

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации

Обучающийся А.М. Чернышев
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент О.М. Сядрова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил: А.М. Чернышев.

Тема работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации».

Руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сядрова.

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по улучшению мотивационной системы персонала ООО «Конструкция».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Конструкция».

Предметом исследования бакалаврской работы является процесс улучшения мотивационной системы персонала ООО «Конструкция».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по улучшению мотивационной системы персонала ООО «Конструкция».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала;
- проанализировать эффективность деятельности исследуемого предприятия за период 2022-2024 гг.;
- проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования труда служащих предприятия ООО «Конструкция»;
- разработать мероприятия по улучшению мотивационной системы сотрудников ООО «Конструкция»;
- оценить экономическую эффективность от внедрения проектируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.

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

Содержание

Введение.....	4
1 Мотивация персонала как фактор повышения эффективности в системе управления персоналом	6
1.1 Роль и значение мотивации персонала	6
1.2 Методы и инструменты мотивации и стимулирования труда персонала	9
2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и мотивационного механизма в системе управления персоналом ООО «Конструкция»	16
2.1 Краткая характеристика предприятия	16
2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Конструкция»	21
3 Разработка мероприятий по развитию мотивационного механизма как фактора совершенствования системы управления персоналом ООО «Конструкция.....	36
3.1 Повышение квалификации рабочих.....	36
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала.....	40
3.3 Экономическое обоснование проектируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда рабочих ООО «Конструкция».....	52
Заключение	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Степень удовлетворенности потребителей компании ООО «Конструкция».....	57
Приложение Б Анкета отбора кандидата.....	59
Приложение В Список компенсаций для предоставления по бальному принципу для сотрудников ООО «Конструкция»	63

Введение

На сегодняшний день эффективное управление зависит от мотивации сотрудников. Стимулируя персонал, компании оптимизируют использование ресурсов и раскрывают кадровый потенциал. Цель мотивационных программ – достижение максимальной производительности, что напрямую влияет на рост эффективности и прибыльности бизнеса.

Рыночная экономика усиливает значение индивидуального подхода к сотрудникам. Изменившиеся потребности работников требуют пересмотра системы мотивации, которая теперь опирается на сочетание материальных и нематериальных стимулов. Однако, оптимальное соотношение различных факторов мотивации и наиболее действенные методы управления персоналом до сих пор недостаточно изучены.

Несмотря на обширные исследования мотивации персонала, применение классических теорий в современных условиях недостаточно систематизировано, что затрудняет практическое использование методов мотивации. Кроме того, отсутствие глубокого понимания специфики мотивации работников в различных отраслях и сферах производства также осложняет формирование эффективной системы мотивации.

Необходимость эффективных инструментов для исследования мотивации труда и внесения целевых улучшений делает данное исследование актуальным.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по улучшению мотивационной системы персонала ООО «Конструкция».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала;
- проанализировать эффективность деятельности исследуемого предприятия за период 2022-2024 гг.;

- проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования труда служащих предприятия ООО «Конструкция»;
- разработать мероприятия по улучшению мотивационной системы сотрудников ООО «Конструкция»;
- оценить экономическую эффективность от внедрения проектируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.

Объект исследования предприятие ООО «Конструкция» г. Москва, занимающееся оптовой и розничной продажей строительных материалов оказанием строительных услуг.

Предмет исследования – процесс мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

1 Мотивация персонала как фактор повышения эффективности в системе управления персоналом

1.1 Роль и значение мотивации персонала

«Управление персоналом рассматривает мотивацию как процесс, активизирующий внутренние побуждения работников и внешние стимулы, направленные на повышение эффективности труда. Термины «стимулирование» и «мотивирование» используются как синонимы мотивации. Главная цель мотивации – создание условий, побуждающих человека действовать максимально эффективно для достижения поставленных задач» [31].

Подходы к мотивации труда значительно эволюционировали. Ранее считалось, что материальное вознаграждение – это единственный эффективный стимул. «Тейлор, основоположник научного менеджмента, подтверждал связь между оплатой труда и производительностью. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне выявили важность психологических факторов. Впоследствии появились многочисленные психологические теории мотивации, предлагающие различные взгляды на структуру и движущие силы мотивационного процесса. В результате, простая система «кнута и пряника» уступила место более сложным системам стимулирования, основанным на теоретических исследованиях мотивации» [29].

«Потребности – это осознаваемая нужда человека в чем-либо, необходимом для его существования и развития. Они являются движущей силой активности и направляют его действия к определённым целям» [5].

«Мотивы – это внутренние побуждения, которые направляют действия человека к достижению определенного результата» [28].

Цели – это желаемые результаты или состояния, к которым стремится человек.

Мотивационный процесс – это многоступенчатая система, в которой потребности порождают мотивы, направляющие действия человека к достижению целей, удовлетворяющих эти потребности, после чего цикл повторяется с новыми потребностями (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы мотивации [15]

«Представленная схема упрощает сложный процесс мотивации. На самом деле, мотивы крайне многогранны и формируются под воздействием множества факторов:

- способностей;
- образования;
- социального статуса;
- материального положения;
- общественного мнения и др.

Поэтому предсказать реакцию сотрудников на различные системы мотивации крайне сложно» [3].

«На сегодняшний день создание эффективной системы мотивации персонала – одна из сложных задач современного менеджмента. Для создания эффективной системы мотивации необходимо глубокое понимание как теоретических основ мотивации, так и современных практик стимулирования персонала» [10].

«Методы стимулирования персонала разнообразны и зависят от уровня развития системы мотивации на предприятии, общей системы управления и специфики его деятельности.

Наиболее распространённая классификация методов мотивации подразделяет их на:

- экономические;
- организационно-административные;
- социальные» [4].

«Экономические методы используют материальные стимулы, связывая вознаграждение с выполнением показателей и заданий. Они включают планирование, контроль и систему оплаты труда, поощряющую качественную и производительную работу и применяющую санкции за её отсутствие» [2].

«Организационно-административные методы основаны на директивных указаниях и подчинении. Властная мотивация подразумевает соблюдение законов, четкое разделение обязанностей и безусловное выполнение распоряжений руководства. Эти методы включают планирование, нормирование, инструктаж, распоряжение и контроль» [14].

Социальные методы воздействуют на сознание работников, их социальные, эстетические и другие интересы, используя социальное стимулирование. Сюда входят анкетирование, тестирование, опросы, интервью и др. Эти методы применяются как для управления персоналом, так и для воздействия на потребителей [13].

Несмотря на то, что классическая схема делит методы мотивации на три группы, на практике используется их комбинация. Исключительно материально и административное стимулирование недостаточно для раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для максимальной эффективности необходимы и нематериальные, духовные стимулы.

«Более современные подходы выделяют следующие группы методов:

- экономические стимулы. Все виды заработной платы, премии, льготы, страховки и т.д. Их эффективность зависит от прозрачной системы, её

- справедливости, неизбежности поощрения/наказания и тесной связи между результатом и вознаграждением;
- управление по целям. Устанавливаются индивидуальные или групповые цели, способствующие достижению общих задач организации. Достижение целей гарантирует повышение зарплаты и другие поощрения;
 - обогащение труда. Предоставление более сложной и интересной работы, большей самостоятельности, использование ресурсов. Часто сопровождается повышением зарплаты и социального статуса;
 - участие. Различные формы вовлечения сотрудников в принятие решений (от участия в управлении до приобретения акций компании)» [30].

1.2 Методы и инструменты мотивации и стимулирования труда персонала

Материальное стимулирование – это поощрение сотрудников денежными выплатами или материальными благами за результаты работы. Различные виды денежных выплат (оклады, премии, доплаты, штрафы) позволяют регулировать поведение работников [27].

Основные принципы материального стимулирования – поощрение высокой производительности и мотивация к качественному труду. Материальное стимулирование может осуществляться как денежными средствами, так и предоставлением материальных благ [12].

Материальное стимулирование повышает эффективность и качество труда, принося пользу как работнику (заработок), так и работодателю (прибыль). Ключевыми инструментами являются [26]:

- доплаты. Поощрительные выплаты за дополнительные результаты труда, их размер напрямую связан с индивидуальной и коллективной

эффективностью. При снижении показателей, доплаты могут быть уменьшены или отменены;

- надбавки к зарплате. Выплаты сверх оклада, стимулирующие повышение эффективности труда;
- компенсации. Выплаты, возмещающие работникам расходы, связанные с исполнением обязанностей [11];
- премирование. Стимулирование высоких результатов труда из фонда материального поощрения. В отличие от доплат, премии имеют переменный характер и могут не начисляться, обеспечивая гибкую реакцию на изменения в производстве.

В системе материального стимулирования наблюдаются следующие психологические закономерности [25]:

- более ценное и регулярное вознаграждение приводит к более высокой производительности труда;
- задержка вознаграждения снижает эффективность труда по сравнению с немедленным вознаграждением;
- если высокие результаты труда перестают вознаграждаться, производительность со временем снижается до прежнего уровня.

Система премирования включает в себя [24]:

- показатели премирования. Это трудовые показатели, за которые начисляется премия. Они должны способствовать достижению высоких конечных результатов;
- круг премируемых сотрудников. Определяет, какие работники подлежат премированию в зависимости от задач и условий труда;
- размер премии. Центральный элемент системы, влияющий на её эффективность. Он может устанавливаться в абсолютном или относительном выражении, и должен быть достаточно значительным, чтобы мотивировать сотрудников [9].

Формы материального стимулирования разнообразны и часто применяются в комплексе. Классифицировать их можно по некоторым признакам [23]:

- по масштабу. Коллективное стимулирование объединяет интересы работника и коллектива, индивидуальное чётко связывает вознаграждение с результатами конкретного сотрудника;
- по времени информирования. Опережающая форма объявляет о стимулах до начала работы, подкрепляющая – после её завершения;
- по результатам труда. Позитивная – за высокие показатели, негативная – за отклонение от нормы;
- по конкретности условий. Общая (широкие условия), эталонная (конкретные показатели), состязательная (за место в рейтинге);
- по времени получения стимула. Непосредственная (быстрый эффект), текущая (регулярные выплаты), перспективная (долгосрочная мотивация) [8].

Выбор способов экономического стимулирования зависит от специфики компаний и специализации сотрудников (рисунок 2) [22].



Рисунок 2 – Варианты материального поощрения сотрудников [7]

Перечисленные методы мотивации не являются исчерпывающими, но демонстрируют различия в подходах к стимулированию разных групп персонала, например, универсальность оплаты сверхурочной работы в отличие от долевого участия в бизнесе [6].

Нематериальное стимулирование включает [21]:

- льготы и привилегии. Гибкий график, отгулы, дополнительные отпуска;
- благоприятная социальная атмосфера. Доверие, взаимопонимание, снятие административных барьеров;
- моральное поощрение. Повышение по службе, планирование карьеры, оплата обучения;
- благоприятные условия. Эргономичные рабочие места, современная оргтехника, комфортный микроклимат;

Повышение мотивации посредством этих методов позволяет эффективнее использовать трудовой потенциал компании [1].

Нематериальное стимулирование включает следующие аспекты:

- признание заслуг. Демонстрация уважения и доверия (личное общение, консультации, приглашения на мероприятия);
- развитие потенциала. Поощрения (дипломы, призы), профессиональные конкурсы, оплата обучения и стажировок;
- участие в управлении. Предоставление акций компании, вовлечение в принятие решений;
- расширение возможностей. Повышение в должности, большая самостоятельность, сложные проекты, обеспечение необходимыми ресурсами;
- благоприятный психологический климат. Исключение публичной критики, поощрение, разбор ошибок индивидуально и конструктивно, неформальное общение, корпоративные мероприятия.

Успешное руководство требует понимания потребностей и мотивации каждого сотрудника, достижения баланса между интересами компании и потребностями отдельных работников, а также своевременной делегации полномочий [20].

Повышение эффективности использования основных фондов может быть достигнуто относительно недорогими, но эффективными методами стимулирования персонала.

Важно обучать сотрудников в духе устойчивого развития, подчёркивая значимость их работы, стимулируя освоение новых навыков и технологий, поощряя инициативу и творчество. Это достигается как материальными (премии за рационализаторство, надбавки за повышение квалификации), так и нематериальными методами (семинары, неформальные мероприятия) [19].

Система оплаты труда «оплата за квалификацию» (ОЗК) связывает заработную плату не только со сложностью работы, но и с уровнем

квалификации работника, вознаграждая за количество освоенных специальностей.

Успешное внедрение ОЗК требует согласия администрации и профсоюзов, а также сплоченной и взаимно выручающей команды. В противном случае, система может снизить эффективность и повысить напряженность. Работник получает прибавку к зарплате за каждую освоенную специальность, при этом полученные знания должны применяться на практике. Система использует понятие «единицы квалификации», определяющей объем знаний, необходимых для выполнения новой работы и получения надбавки.

«Несмотря на некоторые недостатки, система ОЗК считается эффективной и перспективной. Повышение затрат на оплату труда компенсируется большей гибкостью использования рабочей силы и ростом производительности. Затраты на обучение рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал. Система ОЗК повышает удовлетворённость сотрудников, так как оплата труда зависит от их способностей и усилий, а не от стажа или произвольных решений руководства» [18].

«Работники лучше понимают свой вклад в общую производительность, чувствуют большую ответственность, что положительно влияет на мотивацию, удовлетворенность трудом, качество работы и социальный статус.

Значение социальных льгот и выплат как части дохода работников существенно выросло в последние годы. Они стали не просто дополнительным вознаграждением, а важной составляющей жизни работников и их семей. Спектр льгот достаточно разнообразен» [14]:

- гибкий график работы эффективен только с ответственными и заслуживающими доверия сотрудниками;
- забота о здоровье персонала может включать абонементы в фитнес-центры и медицинский мониторинг.

Рост затрат на социальные льготы привел к появлению гибких льгот, позволяющих работникам выбирать наиболее актуальные для них в данный момент. Это выгодно как сотрудникам, так и работодателям [17].

Популярны «банки отпусков», объединяющие отпускные, больничные дни и т.д., позволяющие работникам использовать накопленные дни по необходимости.

Социальные льготы, не отражаясь напрямую в зарплате, существенно повышают уровень доходов и благополучия работников, повышают лояльность и привлекательность компании для квалифицированных кадров.

Вклад сотрудников в работу компании увеличивается за счёт поддержки и профессионального и личностного роста, предоставления новых возможностей, ответственности и обратной связи, что служит мощным стимулом к развитию.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и мотивационного механизма в системе управления персоналом ООО «Конструкция»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Конструкция» образовано 10 апреля 2018г., зарегистрировано в г. Москва. Находится по адресу: 127550, г. Москва ул. Прянишникова д.5а.

ООО «Конструкция» является организацией, занимающейся оптовой и розничной продажей строительных материалов и оказанием строительных услуг и т.д.

«Миссия: компания стремится к получению конкурентного преимущества за счет обеспечения качественной продукцией и предоставление технического обслуживания для улучшения качества жизни и повышения прибыльности бизнеса клиентов. Также компания стремится к достижению устойчивого роста объема продаж и прибыли на плановой основе, гармонично сочетая краткосрочные и долгосрочные цели» [16].

Ассортимент: компания занимается продажей пиломатериалов, материалов для кровли, деревянных и металлических конструкций и т.д.

ООО «Конструкция» — это интегрированная структура, объединяющая взаимосвязанные производственные подразделения. Её управление построено по линейно-функциональной модели, директор предприятия возглавляет управляющую систему (руководители функциональных подразделений и специалисты), которая разрабатывает планы работы для управляемой системы (основных и вспомогательных производственных единиц). Планы, разработанные функциональными службами, согласовываются и утверждаются линейными руководителями.

Схема организационной структуры управления ООО «Конструкция» представлена на рисунке 3.

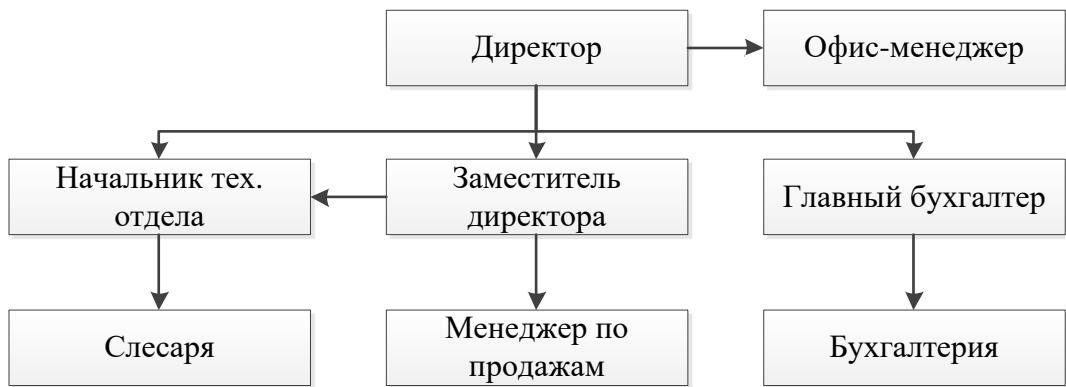


Рисунок 3 – Схема организационной структуры управления ООО «Конструкция»

Директор предприятия, назначаемый учредителями, единолично управляет компанией, представляя её интересы, распоряжаясь имуществом и персоналом. Он несёт полную ответственность за достоверность финансовой и статистической отчётности.

Для усиления рыночной направленности деятельности назначен заместитель директора по продажам, маркетингу и рекламе.

Технический отдел, возглавляемый начальником, отвечает за состояние оборудования и выполнение производственного плана.

Главный бухгалтер готовит всю необходимую финансовую документацию.

Слесаря осуществляют плановое техническое обслуживание.

Офис-менеджер ведет делопроизводство.

Менеджер по продажам ведет работу с клиентами по заключению договоров, продаже строительных материалов.

На рисунке 4 представлена производственная структура предприятия.



Рисунок 4 – Производственная структура ООО «Конструкция»

В состав предприятия входят следующие подразделения:

- отдел по продаже строительных материалов;
- отдел по оказанию технических услуг;
- отдел логистики.

Все подразделения расположены компактно в одном здании и занимают 500,0 кв. м, в том числе производственная площадь 406,5 кв.м. Благодаря предметно-технологической структуре производства, в компании минимизированы транспортные перемещения внутри предприятия и время, затрачиваемое на подготовительные и заготовительные операции. Производственная структура предприятия является предметно-технологической (таблица 1).

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Конструкция»

Показатели	Абсолютное значение			Относительные значения		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2024г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2024 к 2022 г.	2024 к 2023 г.
Объем продажи услуг, тыс.руб.	118980	141792	93096	-25884	-48 696,00	78,25	65,66
Численность работающих всего, чел.	29	29	30	1	1	103,45	103,45
В том числе:				-			
- слесарей	4	4	5	1	1	125,00	125,00
- менеджеров по продажам	1	1	1	-	-	100,00	100,00

Продолжение таблицы 1

Показатели	Абсолютное значение			Относительные значения		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2024г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2024 к 2022 г.	2024 к 2023 г.
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:	4102,8	4888,8	3103,2	-999,6	-1786,2	75,64	63,47
одного работающего;				-			
Слесаря	29745	35448	18619,2	-11125,8	-16828,8	62,60	52,53
менеджера по продажам	118980	141792	93096	-25884	-48696	78,25	65,66
Фонд заработной платы всего, тыс.руб.	11948,64	11980,32	13172,28	1223,64	1191,96	110,24	109,95
в том числе							
Слесарей	402	402	510	78	78	126,87	126,87
Менеджеров по продажам	445,2	458,4	481,2	36	22,8	108,09	104,97
Среднегодовая заработкающая плата, тыс.руб.:	411,6	412,8	439,2	27	25,92	106,57	106,28
Одного работающего;				-			
Одного слесаря	100,56	100,56	102	1,56	1,56	101,49	101,49
Менеджера по продажам	445,2	458,4	481,2	36	22,8	108,09	104,97
Полная себестоимость реализации, тыс.руб.	105552	129000	80196	-25356	-48804	75,98	62,17
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,89	0,91	0,86	-0,03	-0,05	97,1	94,69
Прибыль от продаж, тыс.руб.	13428	12792	12900	-528	108	96,07	100,84
Рентабельность реализации, %	11,29	9,02	13,86	2,57	4,83	122,78	153,59

Анализируя таблицу видно, что в 2024 году объем реализации услуг сократился на 21,75% (25884 тыс. руб.) по сравнению с 2022 годом и на 34,4% (48696 тыс. руб.) по сравнению с 2023 годом. Несмотря на это снижение, предприятие сохранило прибыльность, получив 12900 тыс. руб. прибыли от реализации услуг. Эта цифра ниже, чем в 2022 года (на 528 тыс. руб.), но выше, чем в 2023 году (на 108 тыс. руб.). Рост прибыли в 2024 году, несмотря на уменьшение объема реализации, объясняется снижением полной себестоимости услуг на 37,88% (48804 тыс. руб.) благодаря оптимизации

материальных затрат за счёт выгодных договоров с поставщиками. Сокращение объёма реализации связано со снижением производительности труда (таблица 2).

Таблица 2 - Структура услуг, оказываемых ООО «Конструкция»

Вид услуг	2022 год		2023 год		2024 год	
	Тыс.руб.	уд. вес, %	Тыс.руб.	уд. вес, %	Тыс.руб.	уд. вес, %
Установка дерево- и металлоконструкций	18820,68	15,82	22982,52	16,21	16624,92	17,86
Техническое обслуживание	32563,56	27,37	35800,92	25,25	32727,36	35,15
Кровля	33055,68	27,78	41509,08	29,27	22591,80	24,27
Техническое обслуживание	34540,08	29,03	41499,48	29,27	21151,92	22,72
Итого	118980,00	100,00	141792,00	100,00	93096,00	100,00

Данные таблицы 2 - свидетельствуют о том, что в структуре услуг ООО «Конструкция» в течение анализируемого периода отмечается снижение доли услуг кровли и её техническому обслуживанию с соответственным увеличением доли услуг по установке и техническому обслуживанию дерево- и металлоконструкций (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика показателей, характеризующих затраты и рентабельность производства

Показатели	Абсолютное значение			Относительные значения		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2024г. от 2022г.	2024г. от 2023г.	2024 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Объем продажи услуг, тыс.руб.	118980	141792	93096	-25884	-48696	78,25	65,66
Полная себестоимость реализации, тыс.руб.	105552	129000	80196	-25356	-48804	75,98	62,17
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,89	0,91	0,86	-0,03	-0,05	96,63	94,51
Прибыль от продаж, тыс.руб.	13428	12792	12900	-528	108	96,07	100,84

По данным таблицы в 2024 году себестоимость реализованных услуг снизилась на 34,34% (48696 тыс. руб.) по сравнению с 2023 годом. Затраты на 1 рубль реализованных услуг составили 0,89 руб., что на 3,37% (0,05 руб.) меньше, чем в 2023 году, и на 5,5% (0,03 руб.) меньше, чем в 2022 году. В 2024 году основное производство ООО «Конструкция» было прибыльным, с прибылью от реализации в 12900 тыс. руб. Этот показатель на 3,93% (528 тыс. руб.) ниже, чем в 2022 году, но на 0,84% (108 тыс. руб.) выше, чем в 2023 году.

2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО Конструкция»

Рынок строительных материалов и услуг представлен несколькими крупными организациями, среди которых выделяются ООО «Кровля», ООО «Дом строй», ООО «Конструкция» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Структура рынка и конкуренция

Согласно рисунку, доля рынка ООО «Конструкция» в сегменте ремонта, обслуживания и продажи строительных материалов составляет 9%.

Компания отстает от лидера на 6% и занимает позицию потенциального лидера.

Рисунок 6 показывает конкурентную среду на рынке строительных материалов.

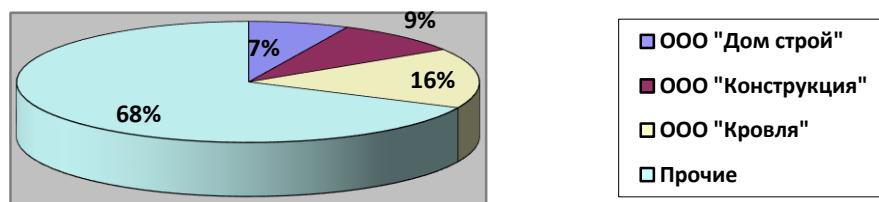


Рисунок 6 – Конкурентная среда на рынке строительных материалов

Все перечисленные общества занимаются продажей и обслуживанием стройматериалов.

Опрос клиентов ООО «Конструкция», проводимый с помощью метода анкетирования в течение месяца (Приложение А, Приложение Б, рисунки Б.1-Б.4), показал следующие результаты. Наглядно уровень лояльности клиентов ООО «Конструкция» представлен на рисунке 7.

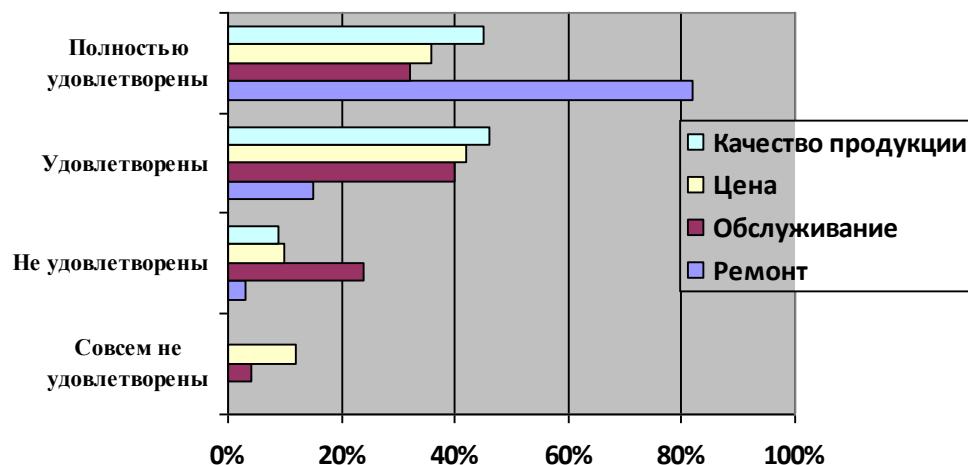


Рисунок 7 – Уровень лояльности клиентов ООО «Конструкция»

Рисунок 7 показывает, что основное недовольство потребителей (24%) связано с качеством обслуживания. Меньше потребителей выразили недовольство ценой (10%) и качеством продукции (9%). Уровень неудовлетворенности качеством ремонта минимален (3%).

Для оценки рыночной ситуации и конкурентной среды ООО «Конструкция» ниже приведены сравнительные таблицы, демонстрирующие сильные и слабые стороны компании и её конкурентов (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ оценки конкурентоспособности по методу 4Р ООО «Конструкция»

Критерий оценки клиентом	Значимость критерия	ООО «Кровля»		ООО «Домстрой»		ООО «Конструкция»	
		Балы	%	Балы	%	Балы	%
Ремонт	0,2	5	1	4	0,8	5	1
Обслуживание	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Цена	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Качество продукции	0,4	5	2	4	1,6	5	2
Итого средневзвешенный балл:	1	4,25	4,5	3,25	3,3	4	4,2

Согласно таблице 4, ООО «Конструкция» уступает ООО «Кровля» по важным для клиентов критериям на 0,25 балла (0,3%). Это объясняется преимущественно более низким качеством обслуживания. Эффективное управление персоналом, включающее оптимизацию численности и состава работников, является ключевым фактором успеха торгового предприятия. Оптимизация затрат на труд и обеспечение кадрами нужных специальностей и квалификаций напрямую связаны со стратегией торгового менеджмента.

Структура персонала отражает соотношение различных категорий работников в общей численности (таблица 5).

Таблица 5 - Численность персонала ООО «Конструкция» по должностям и категориям

Должность	Категория персонала	годы		
		2022	2023	2024
Директор	руководитель	1	1	1
Зам. Директора	руководитель	1	1	1
Начальник ТО	руководитель	1	1	1
Гл. бухгалтер	руководитель	1	1	1
Бухгалтер	специалист	1	1	1
Менеджер по продажам	специалист	1	1	1
Офис-менеджер	специалист	1	1	1
Мастер	специалист	4	4	5
Слесарь	рабочий	18	18	18
Итого	-	29	29	30

Общее количество работников предприятия за период 2022-2024 гг. увеличилось на 1 человека (на 3,33%) и составило в 2024 году 30 человек.

Данные таблицы 5 показывают, что наибольший удельный вес в общей численности персонала предприятия занимают служащие.

Эффективность работы персонала зависит от стажа его работы (рисунок 8).

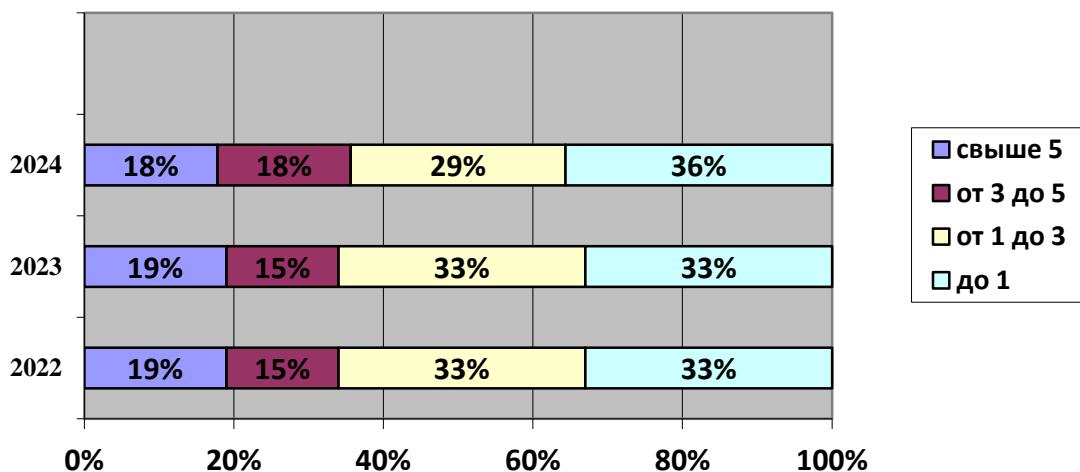


Рисунок 8 - Распределение долей работников ООО «Конструкция» по стажу работы в торговле

Данные рисунка 8 показывают, что персонал предприятия недостаточно квалифицированный; наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают работники со стажем работы до 1 года. При этом их доля за период 2022-2024 гг. выросла с 33,33% до 35,71%.

За 5 лет существования предприятия на рынке строительных услуг не были предусмотрены мероприятия по повышению квалификации рабочих ввиду постоянной текучести кадров.

В сфере производства, где основным ресурсом является персонал, результаты работы предприятия во многом зависят от эффективности использования трудовых ресурсов. Одним из показателей качества управления персоналом является интенсивность движения кадров предприятия (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ текучести кадров предприятия ООО «Конструкция»

Категории персонала	Численность персонала, чел.							Отклонение, чел.	При-рост, %
	на начало года	принято	всего	уволено	Риа	Утп, %	на конец года		
2022 г.									
Управленческие работники	4	-	-	-	-	0	4	0	0
Специалисты	7	3	3	-	3	42,8	7	0	0
Рабочие	18	12	12	6	6	66,6	18	0	0
Всего	29	15	15	6	8	51,7	29	0	0
2023 г.									
Управленческие работники	4	-	-	-	-	0	4	0	0
Специалисты	7	3	3	-	3	42,8	7	0	0
Рабочие	18	12	12	6	6	66,6	18	0	0
Всего	29	15	15	6	8	51,7	29	0	0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2024 г.									
Управленческие работники	4	1	1	1	-	25	4	0	0
Специалисты	7	4	3	-	1	37,5	8	1	3,33
Рабочие	18	14	14	5	8	77,7	18	0	0
Всего	29	19	18	6	9	60	30	1	3,33

Анализ данных таблицы 6 показывает значительный рост текучести кадров в ООО «Конструкция» в 2024 году. По сравнению с предыдущими двумя годами, показатель увеличился на 8,30% и достиг 60%, что свидетельствует об увольнении каждого шестого сотрудника. Более того, свыше половины работников ООО «Конструкция» имеют стаж работы менее года (таблица 7).

Таблица 7 - Показатели текучести кадров в процентном соотношении

Год	2022	2023	2024
Рабочий персонал			
Всего	29	29	30
Принято	15	15	19
Уволено	15	15	18
Текущесть (%)	51,7	51,7	60

Из данных таблицы 7 видно, что показатель текучести в 2022 и 2023 гг. составил 51,7%, в 2024 г. 60%, отсюда следует, что текучесть кадров, превышающая 50% показатель, является одной из главных проблем предприятия.

Низкая заработная плата, несоответствующая уровню сложности работы, приводит к высокой текучести кадров, усугубляемой увольнениями по инициативе администрации (таблица 8). Это свидетельствует о недостатках в системе управления персоналом ООО «Конструкция»:

- неэффективный отбор и оценка кандидатов;
- недостаточное материальное и моральное стимулирование сотрудников.

Таблица 8 - Анализ причин движения персонала ООО «Конструкция» за 2022 –2024гг.

-	2022год		2023 год		2024 год	
Принято по источникам комплектования	Кол-во, чел.	Структура, %	Кол-во, чел.	Структура, %	Кол-во, чел.	Структура, %
Из числа окончивших учебные заведения	9	60,00%	9	60,00%	9	47,37%
В порядке перевода с других предприятий	3	20,00%	4	26,67%	3	15,78%
По организованному набору	–	–	–	–	–	–
Самим предприятием	3	20,00%	2	13,33%	7	36,85%
Всего принято	15	100%	15	100%	19	100%
Выбыло	Кол, чел.	Структура, %	Кол, чел.	Структура, %	Кол, чел.	Структура, %
В порядке перевода на другие предприятия	–	–	–	–	–	–
В связи с окончанием срока договора или выполнением работ	–	–	–	–	–	–
В связи с уходом на учебу, призывом в армию, уходом на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	4	26,67%	3	20,00%	3	16,67%
По собственному желанию	6	40,00%	6	40,00%	6	33,33%
За прогулы и другие нарушения трудового законодательства	5	33,33%	6	40,00%	9	50,00%
Всего уволено	15	100%	15	100%	18	100%

Как видно из таблицы 8 основная масса принятых работников – это выпускники учебных заведений, составляющие в 2022-2023 гг. 60% и в 2024 г. – 47,37%, которые не имеют еще достаточного опыта работы, или рассматривают данную организацию стартовой площадкой для дальнейшего обучения или временного места работы для накопления опыта и трудового стажа. Так среди персонала высока доля выпускников с высшим образованием, у половины из которых нет еще опыта работы в данной сфере. В результате опроса увольняющихся по собственному желанию работников, основной причиной увольнения явился низкий уровень заработной платы и система социальных льгот, применяемая на ООО «Конструкция».

Эффективность работы персонала фирмы ООО «Конструкция» можно оценить, прежде всего, по соотношению результатов его работы с затратами. Основным результатом работы торгового персонала является товарооборот, а показателем производительности труда - товарооборот на одного работника. Оперативной торговой деятельностью в оптово-розничной фирме занимаются менеджеры по закупкам и менеджеры по продажам. От последних непосредственно зависит поступление выручки за проданную продукцию (таблица 9).

Таблица 9 - Показатели эффективности работы персонала в ООО «Конструкция»

Показатели	Ед. изм.	2022г	2023г.	2024 г.	Отклонения в 2024г. по сравнению с 2022г.		Отклонения в 2024г. по сравнению с 2023г.	
					абс., +,-	% роста	абс., +,-	% роста
Объем товарооборота в сопоставимых ценах	тыс. руб.	126276	151044	93096	-33180	73,72	-57948	61,64
Среднесписочная численность работающих,	чел.	29	29	30	1	103,45	1	103,45
в том числе: -торгового работника	-	1	1	1	0	100,00	0	100,00
Среднегодовой объем продаж в сопоставимых ценах на одного -работающего - торгового работника	тыс.р.	4354,32 126276	5208,36 151044	3103,2 93096	-1251,12 -33180	71,27 73,72	-2100 -57948	59,58 61,64

Как показывают данные таблицы 9, товарооборот в сопоставимых ценах за период 2023-2024 гг. снизился на -38,36 %, при этом численность торгового персонала не изменилась. Это в свою очередь сказалось на снижении средней производительности торгового работника на -38,36 %.

На производительность работы персонала непосредственно влияет экстенсивный фактор времени. Поэтому далее проведем факторный анализ влияния организации труда на уровень производительности труда работников

ООО «Конструкция». Для этого определим эффективность использования рабочего времени в 2024 году (таблица 10).

Таблица 10 - Влияние использования рабочего времени работников ООО «Конструкция» на уровень их производительности труда за 2022 – 2024г.

Показатель	Год			Отклонение данных 2024 года от 2022 (+;-)	Отклонение данных 2024 года от 2023 (+;-)
	2022	2023	2024		
Среднесписочная численность работников, чел.	29	29	30	1	1
Количество рабочих дней в году за вычетом очередных отпусков, дни	248	248	249	1	1
Количество отработанных дней в году в среднем на одного работника, дней	245	245	244	-1	-1
Совокупный фонд рабочего времени					
[п. 1хп. 2], чел. - дн.	7192	7192	7470	278	278
Величина используемого рабочего времени					
[п. 1 х п. 3] чел.-дн.	7105	7105	7320	215	215
Коэффициент использования рабочего времени					
[п. 5: п. 4 x 100],%	98,8	98,8	98	-0,8	-0,8
Изменение производительности труда за счет его реорганизации					
[-0,8:98,79x100],%	-	-	-	-	-0,81

Данные таблицы 10 свидетельствуют о том, что в отчетном периоде по сравнению с базовой производительностью труда работников снизилась на 0,81% за счет ухудшения организации труда.

Потери рабочего времени слесаря и их причины выявлены методом фотосъёмки рабочего дня (таблица 11).

Таблица 11 - Наблюдательный лист «Фотография рабочего времени слесаря» ООО «Конструкция»

Название выполняемой операции	Текущее время		Затраты времени	Индекс затрат времени
	часы	минуты		
Приход на работу	9	00	10	НТД
Подготовка рабочего места к работе	9	10	5	ОРМ
Просмотр поступивших заявок	9	15	20	ПЗ

Продолжение таблицы 11

Название выполняемой операции	Текущее время		Затраты времени	Индекс затрат времени
	часы	минуты		
Подготовка документов	9	35	45	НР
Набивка чеков	10	20	30	ОП
Принимает заявки от клиентов	10	50	30	ОП
Консультация клиентов по вопросам	11	20	50	ОП
Отдых	12	10	20	ОТЛ
Звонок поставщикам о доставке комплектующих и материала	12	30	30	НР
Обед	13	00		
Приход с обеда	14	05	5	НТД
Ремонт	14	10	130	ОП
Звонит по телефону по личным делам	16	20	20	НТД
Считает и сдает деньги в кассу	16	40	15	НР
Отдыхает	16	55	25	ОТЛ
Заказ материала на следующий день	17	20	25	НТД
Убирает рабочее место и уходит с работы	17	45	15	ОРМ

На основании фотографии рабочего дня слесаря, составим баланс фактического использования его рабочего времени (рисунок 9).



Рисунок 9 - Фактический баланс рабочего времени слесаря

Как видно из рисунка 9 оперативная работа составляет 240 минут или 50,52% рабочего времени, т.е. время, когда работник непосредственно выполняет свои обязанности. Однако в состав оперативной работы входят также затраты времени на непроизводительные работы, т.е. не предусмотренные заданием и выполняемыми функциями работника, на указанные затраты приходится 90 минут или 18,94% за один рабочий день.

Далее сравним фактические затраты с нормативными, и определим отклонение (таблица 12).

Таблица 12 - Отклонение фактических затрат от нормативных

Индекс затрат	Затраты времени, мин.		Отклонение, мин.	
	нормативные	фактические	излишек	недостаток
ПЗ	20	20	-	-
ОП	407	240	-	167
НР	-	90	90	-

Продолжение таблицы 12

Индекс затрат	Затраты времени, мин.		Отклонение, мин.	
	нормативные	фактические	излишек	недостаток
ОРМ	21	20	-	1
ОТЛ	32	45	13	-
ПОТ	-	-	-	-
НТД	-	60	60	-
Всего	480	475	-	-

Анализируя данные таблицы 12, можно сделать вывод о неэффективном использовании рабочего времени: недостаток оперативного времени за смену составил 167 мин., из которых 90 минут тратятся нерационально, а излишек или потери времени – 60 мин. Это в свою очередь негативно сказывается на производительности труда персонала, а, следовательно, и на эффективности работы предприятия в целом.

Эффективность использования персонала оценивается через соотношение результатов труда с затратами. В качестве последних выступает фонд заработной платы работников.

Оценка системы оплаты труда в ООО «Конструкция» начнётся с анализа структуры фонда оплаты труда по категориям персонала, учитывая, как численность работников, так и их среднюю зарплату (рисунок 10).

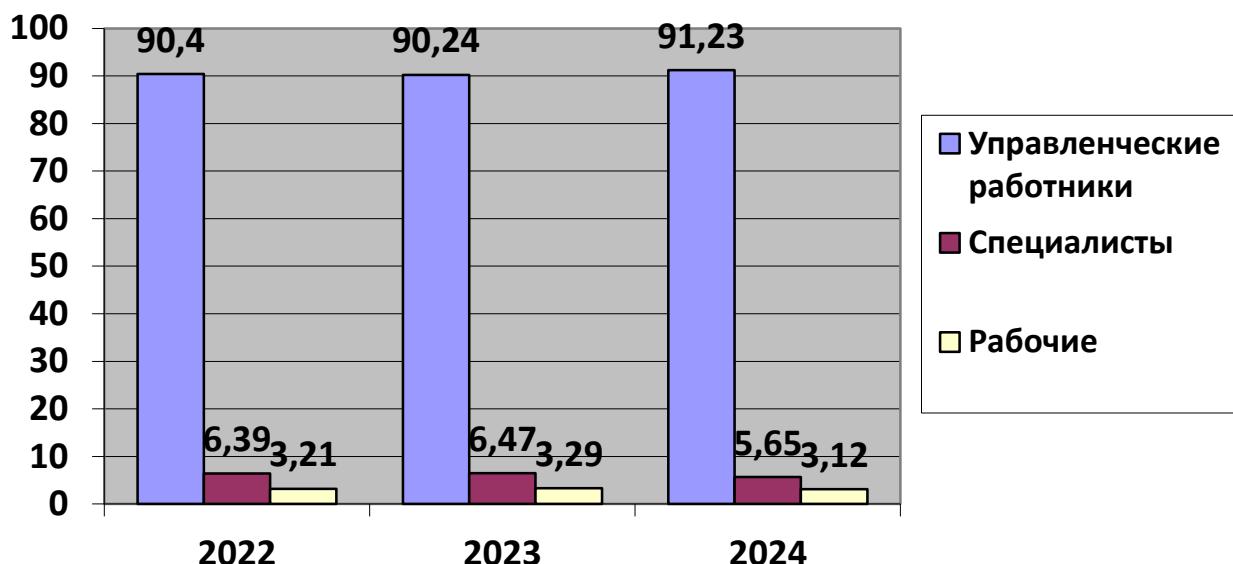


Рисунок 10 - Структура фонда оплаты труда персонала ООО «Конструкция» в 2022-2024 гг., %

Рисунок 10 демонстрирует изменение структуры фонда оплаты труда ООО «Конструкция» по категориям персонала. С 2022 по 2023 год доля фонда оплаты труда, приходящаяся на специалистов и рабочих, выросла на 0,08%. Средняя заработная плата осталась неизменной с 2022 по 2023 год, но увеличилась на 6,7% с 2023 по 2024 год.

При этом в 2022-2023 гг. наибольший рост средней заработной платы наблюдался у управленческих работников. В 2023-2024 гг. так же максимальный рост зарплаты был у управленческого персонала (таблица 13).

Таблица 13 - Структура фонда оплаты труда и фонда материального поощрения персонала ООО «Конструкция» по категориям персонала

Категория работников	Постоянная часть оплаты труда	Переменная часть оплаты труда		
		комиссия (% от результата)	доплаты (% от зарплаты)	премии (% от зарплаты)
Управленческие работники	80%	-	-	20% за выполнение плана
Специалисты	70%	-	10% за напряженность работы и совмещение функций	20% за выполнение плана
Рабочие	70%	-	20% за напряженность работы и	10% за выполнение плана

Начисление переменной части заработной платы осуществляется руководителем подразделения, утверждается директором и оформляется бухгалтерией (таблица 14).

Таблица 14 - Структура и изменение фонда оплаты труда персонала ООО «Конструкция»

Категория работников	Годы			Отклонение 2023г. от 2022г.		Отклонение 2024г. от 2023 г.	
	2022	2023	2024	абс изм., +-	относи т. %	абс изм., +-	относит .%
Постоянная часть ФОТ, в т. ч.:	9577,68	9603,12	10558,56	25,44	0,21	955,44	7,98
- оклад	9577,68	9603,12	10558,56	25,44	0,21	955,44	7,98
Переменная часть ФОТ, в т.ч.:	2370,96	2377,20	2613,72	6,24	0,05	236,52	1,97
-премия за выполнение плана	1426,08	1429,80	1680,12	3,72	0,03	250,32	2,09
- доплата за совмещение функций	498,84	500,16	429,96	1,32	0,01	-70,20	-0,59
- доплата за напряженный режим работы	446,04	447,24	503,64	1,20	0,01	56,40	0,47
ВСЕГО ФОТ	11948,64	11980,32	13172,28	63,36	0,53	2383,92	19,90

Как видно из данных таблицы 14, в 2024 г. выросла переменная часть оплаты труда работников фирмы ООО «Конструкция» на 236,52 тыс.руб., что составило 1,97%. На это в большей мере повлияли премия за выполнение плана оборота, за счет указанных выплат переменная часть ФОТ увеличилась на 2,09%. В то же время произошло снижение доплат за совмещение функций на 0,59%, доплата за напряженный режим работы возросла на 0,47%.

Премия не может использоваться сама по себе, она должна применяться в совокупности с другим элементом, окладом или комиссионными.

По итогам проведенного анализа были выявлены следующие проблемы и пути их решения, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Выявленные проблемы в производственно-хозяйственно деятельности ООО «Конструкция» и пути их решения

Факторы	Проблемы	Мероприятия
Несоответствие квалификации основных уровню выполняемой работы	Снижение производительности труда	Повышение квалификации рабочих
Несоответствие загруженности рабочего дня рабочих и заработной платы, соц.пакета	Высокая текучесть кадров в период с 2022 по 2024 гг.	Внедрение «Оплата по результатам»,
Нерациональное использование рабочего времени, выявленное на основе баланса рабочего времени	Низкий уровень производительности труда	Внедрение системы стимулирования по баллам

3 Разработка мероприятий по развитию мотивационного механизма как фактора совершенствования системы управления персоналом ООО «Конструкция

3.1 Повышение квалификации рабочих

Обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации.

Ответственным за обучение рабочего персонала назначается начальник ТО, поскольку слесари находятся в его подчинении.

Цели, задачи и методы проведения мероприятий по повышению квалификации рабочих представлены на рисунке 11.

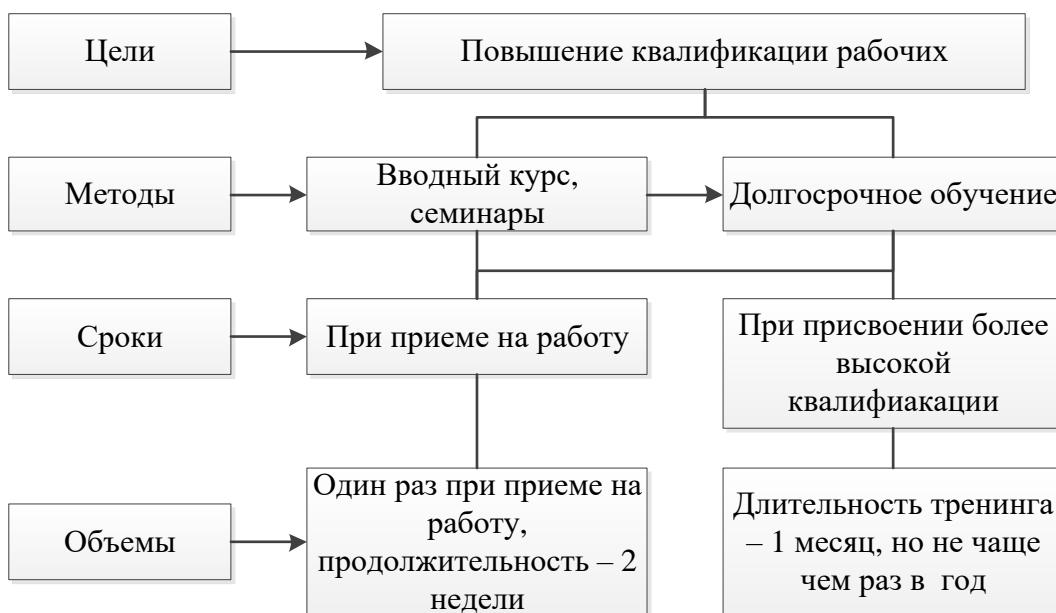


Рисунок 11 – Повышение квалификации рабочих

Претенденты на обучение были выбраны после проведения анализа причин движения персонала, из которого следует, что основу коллектива составляют молодые неквалифицированные кадры. Для повышения квалификации рабочих на обучение следует направить слесарей со стажем работы до года. Вводные курсы должны быть организованы для новых

сотрудников, с целью получения начальных навыков, совершенствования полученных знаний на практике, повышения уже имеющихся навыков, краткого знакомства с организацией, ее текущим состоянием, маркетинговой политикой, производственной деятельностью, организационной структурой и работой основных отделов.

Ответственным за обучение рабочего персонала должен быть назначен начальник ТО, поскольку слесари находятся в его подчинении.

Для решения задач повышения квалификации предполагается использовать следующие виды обучения, представленные на рисунке 12.

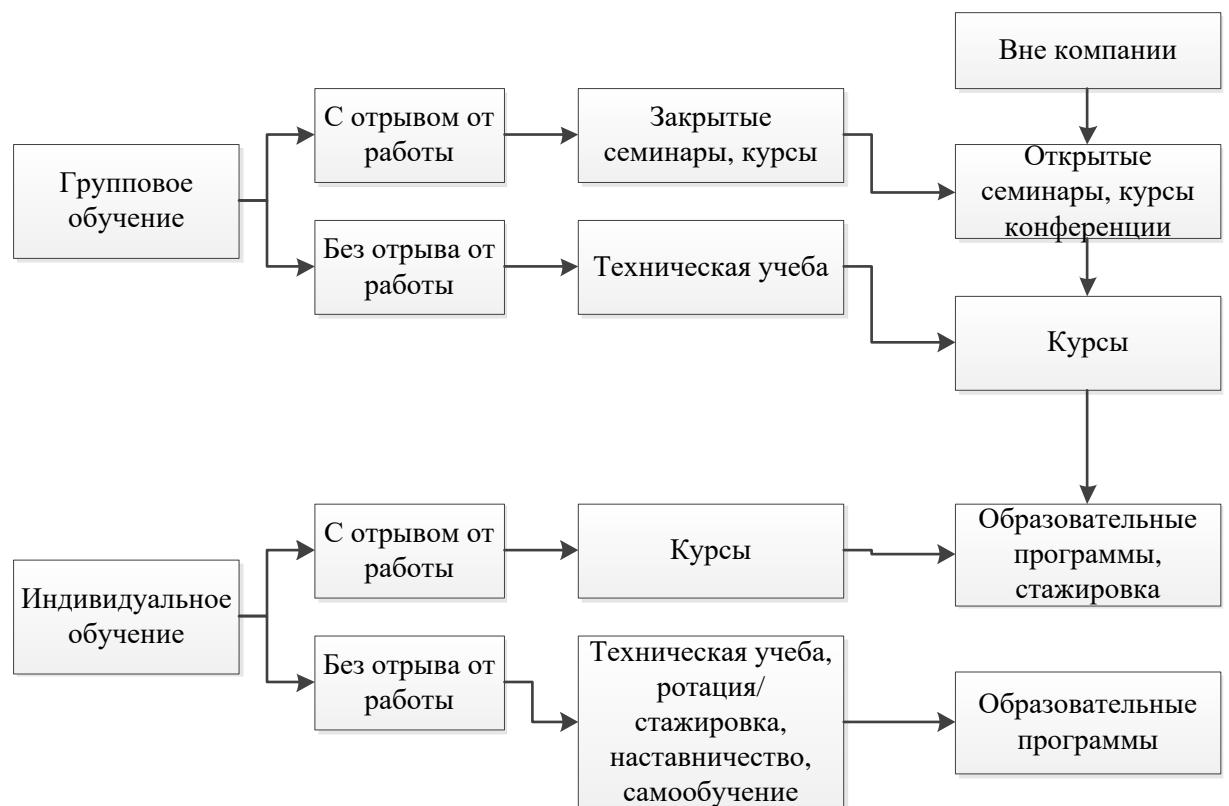


Рисунок 12 – Обучение сотрудников

В данном случае предполагается обучение персонала внутри компании с частичным отрывом от производства. На территорию организации будет приглашён специалист из Тольяттинского государственного университета,

«Инженерно-строительный институт», кафедра «Строительство», специальность – Промышленное и гражданское строительство 270100. Так как на предприятии имеется всё необходимое для обучения оборудование, то техническое обучение будет проходить так же на территории ООО «Конструкция». Срок краткосрочного обучения составляет 1 месяц, по 4 часа каждый рабочий день. Обучение с частичным отрывом от производства предполагает обучение с 14.00 до 18.00. Таким образом рабочие, обучающиеся на данных курсах в количестве 5 человек, будут начинать свой рабочий день как обычно в 8.00 и до 13.00. С 13.00 до 14.00 время обеда. Общее количество часов, отведённых на обучение 80 ч. По окончании курсов по повышению квалификации каждому работнику будет выдано удостоверение государственного образца (лицензия № 268594 от 25.04.2023).

Программа повышения квалификации:

- а) проектирование и обслуживание деревометаллических конструкций:
 - 1) современные стандарты;
 - 2) нормативные требования;
 - 3) анализ схем строительных процессов с примерами типичных ошибок;
- б) современные требования к проектированию и строительству деревянных кровельных покрытий;
- в) физико-технические характеристики современных материалов, арматуры, теплоизоляции. Экологические вопросы применения кровли из различных материалов при проектировании;
- г) современное техническое оборудование. Принципы выбора и установки;
- д) особенности проектирования замерительных работ и используемого материала;
- е) порядок согласования проектной документации. Практика работы с проектной документацией;

- ж) строительство и монтаж ПВХ. Строительные нормы и правила, санитарные требования при строительстве и монтаже. Технический надзор;
- з) взаимодействие между заказчиком, проектировщиком и строителем на различных этапах работ;
- и) современные методы установки и ремонта металлического каркаса.

Оборудование и технологии;

- к) технический зачёт на проверку предоставленного устного материала.

Во время технического зачёта необходимо присутствие начальника ТО, который будет контролировать весь процесс сдачи зачёта. Затраты, которые повлечет за собой обучение, представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на обучение слесарей

Наименование	Стоимость в руб.	Кол-во чел.	Затраты в руб.
Техническое обучение	9000	3	27000
Курсы повышения квалификации	5000	2	10000
Семинары	2000	8	16000
Вводный курс	500	14	7000
Итого	16500	27	60000

Средства на предложенные мероприятия могут быть взяты из прибыли предприятия, но при этом в трудовой контракт должен быть внесен пункт, в соответствии с которым специалист, прошедший повышение квалификации за счет предприятия обязывается проработать год без увольнения по собственному желанию, что обеспечит окупаемость обучения. Предполагается, что повышение квалификации рабочих приведет к улучшению качества оказываемых услуг, увеличению объема продаж и, как следствие, увеличению дохода предприятия.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала

Экономический эффект от внедрения мероприятий увеличения выработки на одного работающего в результате повышения квалификации рассчитывается по формулам, приведенным в таблице 17.

Таблица 17 – Формулы для расчета эффективности мероприятия по обучению персонала

Наименование показателя	Формула	Обозначения
Экономия численности через прирост объема производства	$\mathcal{E}_q = \frac{Q_1 \cdot Y_{h.b} \cdot P_{h.b}}{100 \cdot 100} \quad (1)$	Q_1 – численность рабочих данного подразделения, чел.; $Y_{h.b}$ - удельный вес рабочих, повысивших выполнение норм, в общей численности рабочих, %; $P_{h.b}$ - прирост процента выполнения норм, %;
Годовая экономия по основной заработной плате	$\mathcal{E}_3 / n = \mathcal{E}_q \cdot Z_{cp} \quad (2)$	Z_{cp} – среднегодовая заработная плата рабочего, руб.
Годовая экономия по мероприятию	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{3/n} \quad (3)$	
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	$\mathcal{E}_e = \mathcal{E}_{год} - E_h \cdot \Delta K \quad (4)$	ΔK – единовременные капитальные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Расчет экономии численности производится на основании следующих показателей (таблица 18).

Таблица 18 – Исходные данные для расчета

Показатель	Буквенное обозначен.	Численное значение
удельный вес рабочих, повысивших выполнение норм, в общей численности рабочих, %.	$Y_{н.в}$	70%
численность рабочих данного подразделения, чел.;	Q_1	5
прирост процента выполнения норм, %;	$P_{н.в}$,	50%
Среднегодовая заработная плата работающего тыс. руб.	Z_{cp}	102

Экономия численности через прирост выработки на одного работающего в результате повышения квалификации составляет:

$$\mathcal{E}_u = \frac{5 \cdot 70 \cdot 50}{100 \cdot 100} = 1,75 \text{ (чел)}$$

Экономия заработной платы слесарей составит:

$$\mathcal{E}_{з/n} = 1,75 \cdot 102 = 178,5 \text{ (тыс.руб.)}$$

Экономия по заработной плате в данном случае равна годовой экономии.

Повышение квалификации рабочего персонала не предполагает каких-либо капитальных затрат, однако возникнут текущие затраты в сумме 73тыс.руб.

Таким образом экономический эффект от внедренного мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_s = 178,56 - 60 = 118,56 \text{ (тыс.руб.)}$$

В аналитической части была проанализирована динамика среднегодовой заработной платы и был сделан вывод, что ежемесячная оплата труда рабочих оставалась на уровне 4 тыс. рублей в период 2022-2024гг. Несоответствие объёма выполнения работ и уровня заработной платы явилось основной причиной увольнения рабочих по собственному желанию.

Для повышения прозрачности связи между результатами работы и вознаграждением в ООО «Конструкция» планируется внедрение новой системы оплаты труда.

Главный бухгалтер, ответственный за начисление зарплаты, возглавит проект. Новая система будет состоять из трёх компонентов, определяющих заработную плату каждого сотрудника в диапазоне от минимальной до максимальной, установленной с учётом рыночных условий. Размер зарплаты внутри этого диапазона будет зависеть от индивидуальных показателей эффективности, определяемых по матрице, которая учитывает должность и результат оценки. Лучшие сотрудники будут получать наиболее конкурентоспособную оплату (таблица 19).

Таблица 19 - Пример матрицы заработных плат

Оценка	Позиция в матрице заработной платы (уровни)				
	94%	94-99%	100-104%	105-109%	110%
A	9% но не более максимума следующего уровня				
B	7,5% но не более максимума следующего уровня				4%
C	6% но не более максимума следующего уровня		3%	3%	3%
D	3%	2%	1%	0	0
E	0	0	0	0	0

По результатам оценки труда, а также должностному уровню может определяться повышение заработной платы на следующий период.

Кроме того, есть возможность для пересмотра заработной платы в следствие повышения в должности. Сотрудники, показавшие отличные (A) результаты или хорошие (B) результаты, рассматриваются на повышение при наличии подходящих вакансий. Процент выполнения плана оценивается по шкале от 89% до 110%.

Так, например, если для слесарей будет установлен оклад в размере 10тыс. руб., то матрица заработных плат будет выглядеть следующим образом (таблица 20).

Таблица 20 - Матрица заработных плат для слесарей ООО «Конструкция»

Оценка	Позиция в матрице заработной платы (уровни)							
	1 уровень	2 уровень		3 уровень		4 уровень		5 уровень
	89%	от 90%	до 99%	от 100%	до 104%	от 105%	до 109%	110%
A	9701,00	9810,00	10400	10900,00	10900	11445,00	11881,00	11990,00
B	9567,50	9675,00	10400	10750,00	10900	11287,50	11717,50	11440,00
C	9434,00	9540,00	10400	10300,00	10 712,00	10815,00	11227,00	11330,00
D	9167,00	9180,00	10098,00	10100,00	10504,00	10500,00	10900,00	11000,00
E	8900,00	9000,00	9900,00	10000,00	10 400,00	10500,00	10900,00	11000,00

Так при существующей системе оплаты труда фирма обязана выплачивать всем одинаковый оклад, а в соответствии с предложенной системой зарплата будет выплачиваться в зависимости от должностного уровня и вклада каждого работника.

Премии и бонусы будут начислены сотрудникам по результатам отчетного периода (месяц, квартал и т.д.).

Система премирования как правило, различна для разных групп персонала.

Премия слесаря зависит от трёх основных факторов:

- финансового успеха компании;
- выполнения плана подразделением;
- личных показателей эффективности.

Поэтому оптимальная система оплаты труда – это невысокий оклад и значительные премии, рассчитываемые как процент от стоимости выполненных работ. Процентная ставка устанавливается в начале отчётного периода (таблица 21).

Таблица 21 - Система премирования

Специальность	Стаж работы в организации	Основание для начисления премии
Слесарь	1 - 3 года	ТО - 20р с договора
		ТО - 20р с договора
		Ремонт кровли - 10% стоимости ремонта
	3 – 6 лет	Установка двери - 5% стоимости
		ТО – 20р с договора
		Сбор сруба - 10% стоимости
		Замена кровли – 5%
		Ремонт металлического каркаса - 15% стоимости ремонта
		4-14,5% - утепление сруба
	6 – 10 лет	

Еще одним основанием для начисления бонусов является выполнение плана работы на период, начисление бонусов зависит от степени выполнения указанного плана (рисунок 13).

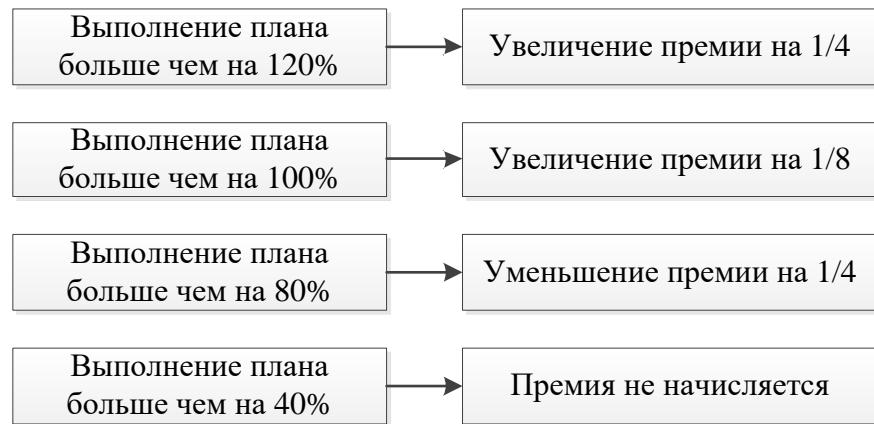


Рисунок 13 – Расчёт стимулирующих выплат

Для расчета степени выполнения задач может использоваться присвоение задачам весов, как представлено выше.

Экономический эффект от прироста объема производства рассчитывается по формулам, приведенным в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет эффективности мероприятия по изменению системы оплаты труда

Наименование показателя	Формула	Обозначения
Прирост объема производства в результате внедрения мероприятия	$P = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \cdot 100$ (5)	% . B_1, B_2 - годовой объем производства до и после внедрения мероприятия в натуральном и стоимостном выражении;
Экономия численности через прирост объема производства	$\mathcal{E}_q = \mathcal{Q}_1 \cdot \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \mathcal{Q}_2$ (6)	$\mathcal{Q}_1, \mathcal{Q}_2$ – численность работающих (рабочих) в данном подразделении до и после внедрения мероприятия, чел.; P - прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.
Годовая экономия по основной заработной плате	$\mathcal{E}_z/n = \mathcal{E}_q \cdot \mathcal{Z}_{cp}$ (7)	\mathcal{Z}_{cp} – среднегодовая заработная плата рабочего, руб.
Годовая экономия по мероприятию	$\mathcal{E}_{zod} = \mathcal{E}_{z/n}$ (8)	-
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	$\mathcal{E}_e = \mathcal{E}_{zod} - E_n \cdot \Delta K$ (9)	ΔK – единовременные капитальные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятия рассчитывается на основании следующих показателей, представленных на рисунке 14.



Рисунок 14 – Исходные данные для расчета

Прирост объема производства в результате внедрения мероприятия составит:

$$P = \frac{113916 - 93096}{93096} \cdot 100 = 22,36\%$$

Исходя из этого экономия численности через прирост объема производства:

$$\mathcal{E}_u = 5 \cdot \left(1 + \frac{22,36}{100}\right) - 5 = 1,12(\text{чел.})$$

Экономия заработной платы слесарей составит:

$$\mathcal{E}_{з/н} = 1,12 \cdot 102 = 114,24(\text{тыс.руб.})$$

Экономия по заработной плате в данном случае равна годовой экономии. Внедрение системы оплаты труда по принципу «Оплата по результатам» не предполагает каких-либо капитальных затрат, однако возникнут текущие затраты, возникшие в связи с увеличением ФЗП слесарей и составят 105 тыс.руб.

Таким образом экономический эффект от внедренного мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_s = 114,24 - 105 = 9,24 (\text{тыс.руб.})$$

Исследование показало, что сотрудники ООО «Конструкция» нуждаются в улучшении системы материального стимулирования. Хотя интерес к работе, самостоятельность и общение оцениваются ими достаточно высоко, уровень заработной платы и компенсационный пакет требуют существенного повышения.

Альтернативой стандартному соцпакету может быть так называемая «System of stimulation on points» система стимулирования по баллам.

Ответственным за разработку и внедрение мероприятия назначается главный бухгалтер и зам. директора.

Вместо фиксированного пакета социальных льгот, система предлагает сотрудникам индивидуальный выбор, сочетая материальные и нематериальные стимулы. Возможность самостоятельно определять состав льгот является дополнительным преимуществом.

Из таблицы - причины движения рабочих ООО «Конструкция» - наглядно видно, что рабочие, увольняющиеся по собственному желанию, недовольны уровнем заработной платой и существующим на предприятии соцпакетом.

Компания разработала систему социальных льгот для сотрудников, основанную на балльной системе. Начальный балл для новых сотрудников (15 баллов) включает, например, бесплатную доставку до работы корпоративным транспортом. Это экономически выгодное решение, поскольку транспортные расходы не зависят от числа пассажиров, и одновременно повышает лояльность сотрудников. Стоимость каждой льготы выражается в баллах, а начальный баланс баллов зависит от должности, квалификации и стажа.

Такая система распределения баллов для определённого уровня должности является наиболее удачной, так как является хорошим стимулом для дальнейшего улучшения социальных льгот ввиду повышения

квалификации и стажа работы на предприятии, так же данное ранжирование может корректироваться ввиду индивидуальных привилегий над коллегами (образование, состояние здоровья и т.д.). Ежегодный пересмотр сотрудниками своего компенсационного пакета позволит компании эффективнее планировать бюджет (таблица 23).

Таблица 23 - Уровни должностей в ООО «Конструкция»

Название должности	Уровень должности
Главный бухгалтер	5
Начальник ТО	
Бухгалтер	4
Менеджер по продажам	
Мастер (стаж работы более 6 лет)	3
Мастер (стаж работы 3-6 лет)	
Офис-менеджер	2
Мастер (со стажем работы менее 3 лет)	
Слесарь	1

Предложенная система ранжирования может служить основой для разработки более эффективной системы мотивации, связывающей уровень должности с объемом предоставляемых социальных льгот.

Следующей составляющей соцпакета является список компенсаций, приведённый в Приложении В таблице В.1. Сотрудник может заказать любую льготу из данного списка в соответствии с количеством баллов.

Введена система, где количество баллов, предоставляемых сотруднику для выбора льгот и компенсаций, зависит от занимаемой должности (рисунок 15).

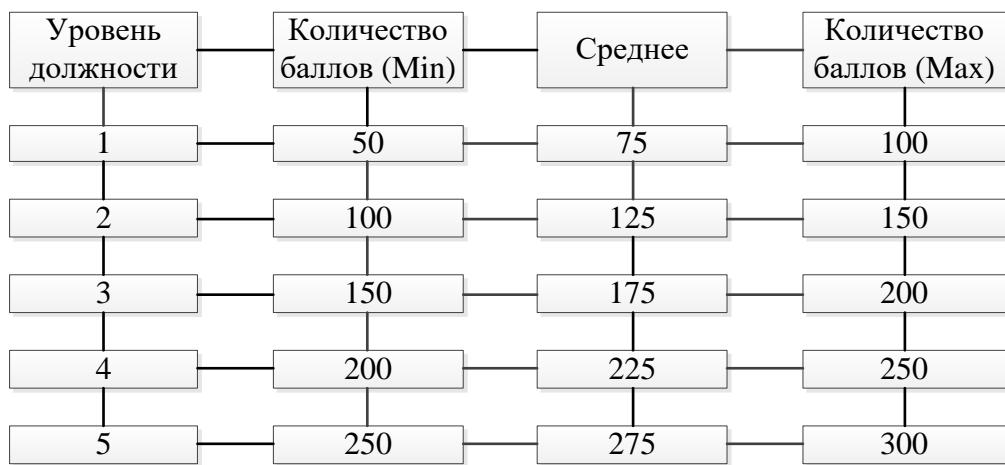


Рисунок 15 - Вилка предоставляемых баллов по уровням должностей

Таким образом, руководитель предприятия и заместитель директора не имеют бонусные баллы, тем самым стимулируя работников и проявляя свою заботу о подчинённых, начальник ТО и главный бухгалтер пользуются максимальным количеством баллов, но на данный максимум перечень льгот ограничен. Самый малое число льгот предоставлено рабочим с самой низкой квалификацией, имеющим малый или отсутствующий стаж работы. Сотрудники среднего звена могут выбирать между накопительной пенсиею и корпоративным обучением. Работники младшего звена, вероятно, предпочтут такие льготы, как транспорт, питание и т.п. Более дорогие льготы (накопительная пенсия, ДМС для сотрудника и семьи, стоматология, спортивные клубы) доступны специалистам. Количество доступных баллов зависит от выполнения плана (таблица 24).

Таблица 24 – Таблица начисления баллов

Объём выполненного плана, %	Начисление баллов	Вычитание баллов
120% и более	Max	-
100-119%	Среднее	-
80-99%	Min	-

Продолжение таблицы 24

Объём выполненного плана, %	Начисление баллов	Вычитание баллов
60-79%	не начисляется	-
Менее 60%	-	депремирование

Данная таблица показывает прямую зависимость начисления баллов от объёма выполненного плана, запланированного на год, а также является стимулом рабочим для выполнения плана.

Система баллов для предоставления льгот, гарантит и компенсаций позволяет повысить удовлетворенность сотрудников без повышения зарплаты, удовлетворяя их потребности в расширенном социальном пакете.

Экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на снижение текучести кадров рассчитывается по следующей формулам, приведенным в таблице 25.

Таблица 25 – Формулы для расчета эффективности мероприятия по внедрению метода стимулирования по баллам

Наименование показателя	Формула	Обозначения
Экономия численности рабочих при внедрении мероприятий, направленных на снижение текучести кадров	$\mathcal{E}_u = \frac{Q_{ba3} \cdot t_n \cdot 0,5}{\Phi_{яб} - t_n} - \frac{Q_{omu} \cdot t_n \cdot 0,5}{\Phi_{яб} - t_n} \quad (10)$	Q_{ba3}, Q_{omu} т – численность работников, уволившихся в базовом и отчетном периодах; t_n – потери рабочего времени в ср $\Phi_{яб}$ – явочный фонд рабочего времени на одного работника, 0,5 – коэф увольнения

Продолжение таблицы 25

Наименование показателя	Формула	Обозначения
Годовая экономия по основной заработной плате	$\mathcal{E}_3/n = \mathcal{E}_4 \cdot Z_{cp}$ (11)	Z_{cp} – среднегодовая заработная плата рабочего, руб.
Годовая экономия по мероприятию	$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{3/n}$ (12)	-
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	$\mathcal{E}_3 = \mathcal{E}_{\text{год}} - E_h \cdot \Delta K$ (13)	ΔK – единовременные капитальные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятия рассчитывается на основании следующих показателей, приведенных в таблице 26.

Таблица 26 – Исходные данные для расчета

Показатель	Буквенное обозначен.	Численное значение
Явочный фонд рабочего времени, дни.	$\Phi_{яв}$	250
Потери рабочего времени в среднем на одного уволившегося, дни	t_n	42
Численность работников, уволившихся в 2024 году, чел.	$Ч_{баз}$	18
Численность работников, которые предположительно уволятся в планируемом периоде, чел.	$Ч_{отч}$	10
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	Z_{cp}	102

Экономия численности рабочих при внедрении мероприятий, направленных на снижение текучести кадров составит:

$$\mathcal{E}_4 = \frac{18 \cdot 42 \cdot 0,5}{250 - 34} - \frac{5 \cdot 42 \cdot 0,5}{250 - 34} = 1,09(\text{чел})$$

Экономия по заработной плате в этом случае составит:

$$\mathcal{E}_{3/n} = 1,09 \cdot 102 = 111,18(\text{тыс.руб.})$$

Экономия по заработной плате в данном случае равна годовой экономии.

Внедрение социального пакета по принципу кафетерия не предполагает каких-либо капитальных затрат, однако возникнут текущие затраты, возникшие в связи с оплатой услуг, входящих в социальный пакет. Общая стоимость пакета составит 153 тыс.руб.

Таким образом экономический эффект от внедренного мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_s = 111,18 - 85 = 26,18(\text{тыс.руб.})$$

3.3 Экономическое обоснование проектируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда рабочих ООО «Конструкция»

Экономический эффект от предложенных мероприятий (таблица 27).

Таблица 27 - Показатели эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Конструкция»

Проблемы	Мероприятие	Затраты, тыс.руб	Условное высвобождение Численности персонала	Годовой экономический эффект, тыс.руб
Высокая текучесть кадров в период с 2022-2023 года	Введение системы «Оплата по результатам»	153	1,09	26,18
Нерациональное использование рабочего времени	Внедрение системы стимулирования по баллам.	105	1,12	9,24
Низкая квалификация рабочих	Повышение квалификации рабочих.	73	1,75	118,56
Итого		331	3,96	153,98

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 153, 98 тыс. руб. Условная экономия численности персонала – 3,96 человека., затраты, связанные с осуществлением мероприятий – 331 тыс.руб.

Заключение

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по улучшению мотивационной системы персонала ООО «Конструкция». Работа над достижением цели включала в себя следующие этапы:

- проведен анализ теоретических основ мотивации и стимулирования персонала;
- проанализированы эффективность работы исследуемого предприятия за период 2022-2024гг.;
- проанализирована существующая система мотивации и стимулирование труда служащих предприятия ООО «Конструкция» и разработаны мероприятия по совершенствованию предмета исследования;
- оценена эффективность от внедрения проектируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда.

Благодаря проведенному анализу деятельности предприятия были выявлены следующие проблемы предприятия ООО «Конструкция»:

- объем реализации услуг в 2024 году снизился по сравнению с 2022 г. на 25884 тыс.руб., что составило 21,75 %, а по сравнению с 2023 годом на 48 696 тыс.руб., что составило 34,34 %. Падение объемов продаж в 2024 году обусловлено снижением производительности труда;
- данные показывают, что персонал предприятия недостаточно квалифицированный; наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают работники со стажем работы до 1 года. При этом их доля за период 2006-2023 гг. выросла с 33,33% до 35,71%.

Основная масса принятых работников – это выпускники учебных заведений, составляющие в 2022-2023 гг. 60% и в 2024 г. – 47,37%, которые не имеют еще достаточного опыта работы, или рассматривают данную организацию стартовой площадкой для дальнейшего обучения или временного места работы для накопления опыта и трудового стажа.

- большинство сотрудников, сохраняя активную жизненную позицию и веру в успех, еще не достигли своих целей, представляя собой ценный ресурс для реализации изменений на предприятии.

Примерно треть персонала (наиболее пассивная группа) либо разочаровалась, либо довольствуется достигнутым, демонстрируя при этом высокую лояльность к руководству.

- уровень удовлетворенности потребностей сотрудников низкий, особенно в отношении заработной платы. Стремление к участию в достижении целей компании целей компании практически отсутствует, что указывает на разрыв между личными и корпоративными целями сотрудников.

Для устранения выявленных недостатков в работе фирмы ООО «Конструкция» были разработаны мероприятия, которые позволили повысить эффективность системы мотивации труда служащих предприятия ООО «Конструкция», а именно:

- изменение системы оплаты труда на систему «Оплата по результатам»;
- замена существующего соцпакета более оптимальным «System of stimulation on points» система стимулирования по баллам;
- введение системы обучения и повышения квалификации персонала.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда служащих на предприятии ООО «Конструкция», экономически целесообразны. Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 153, 98 тыс. руб. Условная экономия численности персонала – 3,96 человека., затраты, связанные с осуществлением мероприятий – 331 тыс.руб.

Таким образом, в ходе разработки и написания дипломного проекта его поставленный задачи решены, цель достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аркас А.В. Управление персоналом: учебник для вузов. – 2021;
2. Белов А.Н. Мотивация персонала: теория и практика. – 2022;
3. Бухгалтерский отчет о прибыли и убытках ООО «Конструкция» за 2021г Москва, 2022.
4. Бухгалтерский отчет о прибыли и убытках ООО «Конструкция» за 2022г Москва, 2023.
5. Бухгалтерский отчет о прибыли и убытках ООО «Конструкция» за 2023г Москва, 2024.
6. Виханский О.С. Управление персоналом: учебное пособие. – 2022;
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда - М.: Норма, 2019.
8. Гончаров А.А. Практика управления человеческими ресурсами. – 2020;
9. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно - распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
10. Дуракова И.М. Основы управления персоналом. – 2021;
11. Зайцева Н.Н. Современные методы мотивации труда в организациях. – 2020;
12. ИСО 9001:2024/2025. Элементы данных для обмена информацией. Обмен информацией. Представление дат и времени.
13. Ковалёв В.И. Экономика и управление трудовыми ресурсами. – 2020;
14. Котлер Ф, Маркетинг: руководство по созданию, внедрению и управлению. – 2021;
15. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле/ В.В.Лукашевич. - М.: Экономика, 2019. – С. 41
16. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле/ В.В.Лукашевич. - М.: Экономика, 2019. – С. 57.

17. Лукичева И.Р. Управление персоналом: стратегия и практика. – 2022;
18. Маслов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – 2020;
19. Мескон М.Х., Основы менеджмента./ Х.М. Мескон, М Альберт, Ф.Хедоури.- М.: Дело ЛТД, 2019.-С. 305.
20. Мильнер Б.З. Теория организаций. – 2021;
21. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика: – Спб, 2019.
22. Образцов П.В. Управление персоналом: современные подходы. – 2019;
23. Пашенцев Д.А. Мотивация и стимулирование труда: практические решения. – 2021;
24. Резник С.Д. Управление персоналом: учебное пособие. – 2020;
25. Травин В.В., Шахотина В.П. Система управления персоналом: практические рекомендации. – 2022;
26. Устав ООО «Конструktion». Москва, 2020.
27. Фахутдинова Г.Л. Управление персоналом: учебник. – 2023;
28. Черняев Ю.А. Мотивация работников: от теории к практике. – 2021;
29. Шекшня С. Современное управление персоналом. – 2020;
30. Шишкин А. К., Вартанян, С.С., Микрюков, В.А. Бухгалтерский учет и финансовый анализ на коммерческих предприятиях: –М.: Инфра –М, 2022;
31. Щербаков А. Совершенствование форм мотивации труда - необходимое условие роста его производительности: //Человек и труд. - 2021. - №3.

Приложение А

**Степень удовлетворенности потребителей компании ООО
«Конструкция»**

Анкета

Просим Вас принять участие в опросе, которое охарактеризует предоставление услуг ООО «Конструкция» с целью изучить качество предоставляемых услуг и сделать их использование более комфортным для Вас.

Ваш возраст:

- 18-35
- 36-55
- Более 56

Устраивает ли Вас оказание услуг по продаже строительного материала?

- Полностью удовлетворены
- Удовлетворены
- Не удовлетворены
- Совсем не удовлетворены

Если нет, то почему?

Устраивает ли Вас оказание услуг по техническому обслуживанию?

- Полностью удовлетворены
- Удовлетворены
- Не удовлетворены
- Совсем не удовлетворены

Продолжение приложения А

Если нет, то почему?

Устраивает ли Вас стоимость материалов и технического обслуживания?

- Полностью удовлетворены
- Удовлетворены
- Не удовлетворены
- Совсем не удовлетворены

Устраивает ли Вас качество предоставляемой продукции?

- Полностью удовлетворены
- Удовлетворены
- Не удовлетворены
- Совсем не удовлетворены

Ваши пожелания ООО «Конструкция» (с целью улучшения качества предоставляемых услуг):

Большое спасибо!

Приложение Б

Анкета отбора кандидата

АНКЕТА

1. Должность, на которую вы претендуете _____

2. На какой срок вы хотели бы получить работу (обведите нужное)

А. 1 мес. Б. 6 мес. В. 1 год Т. 5 лет Д. Постоянно Е. Не решил(а)

3. Личные данные

Фамилия _____

Имя

Отчество

Прописка: Город _____ Индекс

Улица

Дом Корп _____ Кв _____

Адрес проживания: _____

Телефоны: домашний _____

рабочий _____

Дата рождения: _____

Место рождения: _____

Гражданство: _____

Паспортные данные: серия _____ № _____
Выдан

Дата выдачи _____

Семейное положение

Дети (возраст):

Рисунок Б.1 - Анкета отбора кандидата

Продолжение приложения Б

4. Образование (наиболее полно укажите все формы и виды своего образования)

Годы обучения	Учебное заведение, факультет; курсы, стажировки; другие виды обучения	Форма обучения (дневная, вечерняя, заочная)	Полученная специальность, квалификация, степень, звание, лицензия

5. Профессиональный опыт (описывайте свой опыт, начиная с последнего места работы, т.е. в обратном хронологическом порядке)

Годы работы	Наименование организации, адрес, телефон	Ваша должность	Ваша зарплата на данной работе	Причина увольнения

6. Есть ли у вас опыт работы по следующим направлениям (в чем он заключается, чем занимались вы лично):

Опыт руководства людьми

Работа с клиентами _____

Исследовательская работа

Консультирование

Педагогическая практика _____

Рисунок Б.2 - Анкета отбора кандидата

Продолжение приложения Б

Разработка методик обучения

Бухгалтерский учет и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

7. Рекомендации (кто может рекомендовать вас как

Ф.И.О.	Должность, место работы	Телефон

Есть ли у вас собственные разработки, изобретения, ноу-хай? Если да, то какие:

8. Знания и навыки

А. Знание программного обеспечения:

Операционные системы: _____

Прикладные

программы: _____

Офисные приложения: _____

Другие программы: _____

, Б. Знание иностранного языка _____

В. Навыки работы с оргтехникой _____

9. Ваши требования к будущей работе

А. Какая работа вас интересует (направление деятельности, должность, минимальный уровень зарплаты, необходимый уровень зарплаты): _____

Б. Продолжительность рабочего дня _____

В. Готовы ли вы к командировкам _____

Г. Какую работы вы не хотели бы выполнять.

Почему? _____

Д. Как быстро вы смогли бы приступить к работе

Рисунок Б.3 - Анкета отбора кандидата

Продолжение приложения Б

10. Дополнительные сведения

Обращались ли вы к нам по вопросам трудоустройства ранее? Если да, укажите дату обращения, вакансию и причину отказа _____

Воинская служба: проходил; не проходил.

Ограничения по здоровью: есть; нет.

Ваши увлечения в свободное время: _____

Курите ли вы? Да; нет. Имеете ли вы проблемы с алкоголем? Да; нет.

Дата заполнения _____

Подпись ' _____

Рисунок Б.4 - Анкета отбора кандидата

Приложение В

Список компенсаций для предоставления по бальному принципу для сотрудников ООО «Конструкция»

Таблица В.1- Список компенсаций для предоставления по бальному принципу для сотрудников ООО «Конструкция»

Вид компенсации	Социальное обоснование	Экономическое обоснование	Количество баллов
Компенсация на питание – предоставление комплексного обеда	Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на питание	20
Доставка работников до места работы служебным транспортом	Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на транспорт	15
Компенсация за использование личного автомобиля для исполнения служебных обязанностей	Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на бензин, повышение эффективности работы за счет оперативного решения задач	6
Оплата мобильной связи в размере (в рамках установленных для должности лимитов)	Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта	Повышение дохода работника, повышение эффективности работы за счет расширения возможностей общения с клиентами и коллегами	30
Подписка на периодическую литературу (журналы, газеты) по специальности	Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта	Повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний	27
Обучение за счет Компании на семинарах и тренингах (краткосрочное обучение)	Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет дополнительного обучения	22
Обучение за счет Компании на курсах повышения квалификации или получении дополнительного образования (долгосрочное обучение)	Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний	42

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Вид компенсации	Социальное обоснование	Экономическое обоснование	Количество баллов
Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для работника	Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них	Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение	41
Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для членов семьи работника	Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение членов семьи, сокращение потерь рабочего времени на больничных листах по уходу за ребенком	44
Организация и оплата стоматологического обслуживания	Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение	28
Накопительная пенсионная программа	Материальное стимулирование труда сотрудников работников	Закрепление опытных высокопрофессиональных работников в компании; улучшение материального положения сотрудников после выхода на пенсию	52
Оплата членства в спортивных клубах – покупка абонемента для занятий аэробикой, в бассейн, тренажерный зал	Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них	Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента, билета	35
Покупка билетов в театр и т.п. культурные мероприятия	Повышение культурного уровня, получение удовольствия, отдых	Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента билета	23
Предоставление материальной помощи (беспроцентные ссуды)	Повышение лояльности работника к компании за счет ощущения заботы о нем	Повышение дохода работника	15