холостого хода (построение, исполнительные компоненты, управляющие сигналы, алгоритмы работы)»	4 часа
Тема 7. «Системы уменьшения токсичности (системы инжектирования вторичного воздуха, улавливания топливных испарений, рециркуляции выхлопных газов)»	4 часа
Тема 8. «Функции самодиагностики электронных блоков управления, оборудование и приборы, применяемые для диагностики двигателя и его систем»	4 часа
Тема 9. «Специальные приемы и методы диагностики двигателя»	4 часа
Тема 10. «Диагностика при помощи осциллографа (датчик температуры, положения дроссельной заслонки, кислорода, расхода воздуха, детонации, положения коленчатого вала, частоты вращения, положения распределительного вала, давления и т.д.)»	2 часа
Тема 11. «Применение сканера для диагностики системы управления двигателем и его систем (признаки и причины бедной смеси, признаки и причины богатой смеси, признаки и причины пропусков зажигания и т.д.)»	4 часа
Тема 12. «Диагностика системы зажигания при помощи осциллографа, анализ неисправностей по форме сигналов в первичной и вторичной цепях катушки зажигания»	4 часа
Тема 13. «Применение различных вспомогательных приборов и оборудования»	4 часа

Приложение К

Исходные данные для определения экономической эффективности обучения кадров АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Таблица К.1 - Исходные данные для определения экономической эффективности обучения кадров АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Наименование показателя	Количество
1	2
1. Годовой выпуск и реализации продукции до повышения квалификации рабочих, тыс.руб.	415118
2. Среднесписочная численность рабочих, человек	129
3. Число рабочих, нуждающихся в обучении, человек	7
Средний % выполнения норм выработки данной группой персонала:	
- до повышения квалификации	33,54
- после повышения квалификации	100
Удельный вес продукции, получаемой от 7 рабочих, прошедших обучение	29
Величина условно-постоянных расходов, руб.	1500
Прибыль на 1 тысячу продукции, руб.	0,16
Затраты на обучение, тыс.руб.	21,870

Приложение Л

Исходные данные для расчета экономической эффективности

Таблица Л.1 - Исходные данные для расчета экономической эффективности

Наименование показателя	Количество
1	2
Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванной неблагоприятными условиями труда, руб: - до внедрения мероприятия - после внедрения мероприятия	12000 8000
Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, руб.	51350
Выплаты, вызванные производственными травмами и профзаболеваниями, руб.	2500
Затраты на приобретение фитнес-карт, руб.	400 x 140 x 12 = 672000
Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.	230
Среднесписочная численность рабочих, чел.	129

Приложение М

Вспомогательные расчеты

Таблица М.1 - Вспомогательные расчеты

Показатели	Варианты	
	Базисный	Проектируемый
1	2	3
1. Удельный вес рабочих, нуждающихся в обучении, %	$7 \times 100 / 129 = 5,43$	-
2. Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, нуждающихся ранее в обучении	-	$(100 - 33,54) / 33,54 \times 100 = 1,98$
3. Удельный вес рабочих, не нуждающихся в обучении	$122 \times 100 / 129 = 77,52$	-
4. Повышение производительности труда рабочих, повысивших квалификацию, %	-	$(1,98 \times 7 + 33,54 \times 122) / 129 = 31,83$
5. Относительная экономия численности рабочих, чел.	-	$7 \times 31,83 / 100 = 2,20$
6. Затраты на обучение, руб.	-	21870
7. Прирост объема выполнения работ, на 1 тысячу продукции	-	$415118 \times 0,16 : 1000 = 66,42$
8. Прирост объема производства, %	-	$66,42 \times 100 / 415118 = 0,016$
9. Экономия на условно-постоянных расходах, тыс.руб.	-	$1500 \times 0,016 / 100 = 0,24$
10. Прирост прибыли за счет роста объема работ, руб.	-	$66,42 \times 50 = 3321$

Приложение Н

Динамика затрат на оплату труда

Таблица Н.1 - Динамика затрат на оплату труда

Показатель	2020 год	2021 год			
		абсолютный		% к 2020	
		План	Факт	План	Факт
2	3	4	5	6	7
Затраты на оплату труда и социальные выплаты - всего, тыс. руб.	1210,1	1433,1	1456,2	118,43	120,34
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	812,5	930,6	933,6	114,54	114,90
Фонд оплаты труда, % к общим затратам (п.1/п.2)	67,14	64,94	64,11	96,71	95,49
Социальные выплаты, тыс. руб. (п.1-п.2)	397,6	502,5	522,6	126,38	131,44
Социальные выплаты, % к общим затратам (100%-п.3)	32,86	35,06	35,89	106,72	109,23
Численность персонала, человек	137	142	140	103,65	102,19
Выработка на одного работающего в текущих ценах, тыс. руб.	26,14	30	29,04	114,77	111,09
Средняя величина оплаты труда и социальных выплат, руб. (п.1/п.6)	8832,85	10092,25	10401,43	114,26	117,76
В том числе:					
Средний размер оплаты труда, руб. (п.2/п.6)	5930,66	6553,52	6668,57	110,50	112,44
Средний размер социальных выплат, руб. (п.4/п.6)	2902,19	3538,73	3732,86	121,93	128,62

Приложение П

Структура использования средств на оплату труда

Таблица П.1 - Структура использования средств на оплату труда

Показатель	План	Факт	Отклонение от плана		% по всем затратам	
	тыс. руб.		Абсолютное тыс. руб.	Относительное, %	План	Факт
1	2		3	4	5	6
Использовано средств на оплату труда и социальные выплаты – всего, из них:	1433,1	1456,2	23,1	101,61	100,00	100,00
На оплату труда, в том числе	930,6	933,6	3	100,32	64,94	64,11
Оплата отработанного времени	492,62	506,12	13,50	102,74	52,94	54,21
Оплата неотработанного времени	73,52	51,35	-22,17	69,84	7,90	5,50
Единовременные поощрения	32,57	33,61	1,04	103,19	3,50	3,60
Выплаты на питание, жилье, топливо	5,58	7,47	1,89	133,76	0,60	0,80
Выплаты социального характера	502,5	522,6	20,1	104,00	35,06	35,89

Приложение Р

Оплата труда за отработанное время в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Таблица Р.1 - Оплата труда за отработанное время в АО «ЛАДА-ИМИДЖ»

Показатель	План	Факт	Отклонение от плана		% по всем затратам	
			Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %	План	Факт
1	2	3	4	5	6	7
1. Оплата за отработанное время, тыс. руб. В том числе:	492,61	506,12	13,50	102,74	100,00	100,00
1.1. Оплата по тарифным ставкам	212,81	241,92	29,11	113,68	43,20	47,80
1.2. Компенсационные доплаты (условия труда, режим работы, территориальное	87,19	96,67	9,48	110,87	17,70	19,10
1.3. Доплаты и премии стимулирующего характера	187,20	162,46	-24,73	86,79	38,00	32,10
1.4. Прочие выплаты	5,42	5,06	-0,36	93,40	1,10	1,00
2. Отработано работающими, чел. час.	21	34,2	13,20	162,86	-	-
3. Часовая тарифная ставка, руб. (п.1.1/п.2)	10,13	7,07	-3,06	69,80	-	-
4. Часовая оплата труда, руб. (п.1/п.2)	23,46	14,80	-8,66	63,09	-	-

Приложение С

Анализ движения персонала

Таблица С.1 – Анализ движения персонала

Показатели	Значения			Отклонение (+,-)	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность, чел., в т. ч.	138	137	140	-1	3
Принято, чел.	8	9	29	1	20
Уволено, чел.	5	18	26	13	8
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	5	7	18	2	11
Коэффициенты:	-	-	-	-	-
- оборота рабочей силы по приему, %	0,06	0,07	0,21	0,01	0,14
- оборота рабочей силы по увольнению, %	0,04	0,13	0,19	0,10	0,05
- текучести, %	0,04	0,05	0,13	0,01	0,08