

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления  
мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ООО «Всегда»)»

Студент

С.И. Заболотников

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н., доцент

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### **ЗАДАНИЕ**

#### **на выполнение бакалаврской работы**

Студент Заболотников Сергей Игоревич

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ООО «Всегда»)»
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
  - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
  - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Всегда»
4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

  1. Теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии
    - 1.1 Мотивация труда и ее роль в управлении персоналом
    - 1.2 Современные подходы к организации мотивации персонала
  2. Анализ системы управления мотивацией труда персонала на примере ООО «Всегда»
    - 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия
    - 2.2 Оценка системы управления мотивацией труда работников предприятия
  3. Предложения по совершенствованию управления мотивацией труда в ООО «Всегда»
    - 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией труда на предприятии

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа управления мотивацией труда персонала;
  5. Графические данные по результатам анализа управления мотивацией труда персонала;
  6. Предложения по совершенствованию управления мотивацией труда персонала;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Т. В. Полякова

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

С.И. Заболотников

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Заболотникова Сергея Игоревича  
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией  
труда персонала на предприятии (на примере ООО «Всегда»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись) Т.В. Полякова  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись) С. И. Заболотников  
(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студент С.И. Заболотников

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии (на примере ООО «Всегда»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка предложений, направленных на совершенствование управления мотивацией труда персонала на предприятии.

Объект исследования - предприятие ООО «Всегда», предмет исследования – система мотивации трудовой деятельности.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирование, статистические методы обработки данных.

Границы исследования - 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. В условиях современной изменчивости и неоднозначности система стимулирования работников должна формировать единый механизм получения удовольствия от работы. Задача руководства в этом случае - найти новые пути мобилизации, мотивирования людей, а также способов вовлечь их в создание общего блага, как для организации, так и для них самих.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть применены на практике специалистами ООО «Всегда».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников. Общий объем работы - 74 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы управления мотивацией труда на предприятии	10
1.1 Мотивация труда и ее роль в управлении персоналом	10
1.2 Современные подходы к организации мотивации персонала	24
2. Анализ системы управления мотивацией труда персонала на примере ООО «Всегда»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Оценка системы управления мотивацией труда работников предприятия	32
3. Предложения по совершенствованию управления мотивацией труда в ООО «Всегда»	51
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией труда на предприятии	51
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	62
Заключение	67
Библиографический список	70
Приложения	74

## Введение

Актуальность данной бакалаврской работы обусловлена тем, что в условиях современной изменчивости и неоднозначности система стимулирования работников должна формировать единый механизм получения удовольствия от работы, задача руководства – найти новые пути мобилизации, мотивирования людей, а также способов вовлечь их в создание общего блага как для организации, так и для них самих.

Экономический кризис деструктивно влияет на предприятие в целом, приносит с собой нестабильность в производство, потерю покупателей продукции, а, следовательно, и утрату своих позиций на рынке. В такое тяжелое для организации время перед руководящими структурами особую важность приобретает проблема сохранения квалифицированных кадров, благополучное разрешение которой не может быть достигнуто без соответствующих изменений в системе мотивации персонала.

Кризисная ситуация в экономике требует большого напряжения от менеджеров, их способностей к управлению мотивацией персонала, а также изменению различных систем стимулирования. Основной задачей здесь является способность создать не общий свод правил, а найти подход к каждому сотруднику, ведь у каждого человека свой характер, определенные черты и способности.

Тем не менее, необходимо отметить, что у большинства руководителей российских предприятий нет идеи о том, что именно сотрудники являются «каркасом» организации, а стабильность в системе кадров одна из основ хорошего функционирования. Большую часть различных ресурсов они направляют на управление производством, финансами, не уделяя должного внимания разрешению задач мотивации кадров. Проблема заключается в том, что учитывая окружающую нестабильность и многочисленные увольнения в различных сферах экономики, персонал становится демотивированным, деморализованным, что прямым образом влияет на результативность их

работы, а, следовательно, снижает эффективность работы всего предприятия. Кризисная ситуация в экономике, при которой любая нестабильность на предприятии может привести к серьезным последствиям, вплоть до банкротства, вносит изменения не только в то, как происходит организация и управление сотрудниками, но и заставляет менеджеров пересмотреть свои взгляды на стратегии убеждения и дополнительной мотивации сотрудников.

Необходимо обозначить, что экономический кризис является толчком, который выявит все проблемы менеджмента и потребует немедленного их решения. Тем не менее, именно он позволяет взглянуть на задачи мотивации сотрудников с новой стороны. Становится очевидным необходимость пересмотра стратегии стимулирования, необходимость поиска новых подходов к организации работы. Помимо важности материального стимулирования, становится очевидной необходимость внедрения нематериальных методов мотивации.

Объектом бакалаврской работы является промышленное предприятие ООО «Всегда», а предметом исследования выступает система мотивации трудовой деятельности.

Цель бакалаврской работы состоит в изучении теоретических аспектов формирования мотивации персонала и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации работников ООО «Всегда».

Для достижения цели бакалаврской работы нам необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления мотивацией труда.
2. Проанализировать систему управления мотивацией труда персонала на примере ООО «Всегда»;
3. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией труда на предприятии и оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В бакалаврской работе были применены такие методы исследования, как: анализ, синтез, обобщение.

Источниками для написания бакалаврской работы послужили нормативные и законодательные акты РФ, регулирующие вопросы, связанные с мотивацией персонала, многочисленные публикации из российской экономической периодики, а также анализ и опыт работы ООО «Всегда».

Ключевые вопросы по мотивации персонала были рассмотрены такими авторами как: А. Я. Кибанов [14], С. В. Шекшня [14], Э. А. Уткин [14]. В процессе бакалаврской работы были использованы и источники зарубежной литературы, в частности, работа американского ученого Дж. Х. Лоферайкаса «Управление персоналом в США» [51].

Практическая значимость данной бакалаврской работы состоит в том, что предложенные рекомендации по повышению уровня мотивации персонала могут быть применимы в практике ООО «Всегда» и других структурных подразделениях организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав (теоретической, практической и рекомендательной), заключения, списка использованной литературы из 50 источников и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы рассматриваются теоретические аспекты формирования трудовой мотивации персонала. Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Всегда» и анализ системы мотивации персонала на данном предприятии. В третьем разделе указаны рекомендации в области совершенствования системы мотивации работников.

# 1 Теоретические основы системы управления мотивацией труда на предприятии

## 1.1 Мотивация труда и ее роль в управлении персоналом

Мотивацию персонала можно рассматривать с разных позиций. С одной стороны это психологическая настройка человека, внутренняя сила, вызывающая в нем активность и задающая ее направление. С другой же под мотивацией понимают совокупность внешних факторов, поддерживающих дух работника, определяющих его поведение [5]. Наиболее верным видится рассмотрение данного понятия одновременно с обеих точек зрения, работая с их синтезом и находя баланс между внешними и внутренними условиями поддержки мотивации. Особенно важным подобный взгляд оказывается в период кризиса, когда требуется быстрое реагирование на смену как факторов, влияющих на работников извне, так и на психологические изменения в восприятии персонала себя в организации. Тем не менее, даже в относительно стабильной экономической ситуации нельзя недооценивать ценность умелого управления системами мотивации. Компания, структуры менеджмента которой смогли построить крепкую базу стимулирования, с большей вероятностью сможет пройти сквозь время кризиса с наименьшими потерями, как с финансовой стороны, так и среди ценных сотрудников.

Главная задача менеджмента – умело раскрыть сильные стороны работника и, наоборот, убрать слабые. То, насколько хорошо менеджер сможет решить данную проблему «сегодня», повлияет на то, какая компания будет «завтра». В условиях экономического кризиса работники начинают сомневаться в стабильности своего положения в организации и переживают сильнейший стресс, связанный с общей неопределенностью в обществе. У сотрудников появляется страх увольнения, неудач, сокращения доходов и, как следствие, неспособности отвечать по своим материальным обязательствам. Согласно пирамиде Маслоу, высшая потребность человека заключается в

самореализации и саморазвитии, но в период кризиса все больше людей обращается к более низкой по уровню потребности в защите, что включает необходимость заработка. Здесь играет большую роль аспект материального вознаграждения в качестве инструмента мотивации и стимулирования, который рассматривается не только как компенсация затрат времени и сил, но так же и как показатель его ценности для организации. Например, в случае невозможности выплаты фиксированной части дохода, или существенного ее сокращения, хорошим выходом может оказаться возможность зарабатывать за счет переменной части, достигая определенных необходимых результатов. Менеджеры должны разъяснить сотрудникам, каким образом они могут сформировать свой доход, поставить условия для получения премии. Согласно существующей закономерности в социологии труда, чем больше сотрудник осознает важность своего присутствия в организации и видит, что его активность не остается незамеченной, тем лучше он трудится, от его более эффективного вклада в работу компания получает больше прибыли. Мотивация персонала становится все более важным и сложным для реализации аспектом управления персоналом.

Источником трудовой активности и эффективности является работа по выявлению, формированию и удовлетворению потребности, поэтому необходимо определить перечень необходимых управленческих решений, реализуемых в ходе подготовки и внедрения системы мотивации.

Часто собственники и руководители не знают и не умеют использовать инструменты мотивации. Это приводит к ошибкам уже на подготовительном этапе. Нередко (особенно в начале своей деятельности) топ-менеджер, желающий реализовать на новом месте проверенные предыдущим опытом мотивационные подходы, начинает их немедленно внедрять, полностью не ознакомившись с состоянием внутренней среды в организации. Если работники недовольны, то сначала необходимо разработать план по преодолению демотивационной составляющей.

Взгляды А. Маслоу актуальны и для рассматриваемой нами проблемы мотивации персонала: невозможно эффективно удовлетворить высокоуровневые потребности, минуя низкоуровневые (особенно биологически обусловленные). Развивая идеи Маслоу, можно предположить, что так часто упоминаемый денежный фактор в таком случае разбивается на две части:

1. То количество денег, которое необходимо для поддержания биологического и социального существования человека (покупка продуктов, плата за жилье, транспортные расходы и т.д.).

2. Денежные суммы или материальные льготы, превышающие индивидуальный, а не установленный государством социальный и биологический минимум. Таким образом, выплата денежных средств в размерах, не покрывающих (или едва покрывающих) расходы первой части, становится мощнейшим демотивационным фактором.

Принципиальная черта большинства максимально результативных видов мотивации — предлагать не только то, что руководство считает важным, но и то, что значимо для специалистов данного профиля. За каждым удачным предложением стоит серьезный анализ мотивационной структуры персонала. Даже если компания не разрабатывает персонифицированных видов мотивации, она знает, какие цели и задачи преследует тот или иной сотрудник, а значит, может правильно расставить акценты, разъясняя нововведения.

Разрабатывая систему мотивации, необходимо взглянуть на свою компанию как бы со стороны, а, используя более серьезный подход, можно привлечь сторонних консультантов. Важно понять, как соотносятся ваши прогрессивные цели с реальным положением дел, со сложившейся корпоративной культурой, и только потом формировать компетенции сотрудников, на которых возлагаются надежды. При этом следует учитывать, что в зависимости от поставленных целей некоторые критерии временно могут вести себя как «перевертыши». Например, при анализе человеческих

ресурсов мы обычно расцениваем высокую текучесть кадров как отрицательный фактор, однако если перед компанией поставлены цели улучшения и обновления всего процесса работы, данный фактор может сыграть положительную роль, поскольку люди, привыкшие работать по старой схеме, несмотря на то, что могут разобраться в специфике функционирования данной организации, достаточно часто, просто не способны сделать полноценный рывок в новом направлении. Это, конечно, вовсе не означает, что, если мы хотим что-то изменить к лучшему, то должны устроить в своей организации революцию. Просто необходимо понять, что мешает развитию и почему правильно разработанная мотивационная система не приносит результатов. В суровых условиях рынка многие руководители кидаются из крайности в крайность, чтобы получить желаемый результат. В одном случае условия труда и система мотивации разрабатываются под жестким контролем, что очень часто приводит к обратному результату. В другом случае работодатель почти «заигрывает» с сотрудниками, предлагая различные доплаты, бонусы, проценты за каждое нерегламентированное действие, пытаясь тем самым удержать лояльность коллектива. В итоге он получает неуправляемый персонал. Если работая люди привыкают к бесконечному контролю и частому порицанию, от них бесполезно ждать ответа и требовать творческих идей. Не говоря уже о том, что в таких условиях могут работать далеко не все. Аналогично и при «заигрывании». «Избалованные» сотрудники не будут выполнять работу, которую не считают своей прямой обязанностью, или же по любому поводу будут ждать премий и компенсаций, выплата которых не всегда целесообразна. И вот тут-то хочется задать извечный вопрос: «Что делать?». Где тот ответ, который станет абсолютно верным именно в вашем случае?

Идеальных рецептов нет, однако твердо уверена в том, что любая система должна быть прозрачной. И это не просто красивые слова. Первое, в чем должен быть уверен руководитель, так это в том, что он разрабатывает систему мотивации не для «отвода глаз», не для скорой прибыли, карьерного

роста или проведения обучения, а для реальной возможности развития сотрудника в организации, его карьерного роста, обучения и т.д.

Пусть компенсационный пакет вашей организации не «самый красивый», однако все возможности, которые заявлены в условиях работы для сотрудника, — должны быть реально существующими. Очень важно, чтобы руководители всех уровней верили в работоспособность своей системы мотивации и помогали сотрудникам развиваться. Хорошую команду собрать непросто, и иногда на это уходят годы. Главное — это «смелость» руководителя, который не боится брать в свой отдел сильных способных специалистов, работает над интересными задачами и мотивирует сотрудников, не только четко следуя прописанным регламентам, но и подавая собственный пример.

Последующее денежное стимулирование — мотивирующее действие (до определенного предела, пока сотрудник не пересмотрит свою позицию относительно величины заработной платы).

Эксперты отмечают также следующие сильные факторы демотивации:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к организации; - невозможность личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижения со стороны руководства и коллег.

Неудовлетворенность сотрудников также обусловлена дефицитом информации и, соответственно, невозможностью оценить выгоды, предлагаемые работодателем. Одним из способов предоставления необходимой информации является опыт визуализации общей стоимости труда (totalcost), выраженной в конкретных цифрах. Таким образом, у сотрудника появляется возможность объективно оценить вес всех вложений организации в его работу и развитие, сопоставить со своими ожиданиями и

альтернативными предложениями на рынке труда. Часто это способствует росту удовлетворенности работника условиями труда.

Гораздо реже руководство прибегает к нематериальному стимулированию, в то время как, возможно, именно данная часть системы является образующей для повышения эффективности работы. Эффективная система мотивации не может быть основана на одних лишь денежных поощрениях, к которым человек привыкает, и которые доставляют организации дополнительные затраты [3]. Нельзя не заметить, что именно нематериальная мотивация увеличивает степень преданности сотрудников организации, повышает качество их профессиональной деятельности, уменьшает деструктивную паническую обстановку. К настоящему моменту сложилась целая система нематериального стимулирования, которая включает в себя такие достаточно простые, но от этого не менее эффективные методы, как: доски почета, письменные благодарности или устные поощрения, различного рода конкурсы, и т.д. С ними знакома, наверное, любая компания, и многие могут использовать их себе во благо.

Тем не менее, когда на смену подъема в организации приходит спад, кризис, этого не будет достаточно, если при этом не сформирована корпоративная культура. В первую очередь руководство должно быть открыто по отношению к своим подчиненным. Необходимо предоставлять достоверную ситуацию о положении организации на рынке, о том, насколько работники могут быть уверены в своих рабочих местах. Обсуждение подобных проблем и открытость позволят им чувствовать свою защищенность и лучше справиться с кризисной ситуацией. В качестве поддержки мотивированности среди сотрудников можно задействовать неформальных лидеров, которые присутствуют практически на любом предприятии. Для уменьшения неопределенности и повышения уверенности они смогут доносить до работников достоверную информацию о целях, стратегии организации, поддерживать их уверенность. Другая возможная проблема, которая может демотивировать работников, это ложная

убежденность руководства в том, что в условиях кризиса подчиненные должны сильно увеличить эффективность своей работы. Некоторые менеджеры могут даже указать на то, что они «должны быть рады тому, что у них есть работа», что для них можно быстро подобрать замену.

Подобная стратегия не приведет ни к чему, кроме как к полной потере доверия между работниками и компанией, это повлечет за собой неминуемый спад в эффективности работы предприятия. Возникает следующий парадокс: с одной стороны у сотрудника существует страх потерять работу, а с другой он выполняет все меньше работы. Нельзя сказать точно, как тот или иной человек отреагирует на тяжелое кризисное время. Можно лишь утверждать, что сложно сохранять присутствие духа и хорошую мотивацию, постоянно опасаясь за свое будущее. Организации должны защитить своих сотрудников от усталости и чрезмерного нервного напряжения. Для этого можно воспользоваться курсами по подготовке управляющих, способных разряжать напряженную обстановку в коллективе, умело использовать возможности прямого разговора и морального убеждения, чтобы избежать наиболее негативных последствий. Можно сделать промежуточный вывод, что хорошие отношения между руководством организации и сотрудниками – мотивирующий фактор не только во время кризиса, но и в период экономической стабильности [2]. Тем не менее, особенно их значимость проявляется в тяжелые для предприятия времена. Отношения, которые можно охарактеризовать как уважительные, открытые и честные, не будут стоить организации материальных затрат, но сыграют большую роль в формировании мотивации. Способность открыто обсуждать проблемы, и даже совместный поиск их решений, также является важным аспектом формирования здоровых отношений внутри предприятия. Необходимо организовывать стратегии развития, которые смогут быть приняты как создающие уверенность в завтрашнем дне. Лучше всего, когда компания не только убеждает своих сотрудников, но и осознает сама, что сокращение числа работников – это последняя мера, направленная на спасение

организации. Подобный план не может быть применен с положительным эффектом, кроме как когда все остальные пути вывода организации из кризиса исчерпаны. Несмотря на всю важность построения отношений между начальством и работниками, нельзя забывать про построение горизонтальных связей внутри самого коллектива. Для данных целей лучше всего другого подходит идея, заимствованная из мира спорта и начавшая свое развитие в менеджменте еще в 70-е года прошлого века, - тимбилдинг, или командообразование [1]. На данный момент это одна из наиболее подходящих систем для полноценного развития внутриколлективных отношений и общего развития организации. Также это наиболее занимательная и интересная сфера менеджмента, так как предполагает самые неординарные подходы к построению здоровой рабочей атмосферы в коллективе. Выделяется множество видов тимбилдинга, каждый из которых способен наилучшим образом раскрыть ресурсы организации, коллектива и отдельных в нем личностей. На данный момент функционирует множество фирм, предоставляющих услуги организации различных мероприятий, направленных на сплочение команды и решение задач. Например, некоторые фирмы специализируются на экстремальных видах спорта, другие на организации специальных «квестов» - игровых приключенческих тимбилдинг-программ.

Коллектив учится быть сплоченным, уметь совместно решать нетипичные задачи, приобретает осознание того, что каждый сотрудник – важная часть общего механизма функционирования организации. Даже в кризисное время существует возможность найти фирму, которая сможет организовать мероприятие без чрезмерных материальных затрат. Принимая во внимание все те положительные качества, которые получает в итоге компания, решившая выбрать тимбилдинг в качестве корпоративного отдыха, нельзя удивиться повышенному интересу к нему. Подводя итог, можно определить несколько наиболее эффективных решений для построения системы мотивации в кризисное время: во-первых, в коллективе

должна сохраняться здоровая атмосфера доверия и ясности между руководством и сотрудниками. Нельзя допускать недомолвок или тайн, ведь они приносят только дополнительную нестабильность и наносят большой ущерб внутренней системе организации. Во-вторых, руководство должно быть активным и заряжать своей энергией коллектив. Должна существовать система устных или письменных поощрений – старания работников должны быть замечены и оценены по достоинству. В-третьих, всегда должен быть план действий на будущее – пусть он и будет краткосрочным. Людям необходима некоторая определенность, они должны чувствовать опору под ногами и осознавать свой вклад в будущее организации. Также необходимо отметить, что до выхода из кризиса руководство должно постоянно находиться на связи с коллективом, поддерживать его своим присутствием, ведь осознавая свою важность в глазах начальства работник уже совсем по-другому воспринимает свою работу, иначе ее организует и повышает свою эффективность.

Анализируя объективную и субъективную стороны мотивации можно сказать, что многое на предприятии зависит от руководителя (объективная сторона), то есть от того, насколько должно он уделяет внимание подбору персонала, совместимости персонала.

С учетом современных экономических реалий, в которых находится экономика России, стоит отдельно акцентировать моменты, относящиеся к вопросу модернизации производства, поскольку при детальном анализе хозяйствующих предприятий данная проблема вышла на основные позиции в вопросах современного управления. При существующей проблеме необходимости модернизации производства и последствиях экономического кризиса перед руководством компаний стоит достаточно острая проблема формирования эффективной системы мотивации и подбор наиболее действенных методов управления персоналом. В связи приведенными фактами перед менеджерами компаний появляется ряд актуальных,

первоочередных вопросов, требующих безотлагательного решения при организации работы с персоналом:

- какая должна быть выбрана стратегия и тактика организации;
- какими путями без ошибок реализовать финансовую работу организации;
- через какие методы можно повысить эффективность управления трудовыми ресурсами.

Одной из ведущих задач прогрессивной кадровой деятельности считается эффективное взаимодействие действенной по всем параметрам мотивации и трудовых результатов. Однако, даже при наличии качественно разработанной системы управления, запланированные значения показателей могут быть не достигнуты. Причин подобного положения может быть множество и, в том числе, воздействие внешних факторов, которые, зачастую не принимают во внимание, пока их влияние не становится очевидным. Наиболее распространенной реакцией на внешние факторы может быть точечное изменение в системе мотивации без учета темпов и скорости изменения воздействия внешней среды. Характерные изменения, производимые в производственном секторе с целью получения мгновенных результатов, а не перспективного эффекта - одно из явлений Российской экономики. Актуальность исследований мотивации в условиях нестабильной экономики и на фоне производственных изменений заключается также в исключительной необходимости наличия сильной мотивации в процессе реализации стимулирования персонала организации в период модернизации. Соответствие системы мотивации сотрудников в сфере производства факторам внешней среды воздействия изучено недостаточно полно. Переход к рыночной экономике, формирование передовых технологий привели к подъему в производственной сфере, что позволило внедрить и успешно использовать действенные методы мотивации, вместе с этим исследования в направлении многофакторной модернизации являются недостаточными.

Функцию мотивации сотрудника исполняет начальник, который обязан уметь определять потребности служащих и формировать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при благополучно выполненной работе.

Экономический кризис, помимо снижений темпов экономики, также привел к проблемам и в трудовой сфере: быстро растут темпы инфляции, ухудшается производительность труда, высококвалифицированный персонал вытесняется с производства. Однако, трудовой кризис можно преодолеть, если взять за основу стратегию усиления мотивации. Существует большая численность мотивационных доктрин, из которых и формируется понятие мотивации, и которые в той или иной степени характерны любому человеку. К огорчению, четкого и общепринятого определения понятия мотивации не существует [1]. Различные создатели, выделяют определение мотивации, исходя из собственной точки зрения, например: Мотивация - процесс побуждения себя и других к достижению собственных целей или целей организации. Мотивация - это побуждение к работе совокупностью всевозможных мотивов, создание определенного состояния личности, которое определяет, насколько деятельно и с какой тенденцией человек функционирует в конкретной ситуации.

Вопросы производительности труда и развития также рассмотрены российскими и зарубежными авторами [2, 11]. Значение внешней мотивации для работы велико – это признание должности или высокого оклада.

Внутренняя мотивация в современном мире изготовления приобретает все большее и большее значение. Она принципиальна из-за ее длительного воздействия на итоги труда и отношение к работе. Ее воздействие тем сильнее, чем выше и разнообразнее запросы к содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.

Рассмотрим зарубежные мотивационные модели (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Мотивационные модели

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных специалистов
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий	Главное качество руководителя - профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными

Предприятия российской сферы производства, находясь в динамично изменяющихся экономических условиях, зачастую сталкиваются с проблемой несоответствия действующей системы мотивации, поскольку последняя, часто, остается вне поля зрения и не претерпевает изменений наряду с остальными процессами управления. Подобный подход, как показывают многочисленные исследования, является ошибочным. По мнению ряда авторов, мотивация - это один из элементов управления, который должен изменяться опережающими темпами, готовя базу для производственных нововведений или реализовываться совместно с ними [4].

Таким образом, модернизация предприятия, реализуемая совместно с разработкой страховой защиты под требования отдельно взятого производства, позволяет заложить гарантии не только относительно производственного процесса, но и относительно персонала, что в перспективе, проявляясь как финансовая гарантия, для работников усиливает мотивационное воздействие. Вместе с этим грамотная мотивация и ее положительные проявления есть гарант успеха при реализации инвестиционных проектов [6].

Кадровая политика предприятия должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия, получение прибыли, но и

соответствовать его основной стратегии развития, разумно распоряжаться главным богатством любой организации – людьми, осуществлять грамотное управление персоналом организации. Для развития и совершенствования кадровой политики предприятия необходимо постоянно проводить мониторинг системы управления персоналом (СУП), анализировать и совершенствовать подсистемы (направления) кадровой политики организации. Ведущий специалист по управлению персоналом организации, Кибанов А. Я. дает следующее определение: «Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации».

«Кадровая политика — одна из наиболее значимых сфер жизни организации, способная многократно повысить эффективность деятельности этой организации» [1]. Для исследования СУП предприятия, в том числе и кадровой политики, необходимо использовать современную методологию исследования, основными составляющими которой являются теоретические положения, научные подходы и принципы, а главное – методы и методики исследования систем управления. В свою очередь, система управления персоналом состоит из нескольких подсистем (направлений) кадровой политики предприятия (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Подсистемы СУП кадровой политики предприятия

Подсистема СУП (направление)	Сущность и объект исследования
Наем и отбор персонала	Подбор персонала в организацию
Адаптация персонала	Взаимное приспособление персонала и организации
Мотивация труда персонала	Стимулирование и мотивация труда персонала

Обучение персонала	Развитие и обучение персонала, виды обучения сотрудников предприятия
Организационная культура	Система ценностей и норм поведения персонала, созданная в организации
Аттестация персонала	Объективная оценка персонала для развития и продвижения сотрудников
Другие направления	Управление текучестью персонала

Кадровая политика предприятия зависит от управления всей организацией, степени развития подсистем (направлений) СУП, тактики и стратегии планирования и многих других факторов.

В результате влияния внешних и внутренних факторов, кадровая политика называется «пассивной», «реактивной», «превентивной», «активной» (рациональной), «авантюристической», «открытой» или «закрытой» [48].

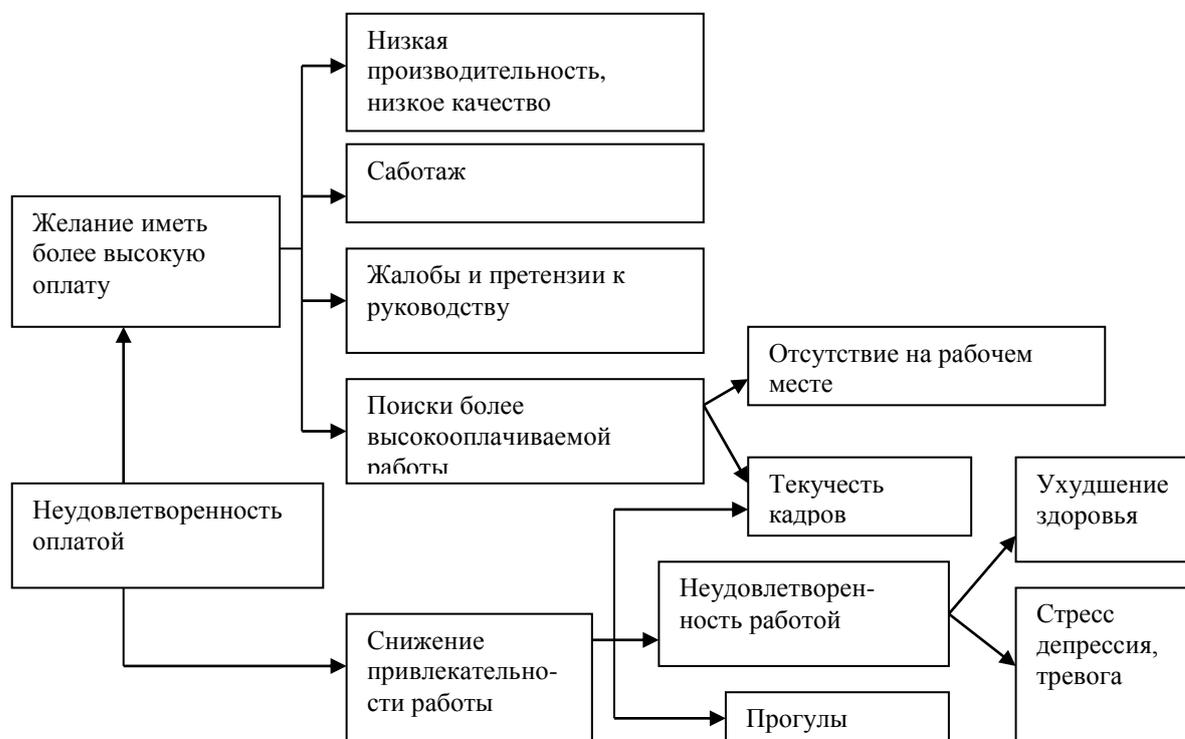


Рисунок 1.1 - Последствия неудовлетворенности работника получаемой оплатой своего труда

На рисунке 1.1 приведены возможные последствия неудовлетворенности работника оплатой своего труда.

Учитывая вышеизложенное выше, можно сделать следующий вывод, что от качественного исследования СУП предприятия, в основе которого лежит собственно анализ кадровой политики организации, во многом зависит ее дальнейшее развитие и совершенствование.

По мнению автора, качество анализа СУП опирается на системное применение методологии исследования различных наук, использование разнообразных методов исследования таких дисциплин, как педагогических, психологических, экономических, математических и других, в этом и состоит сущность диверсификационного подхода.

## 1.2 Современные подходы к организации мотивации персонала

Современные подходы к понятию мотивации отражают использование коллективной модели, идеи которой берут свое начало в коммунарской методике, предложенной еще А.С. Макаренко. По сути, такая подготовка строится с опорой на технологию коллективного творческого дела (КТД), разработанную И.П. Ивановым [13]. Особенностью этой методики является следующее: идею, предложенную организатором, коллектив в идеале воспринимает как собственную, организуемая деятельность имеет практическую направленность и ориентирована на благо всех сотрудников, в реализацию дела (на добровольных началах, с интересом и желанием) включаются все, чтобы иметь возможность раскрыть свои творческие возможности. В современных условиях развития экономики меняется концептуальная основа управления поведением персонала. Наиболее приемлемой признают мотивационную модель, базирующуюся на анализе приоритетов трудовой мотивации, способствующую эффективному использованию трудового потенциала работников и нацеленную на

достижение уровня трудовой мотивации персонала, соответствующего стратегии развития организации.

Монетарные мотивационные схемы в данном случае становятся более популярными (а это и есть формирование потребностей). Отметим также дифференциацию сотрудников по группам. Большинство компаний не в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей согласно индивидуальным запросам каждого работника. Одним из главных факторов успешности любого мотивационного проекта, как уже было отмечено выше, является подготовленность руководителя к практической реализации задач.

Для отображения алгоритма комплексной оценки уровня мотивации труда и процедуры его регулирования целесообразно использовать типовую блок-схему (см. рисунок 1.3) мотивационной модели управления поведением персонала (ММУПП), достаточно апробированную и растиражированную.

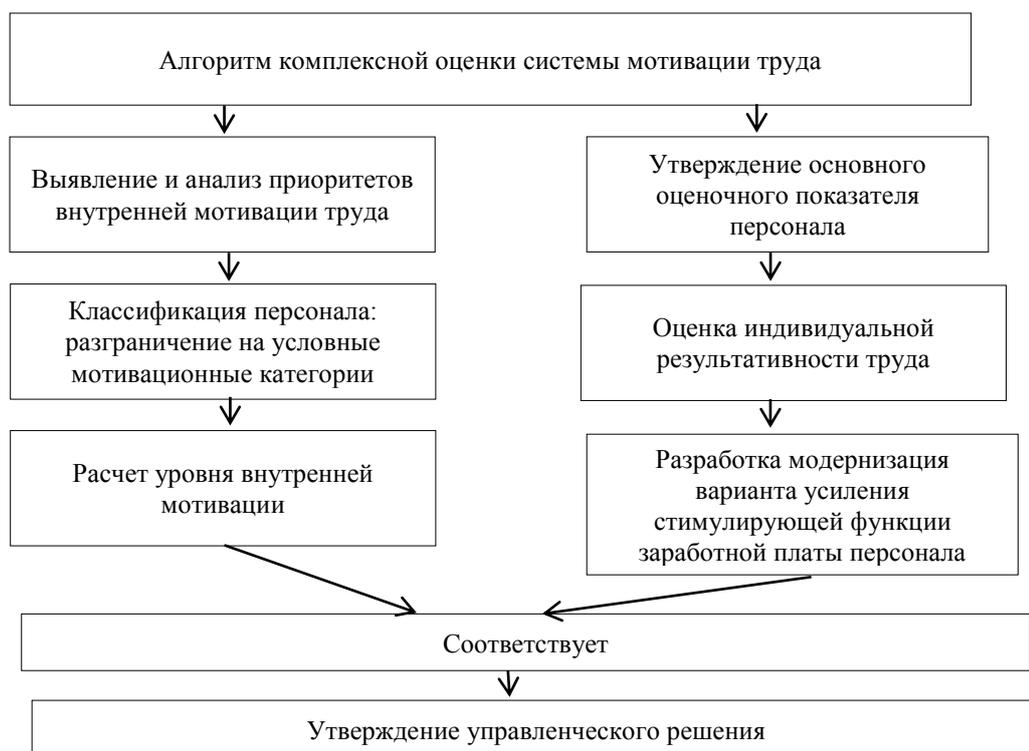


Рисунок 1.3– Современная система мотивации труда персонала

Групповое взаимодействие, возникающее в ходе выполнения совместной деятельности, является неотъемлемой частью таких сфер жизнедеятельности корпорации, как производственная, образовательная и рекреационная. Оно, с одной стороны, строится на основе существующих в организации ценностей и норм, а с другой стороны, имеет широкие возможности для развития культуры, формирования норм поведения и отношения к общему делу, приобщения сотрудников к определенным ценностям и создания традиций.

Итак, групповое и коллективное взаимодействие в разных сферах жизнедеятельности организации имеет широкие возможности как для решения производственных задач, так и для удовлетворения потребностей сотрудников в проявлении активности, установлении межличностных отношений и самореализации.

Независимо от типа организации ключевыми компонентами модели выступают следующие:

- оценка персонала (вычисление уровня конкурентоспособности персонала);
- стимулирование сотрудников (разработка системы оплаты труда, размер заработной платы в соответствии с достигнутым уровнем профессионализма);
- классификация персонала, сопряженная с разграничением работников на условные мотивационные категории.

Обратим внимание еще на четыре момента.

1. Методологическую основу модели составляет представление о том, что уровень трудовой мотивации является средневзвешенной величиной двух параметров: уровня внутренней мотивации (формируемого содержанием и значимостью выполняемой работы) и уровня внешней экономической мотивации (определяемого стимулирующим эффектом действующей системы оплаты труда).

2. Для комплексной оценки системы трудовой мотивации персонала организаций можно использовать типовую методику [4, 5]. Она базируется на использовании трехмерной шкалы Лайкерта, которая сопряжена с расчетом интегрального показателя — уровня мотивации труда, отражающим степень соответствия действующих на предприятии систем «внутренней» и «внешней» мотивации ожиданиям наемных работников.

3. Гипотетически (табл. 1.3) приемлемый уровень трудовой мотивации может находиться в диапазоне от 0,6 до 1; фактическая его величина устанавливается предприятием самостоятельно (как правило, на уровне не ниже 0,7).

Таблица 1.3 – Оценка системы мотивации труда персонала

Диапазон изменений уровня мотивации труда	Качественная оценка	
	Уровня мотивации труда	Ситуации
От 0,8 до 1	Высокий	Благополучная
От 0,7 до 0,79	Выше среднего	Нормальная
От 0,6 до 0,69	Средний	Удовлетворительная
От 0,5 до 0,59	Ниже среднего	Проблемная
От 0,2 до 0,49	Низкий	

Допустим, реализации стратегии развития организации будет способствовать уровень трудовой мотивации 0,77. По результатам комплексной оценки выявлены следующие базовые величины: - уровень внутренней мотивации (Увм) — 0,65; - уровень стимулирования (Уст) — 0,65; - уровень трудовой мотивации (Ум) — 0,65. Достижение таких показателей возможно различными способами: за счет равного увеличения обоих уровней на 0,12, за счет повышения какого-то одного уровня до 0,91.

4. Внедрение типовой мотивационной модели в практику конкретной организации сопряжено с разработкой профильного методического инструментария, касающегося классификации, оценки и стимулирования персонала. Поскольку лишь удовлетворяя внутренние глубинные мотивы, работник будет трудиться с максимальной отдачей, а, следовательно, точно и полностью реализовывать свой потенциал, то важнейшей составляющей

мотивационной модели управления является разграничение персонала на условные (мотивационные) категории.

Рассмотрим каждую категорию:

1. Инновационно-мотивированные работники (ИМР), в структуре трудовых мотивов которых доминирует стремление к инновационной деятельности (МИД): творческий и инновационный характер труда, сопряженный с использованием новых методов работы, систематическим получением новых знаний; возможность участия в профильных выставках и конференциях; возможность переподготовки и/или переквалификации за счет предприятия; включенность в реализацию стратегических планов организации; моральное поощрение по результатам инновационной деятельности и т.д.

2. Традиционно мотивированные работники (ТМР), в структуре трудовых мотивов которых доминируют мотивы к традиционной деятельности (МТД): возможность карьерного (профессионального) роста; удовлетворение от занятия любимой работой; диверсифицированность социального пакета; удобный режим работы; нормальный социально-психологический климат; материальное и моральное поощрение за стаж работы на данном предприятии и т.д.

3. Неопределенно мотивированные работники (НМР), в мотивационном профиле которых МИД и МТД практически равнозначны.

Экономическую эффективность организации определяют количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся затратить или предоставить, что в свою очередь возможно только в случае существования социальных благ, а, следовательно, при наличии социальной эффективности определенного уровня. Таким образом, управление мотивацией персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения.

## 2 Анализ системы управления мотивацией труда персонала на примере ООО «Всегда»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Всегда» организовано 15 июля 2005 г., зарегистрировано Постановлением главы администрации г.Тольятти. Общество имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Всегда» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ, имеет круглую печать.

Органами управления ООО «Всегда» являются общее собрание участников, директор.

Директор представляет интересы Общества, заключает договоры, использует право найма и увольнения работников, наложения на них дисциплинарных взысканий, выдает доверенности, открывает в банках и иных кредитных учреждениях расчетные и иные счета, издает приказы и распоряжения, утверждает штатное расписание.

Устав предприятия – внутренний документ, регулирующий в соответствии с действующим законодательством правовые отношения между предприятием и учредителями, банками, поставщиками, покупателями, бюджетом и внебюджетными фондами.

Согласно Уставу Общество имеет право осуществлять следующие виды деятельности:

- строительство;
- производство строительных материалов и металлоконструкций.

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.1.

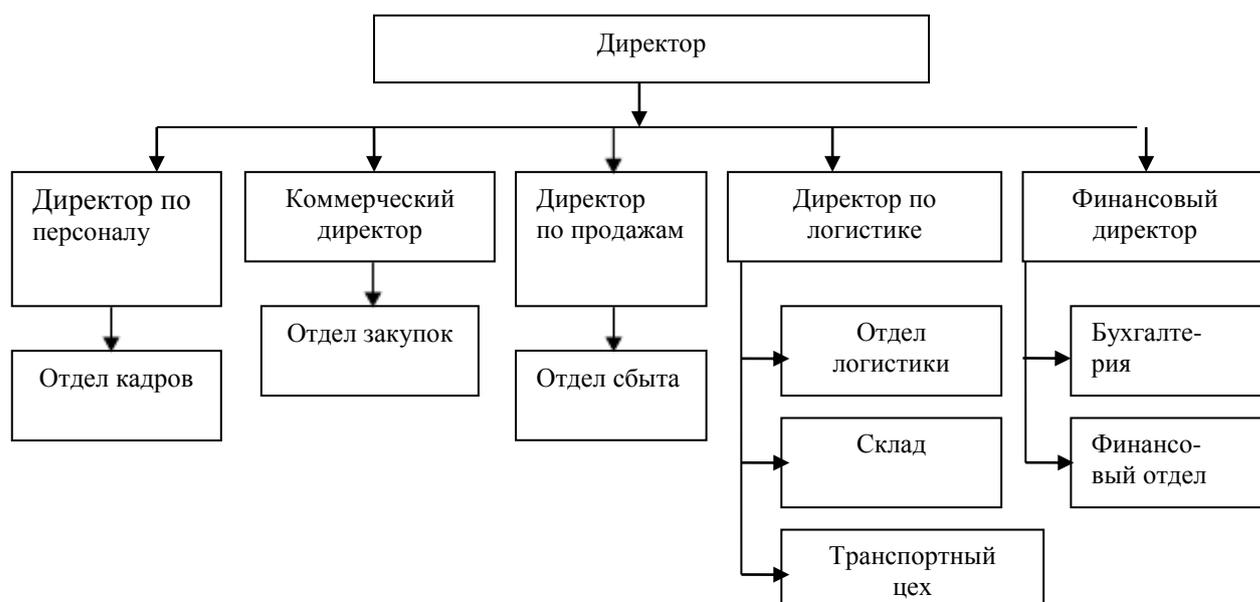


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО «Всегда»

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «Всегда». В подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по продажам, директор по логистике и финансовый директор. Финансовому директору подчиняются финансовые менеджеры, экономисты по финансам; финансовые аналитики. Он координирует работы по проведению анализа финансово-экономического состояния предприятия (анализа бухгалтерской отчетности, горизонтального и вертикального анализа, трендового анализа, расчета финансовых коэффициентов).

Основные принципы деятельности организации в этом направлении определены «Политикой в области качества, охраны окружающей среды, труда и предупреждения профессиональных заболеваний», принятой в 2015 году, а также требованиями соответствующих российских и международных стандартов. ООО «Всегда» первым из отечественных строительных предприятий внедрил интегрированную систему менеджмента, которая сертифицирована сразу по трем стандартам: системы менеджмента качества ISO 9001:2000, менеджмента охраны окружающей среды ISO 14001:2004,

менеджмента охраны труда и предупреждения профзаболеваний OHSAS 18001:2007.

Одним из главных элементов стратегии развития АО ООО «Всегда» является сохранение и защита окружающей среды, снижение техногенной нагрузки и потребления ресурсов.

Для достижения этой цели внедряются малоотходные технологии, совершенствуется оборудование, и реконструируются действующие производства. Каждый проект предприятия на всех этапах, от разработки до реализации, корректируется и осуществляется с учетом экологической составляющей.

Рассмотрим основные экономические показатели предприятия в таблице 2.1, а отчет о финансовых результатах в Приложении А.

Таблица 2.1- Основные экономические показатели ООО «Всегда»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015	Рост, % 2014/ 2013	Рост, % 2015/ 2014
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров, продукции и услуг (тыс. руб., без налогов, акцизов и обязательных платежей)	4898568	6262117	8610693	27,8	37,5
Себестоимость продаж, (тыс. руб.)	4536725	8610693	8290452	35	35
Себестоимость на 1 руб. продаж, (копеек)	92,61	8290452	96,28	5	-1,8
Прибыль от продаж	361843	-2348576	320241	-64,90	13,64
Численность персонала	109	115	100	-9,00	91,74
Фонд оплаты труда	3556,00	3669,00	4109,00	+553,0	115,55
Производительность труда	44940,99	54453,19	86106,93	121,17	158,13
Затраты на 1 руб. продаж, (копеек)	89,28	866001	100,57	15	-2,3
Валовая прибыль, (тыс. руб.)	105736	100,57	320241	14	164,2
Чистая прибыль (убыток), (тыс. руб.)	119687	320241	300546	7,6	133,4
Рентабельность продаж, (%)	2,4	300546	3,5	85	169

Как следует из таблицы 2.1, выручка от продажи товаров в 2014 г. возросла на 27,8 % и составила 6 262 117 тыс. руб., а в 2015 г. тем прироста данного показателя составил 37,5%, в связи с чем, объем выручки составил 8 610 693 тыс. руб.

В целом деятельность ООО «Всегда» можно охарактеризовать как достаточно эффективную.

## 2.2 Оценка системы управления мотивацией труда работников предприятия

От обеспеченности ООО «Всегда» трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и другие экономических показателей.

Основными задачами анализа являются:

- изучение и оценка обеспеченности ООО «Всегда» и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом;
- определение и изучение показателей текучести кадров;
- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

На данный момент, численность работников ООО «Всегда» составляет 299 человек. Состав и структура работников предприятия представлена в таблице 2.2.

В составе сотрудников выделяются: руководящие работники (директора), административный персонал (менеджеры по закупке, логистике, бухгалтера), рабочие, технический обслуживающий персонал (складские работники, водители).

Таблица 2.2- Состав и структура работников предприятия ООО «Всегда» в динамике с 2013 по 2015 гг.

Категории работников	2013		2014		2015		Отклонение 2015 г. к 2013г.	
	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %
Руководящие работники	19	4,32	18	5,36	17	5,69	-2	-1,37
Административный персонал	80	18,18	77	22,92	59	19,73	- 21	-1,55
Рабочие	300	68,18	214	63,69	200	66,89	-100	-1,29
Технический обслуживающий (вспомогательный) персонал	41	9,32	27	8,04	26	8,70	-15	-0,62
Всего	440	100,00	336	100,00	299	100,00	-141	-

Анализ таблицы 2.2 показывает, что в 2015 г. произошел спад численности сотрудников на 141 человек по сравнению с показателями 2013 г.: в административном отделе произошел спад на 21 человека. В 2015 г. также наблюдается спад количества рабочих – на 100 человек, по сравнению с 2013 г. спад количества обслуживающего персонала – на 15 человек. Доля рабочих по процентному соотношению к общему числу персонала в 2015 г. уменьшилась: она составляла в 2013 г. 68,18 %, а в 2015 - 68,09%. Уменьшилась доля административного персонала в общем числе сотрудников с 9,32 % в 2013 г. до 8,70 % в 2015г. Рост численности руководителей изменился незначительно.

Проанализируем уровень образования и возрастной уровень предприятия в таблицах 2.3, 2.4, 2.5.

Таблица 2.3 - Квалификация сотрудников ООО «Всегда» по уровню квалификации в 2013 г.

Категории работников	Высшее		Высшее неоконченное		Средне специальное	
	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %
Руководящие работники	10	14,29	9	7,56	0	0
Административный персонал	60	85,71	10	8,40	10	4,03
Рабочие	0	0	100	84,04	200	80,65
Технический обслуживающий (вспомогательный) персонал	0	0	3	2,52	38	15,32
Всего	70	100,00	119	100,00	248	100,00

Итак, на предприятии в 2013 году работников со средне-специальным превышает численность работников с высшим и неоконченным высшим образованием.

Таблица 2.4 - Квалификация сотрудников ООО «Всегда» по уровню квалификации в 2014 г.

Категории работников	Высшее		Высшее неоконченное		Средне-специальное	
	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %
Руководящие работники	9	14,52	9	13,24	0	0
Административный персонал	21	85,48	14	20,59	10	4,85
Рабочие	0	0	45	66,18	169	82,04
Технический обслуживающий (вспомогательный) персонал	0	0	0	0	27	13,11
Всего	30	100	68	100	206	100

Итак, на предприятии в 2014 году работников со средне-специальным превышает численность работников с высшим и неоконченным высшим образованием, а численность работников с неоконченным высшим стало меньше чем в прошлом году.

Таблица 2.5 - Квалификация сотрудников ООО «Всегда» по уровню квалификации в 2015 г.

Категории работников	Высшее		Высшее неоконченное		Средне-специальное	
	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %	чел.	Уд.вес, %
Руководящие работники	8	15,09	9	39,13	0	0
Административный персонал	45	84,91	14	60,87	10	5,5
Рабочие	0	0	0	0	200	84,75
Технический обслуживающий (вспомогательный) персонал	0	0	0	0	23	9,75
Всего	53	100	23	100	236	100

Итак, на предприятии в 2015 году работников со средне-специальным превышает численность работников с высшим и неоконченным высшим образованием. Для наглядного представления персонала по уровню образования по годам анализа используем диаграммы на рисунке 2.2.

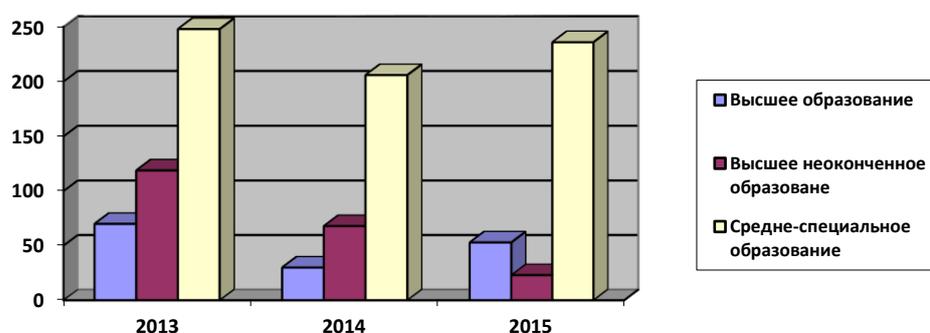


Рисунок 2.2 - Динамика уровня квалификации работников ООО «Всегда» с 2013-2015 гг.

Из данных, приведенных на рисунке 2.2, видно, что 100% руководителей имели высшее образование за период 2013 -2015 г.; с спадом числа работников не произошел рост средне специального образования. Спад штата произошло за счет специалистов с неоконченным высшим образованием, что подтверждает тенденцию роста квалификации специалистов. Поэтому в целом можно говорить о повышении образовательного уровня, как в целом по персоналу, так и по отдельным его категориям.

Проанализируем возрастную структуру работников в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Возрастная структура работников ООО «Всегда»

Возраст	2013	2014	2015
До 29 лет	100	96	96
От 30-40	250	250	213
От 40 до 50	50	50	50
Свыше 50	40	40	40

Динамика возрастной структуры работников на рисунке 2.3.

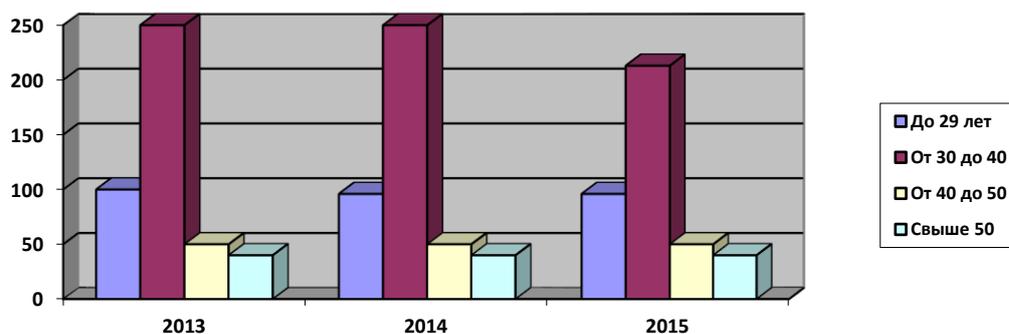


Рисунок 2.3 - Динамика возрастной структуры работников ООО «Всегда»

В течение трех лет основной состав представляли сотрудники в возрасте 30-40 лет. Отмечен рост числа работников в возрасте до 29 лет, который составил с 2013 по 2015 гг. – 11%. Доля сотрудников в возрасте от

40 и старше, в общем составе персонала, сокращается с 21% в 2013 г. до 15% в 2015 г. На основании анализа можно прийти к выводу, что на ООО «Всегда» отмечается тенденция омоложения кадрового состава предприятия.

Рассмотрим состав работников предприятия по полу и его динамику в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Состав работников предприятия по полу

Пол	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, +/- чел.	Прирост, %
Женщины	180	136	149	-31	82,78
Мужчины	260	200	150	-60	57,69
Итого	440	336	299	-141	67,95

Наглядно данные таблицы 2.7 представим в виде диаграммы на рисунке 2.4.

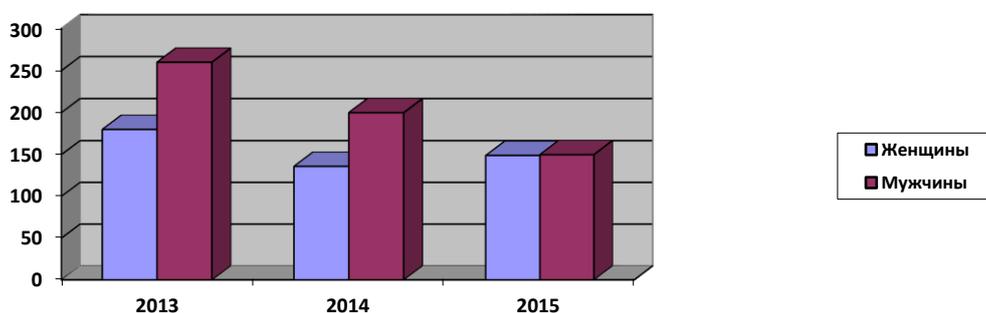


Рисунок 2.4 - Динамика состава работников предприятия по полу

Согласно таблице 2.7 и рисунку 2.4 можно заметить в 2015 году спад количества женщин на ООО «Всегда» на 17,22 % или 31 человек по сравнению с 2013 г., а также спад количества мужчин на 60 человек или 42,31%.

Основной причиной увольнения мужчин служила неудовлетворенность оплатой труда, причиной увольнения женщин служила в основном – разъездной характер работ.

Рассмотрим динамику продолжительности работы сотрудниками ООО «Всегда» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Динамика продолжительности работы в ООО «Всегда» с 2013 по 2015 гг.

Стаж работы на предприятии, лет	2013	2014	2015
1 год	180	183	146
2 года	20	20	20
3 года	25	25	25
4 года	10	10	10
5 лет	180	73	73
6 лет	12	12	12
7 лет	3	3	3
8 лет	4	4	4
9 лет	2	2	2
10 лет	4	4	4
Итого	440	336	299

Согласно таблице 2.8 основную массу составляют работники со стажем 1 год и 5 лет, в соотношении 60/40. В таблице 2.9 представлены показатели текучести кадров ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г. г.

Таблица 2.9 - Показатели текучести кадров, чел.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, 2014/2013 %	Темп роста, 2015/2014 %
1	2	3	5	4	6
Всего работников на начало года	505	374	298	74,1	79,7
В том числе рабочих	388	273	226	70,4	82,8
ИТР и служащих	117	101	72	86,3	71,3
Принято всего	18	41	51	227,8	124,4
В том числе рабочих	15	38	45	253,3	118,4
ИТР и служащих	3	3	6	100,0	200,0
Выбыло всего	149	117	50	78,5	42,7
В том числе рабочих	130	88	41	67,7	46,6
ИТР и служащих	19	32	9	168,4	28,1
Всего работников на конец года	374	298	299	79,7	100,3

Продолжение таблицы 2.9

В том числе рабочих	273	226	230	82,8	101,8
ИТР и служащих	101	72	69	71,3	95,8
Среднесписочная численность	440	336	299	76,4	89

Основные показатели таблицы 2.9 наглядно представлены на рисунке 2.5.

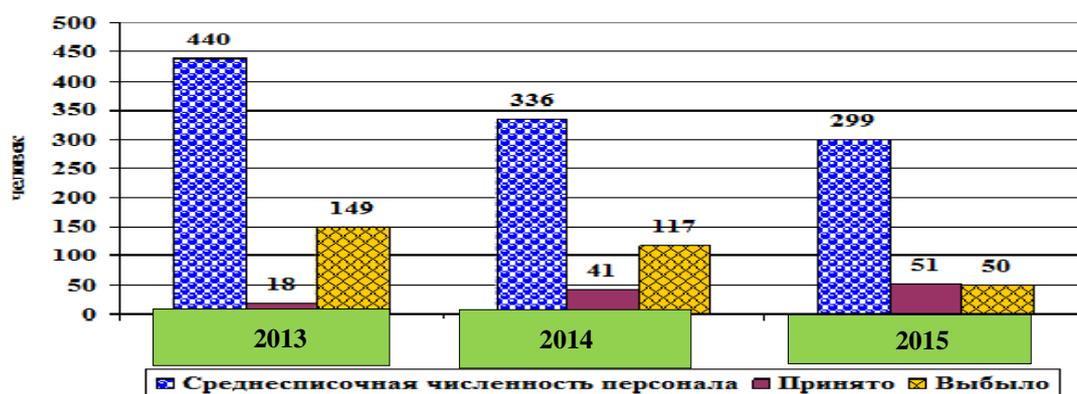


Рисунок 2.5 - Динамика основных показателей текучести кадров ООО «Всегда» в 2013 – 2015 г. г.

Как следует из таблицы 2.9 и рисунка 2.5, за исследуемый период наблюдается динамика снижения численности персонала ООО «Всегда». Количество уволенных сотрудников значительно превышает принятых, однако в отношении уволенных сотрудников наблюдается динамика снижения, а в отношении принятых наблюдается рост.

Для получения полной характеристики движения рабочей силы ООО «Всегда» рассчитаем и проанализируем следующие показатели:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ):

$$2013 \text{ г. } K_{пр} = 18 / 440 = 0,04 \text{ \%};$$

$$2014 \text{ г. } K_{пр} = 41 / 336 = 0,12 \text{ \%};$$

$$2015 \text{ г. } K_{пр} = 51 / 299 = 0,17 \text{ \%}.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$2013 \text{ г. } K_{в} = 149 / 440 = 0,34 \text{ \%};$$

2014 г.  $K_B = 117 / 336 = 0,35 \%$ ;

2015 г.  $K_B = 50 / 299 = 0,17 \%$ .

3. Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ):

2013 г.  $K_T = 135 / 440 = 0,31 \%$ ;

2014 г.  $K_T = 85 / 336 = 0,25 \%$ ;

2015 г.  $K_T = 48 / 299 = 0,16 \%$ .

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{пс}$ ):

2013 г.  $K_{пс} = (505-149) / 440 = 0,81 \%$ ;

2014 г.  $K_{пс} = 257 / 336 = 0,76 \%$ ;

2015 г.  $K_{пс} = 248 / 299 = 0,83 \%$ .

В таблице 2.10 обобщены полученные результаты движения рабочей силы в ООО «Всегда» за период 2013 – 2015 г.г.

Как следует из таблицы 2.10, оборот по приему рабочих кадров в 2014 г. возрос на 0,08% и составил 0,12%, а в 2015 г. возрос на 0,05% и составил 0,17%.

Таблица 2.10 - Показатели движения рабочей силы ООО «Всегда» в 2013 – 2015 г.г., %

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изм. 2014/2013 (+/-)	Изм. 2015/2014 (+/-)
1	2	3	5	4	6
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,12	0,17	+0,08	+0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,34	0,35	0,17	+0,01	-0,18
Коэффициент текучести	0,31	0,25	0,16	-0,06	-0,09
Коэффициент постоянства	0,81	0,76	0,83	-0,05	+0,07

Коэффициент оборота по выбытию кадров в 2014 г. возрос на 0,01% и составил 0,35%, а в 2015 г. данный показатель снижен на 0,18% и составил 0,17%.

Коэффициент текучести кадров в 2014 г. снизился на 0,06% и составил 0,25%, в 2015 г. снизился на 0,09% и составил 0,16%.

Коэффициент постоянства состава персонала в 2014 г. снизился на 0,05% и составил 0,76%, однако в 2015 г. повысился по сравнению с 2014 г. на 0,07%. Все показатели движения рабочей силы в 2015 г. значительно улучшились, что говорит о сложившейся к концу отчетного периода стабильность движения рабочей силы ООО «Всегда».

На рисунке 2.6 показаны наглядно полученные результаты движения рабочей силы ООО «Всегда».

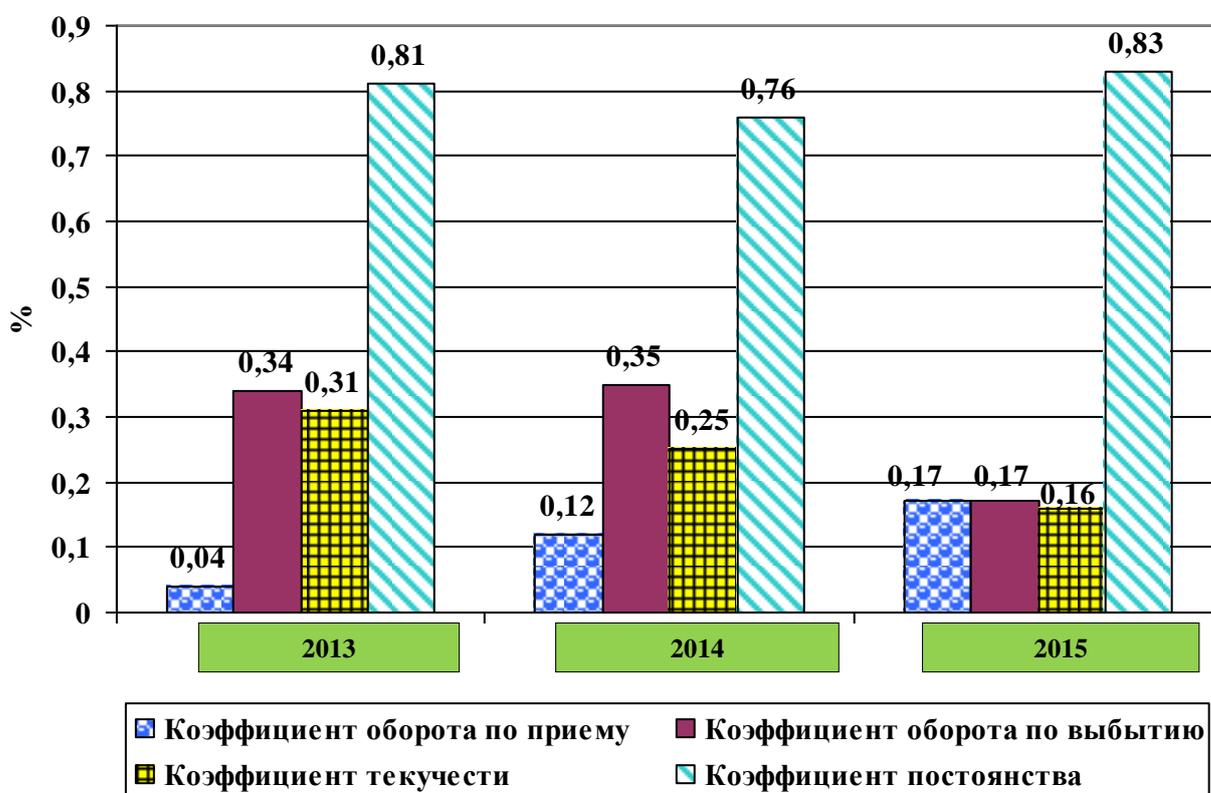


Рисунок 2.6 - Динамика показателей движения рабочей силы ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г. г.

Как видно из рисунка 2.6, в ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г.г. наблюдается динамика роста коэффициента оборота по приему кадров, в отношении коэффициента оборота по выбытию кадров в 2014 г. наблюдается динамика роста, а в отношении коэффициента постоянства наблюдается снижение. Коэффициент оборота по приему кадров в 2014 г. значительно

ниже коэффициента оборота по выбытию кадров. Все это говорит о сложившейся в 2014 г. нестабильности движения рабочей силы ООО «Всегда», не смотря на то, что коэффициент текучести незначительно снизился.

В отношении коэффициента текучести кадров наблюдается динамика снижения, наибольшее снижение произошло в 2015 г. Также в 2015 г. показатель коэффициента оборота по выбытию равен показателю коэффициента оборота по приему кадров, а в отношении коэффициента постоянства наблюдается рост. Все это позволяет сделать вывод, что к концу 2015 г. в ООО «Всегда» достигнута стабильность движения рабочей силы.

Показатели производительности труда в ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г. г. приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Показатели производительности труда в ООО «Всегда»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, % 2014/2013	Темп роста, % 2015/2014
1	2	3	4	5	6
Объем выполненных работ, услуг, тыс. руб.	11933	18429	18773	154,4	101,9
Среднесписочная численность, человек	440	336	299	76,4	89,0
Производительность труда, тыс. руб.	27	55	63	202,2	114,5
Оплата труда, тыс. руб.	4426,50	4119,10	3648,8	93,1	88,6

Из таблицы 2.11 видно, что в ООО «Всегда» не смотря на то, что в отношении численности персонала наблюдается снижение, произошло повышение производительности труда на одного работающего, которая в 2013 г. составляла 27 тыс. руб., в 2014 г. производительность труда возросла до 55 тыс. руб., а в 2015 г. до 63 тыс. руб., что составляет 114,5 % к показателю 2014 г.

Рост производительности труда вызван ростом объемов выполненных работ, который в 2013 г. составлял 11933 тыс. руб., в 2014 г. возрос до 18429

тыс. руб., а в 2015 г. составил 18773 тыс. руб. Наибольший прирост объема выполненных работ произошел в 2014 г. – на 154,4%, в 2015 г. прирост составил 101,9%.

Повышение объемов выполненных работ и производительности труда вызвано внедрением в производство современного оборудования, которое позволило сократить численность персонала и расширить спектр выпускаемой продукции.

Из таблицы 2.11 видно, что темп роста производительности труда значительно превышает темп роста средней заработной платы, что говорит о больших возможностях дальнейшего развития ООО «Всегда».

Проведем анализ трудоемкости продукции ООО «Всегда». Трудоемкость позволяет определить затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции, выполненных работ и услуг. Трудоемкость единицы продукции рассчитывается отношением фонда рабочего времени на изготовление i-го вида продукции, работ, услуг к объему его производства в натуральном или условно-натуральном измерении. В таблице 2.12 представлены показатели, использованные для анализа трудоемкости продукции и полученные результаты.

Таблица 2.12 - Анализ динамики трудоемкости продукции ООО «Всегда»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, 2014/2013 %	Темп роста, 2015/2014 %
1	2	3	5	4	6
Объем выполненных работ, услуг, тыс. руб.	11933	18429	18773	154,4	101,9
Число отработанных чел/часов в год	570100	398808	453582	70,0	113,7
Трудоемкость, тыс. руб.	47,8	21,6	24,2	45,2	112,0

Как следует из таблицы 2.12, трудоемкость продукции в 2013 г. составляла 47,8 тыс. руб. а в 2014 г. понизилась и составила 21,6 тыс. руб., в

2015 г. произошло незначительное повышение трудоемкости на 12%, в результате чего трудоемкость составила 24,2 тыс. руб.

На рисунке 2.7 представлена динамика производительности труда и трудоемкости продукции ООО «Всегда» за 2013 – 2015г.г.

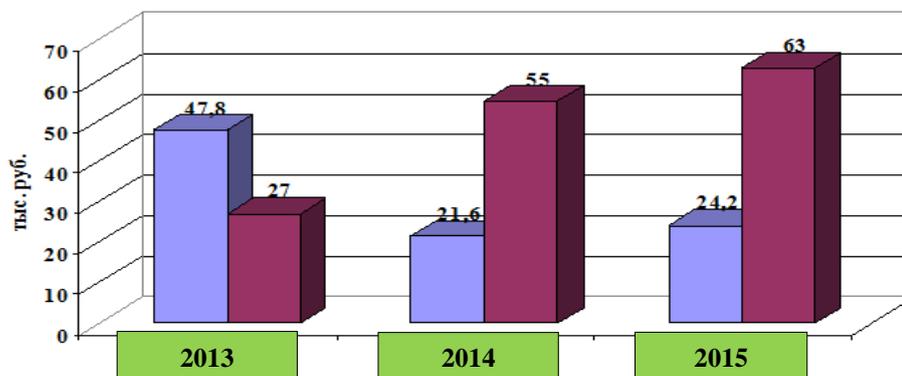


Рисунок 2.7 - Динамика производительности труда и трудоемкости продукции ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г. г.

Как следует из рисунка 2.7, значительное снижение трудоемкости продукции наблюдается в период с 2013 г. по 2014 г., что вызвано внедрением новых технологий производства строительных материалов, металлоконструкций и уменьшением численности персонала. В 2015 г. произошел незначительный рост трудоемкости, вызванный увеличением объемов работ.

В отношении производительности труда наблюдается положительная динамика роста. Наибольший рост производительности труда произошел в 2014 г., что вызвано снижением трудоемкости продукции.

Снижение трудоемкости продукции является важнейшим фактором повышения производительности труда, так как рост производительности труда происходит в первую очередь за счет увеличения удельного веса покупных товаров (продуктов) для перепродажи.

В таблице 2.13 на основе данных о заработной плате в ООО «Всегда» по результатам работы за 2015 год представлены следующие данные о динамике

заработной платы в период 2013 – 2015 гг. Динамика заработной платы представлена в реальных ценах.

Годовой доход работников ООО «Всегда» состоит из 3 частей: постоянной (базовой), переменной (премии) и социальной (медицинская страховка). Рассмотрим более подробно составные части заработной платы в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Показатели годового ФОТ за 2015 г.

Должность	Оклад	Премия, 15%	Количество работников	Социальные нужды, 30%	Итого, расход ФОТ
Директор	20 000,00	3 000,00	1	6 900,00	29 900
Директор по персоналу	12 000,00	1 800,00	1	4 140,00	17 940
Коммерческий директор	15 000,00	2 250,00	1	5 175,00	22 425
Директор по продажам	15 000,00	2 250,00	1	5 175,00	22 425
Директор по логистике	12 000,00	1 800,00	1	4 140,00	17 940
Финансовый директор	16 000,00	2 400,00	1	5 520,00	23 920
Главный бухгалтер	20 000,00	3 000,00	1	6 900,00	29 900
Инспектор отдела кадров	12 000,00	1 800,00	3	4 140,00	45 540
Менеджер по закупкам	15 000,00	2 250,00	20	103 500,00	448 500
Менеджер по продажам	18 000,00	2 700,00	20	124 200,00	448 500
Менеджер по логистике	14 000,00	2 100,00	15	72 450,00	538 200
Финансовый менеджер	15 000,00	2 250,00	6	31 050,00	134 550
Бухгалтер	14 000,00	2 100,00	5	24 150	104 650
Торговый агент	6 000,00	900,00	200	414 000	1 794 000
Кладовщик	10 000,00	1 500,00	6	20 700	89 700
Водитель	10 000,00	1 500,00	20	69 000	299 000
Итого за год:	2 806 000	198 000	289	1 105 000	4 109 000

В существующей системе оплаты труда на ООО «Всегда» постоянная часть заработной платы - это заработная плата работников (состоящая из

оклада), а переменная часть заработной платы – премирование 15% за перевыполнение плана продаж на 15 % и более.

Отчисления на социальные нужды являются обязательными и составляют 30 % от начисленного ФОТ.

Переменная часть заработной платы, стимулирующая необходимую трудовую деятельность сотрудников, формируется из премиального фонда, который пополняется за счет выручки от перевыполнения плана продаж. Фактически ежемесячной премии как таковой нет, руководитель каждого отдела по своему усмотрению распределяет денежные средства между подчиненными.

Показатели производительности труда в ООО «Всегда» за 2013 – 2015 г. г. приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Показатели производительности труда в ООО «Всегда»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, 2014/2013 %	Темп роста, 2015/2014 %
1	2	3	5	4	6
Объем выполненных работ, услуг, тыс. руб.	11933	18429	18773	154,4	101,9
Среднесписочная численность, человек	440	336	299	76,4	89,0
Производительность труда, тыс. руб.	27	55	63	202,2	114,5
Оплата труда, тыс. руб.	4426,50	4119,10	3648,8	93,06	88,58

Из таблицы 2.14 видно, что в ООО «Всегда» не смотря на то, что в отношении численности персонала наблюдается снижение, произошло повышение производительности труда на одного работающего, которая в 2013г. составляла 27 тыс. руб., в 2014г. производительность труда возросла до 55 тыс.руб., а в 2015г. до 63 тыс.руб., что составляет 114,5% к показателю 2014г.

В целом, существующая система оплаты труда на ООО «Всегда» неэффективна, так как согласно проведенному анализу движения трудовых ресурсов выявлена текучесть кадров в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 37 человек, а по сравнению с 2013 г. на 141 человек.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты, при этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты.

Рассмотрим динамику заработной платы работников (табл. 2.15).

Таблица 2.15 - Динамика заработной платы работников в период 2013 – 2015 г. г. в ООО «Всегда», тыс. руб.

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, 2014 г. к 2013 г., +/-	Прирост, 2015 г. к 2014 г., %
Среднесписочная численность работников, чел.	109	115	100	-9,00	91,74
Объем денежных средств, направляемых на оплату труда, тыс. руб.	3556,00	3669,00	4109,00	+553,00	115,55
Средняя заработная плата работников, тыс. руб. ((стр.2/стр.1)/12)	32,62	31,90	41,09	+8,47	125,97
Индекс потребительских цен по г. Тольятти, %	114,4	109,1	109,5	-4,90	95,72
Средняя заработная плата работников в реальном выражении, тыс. руб.	28,51	29,4	37,5	+8,99	131,53

По таблице 2.15 можно сделать вывод, что заработная плата в ООО «Всегда» превышала среднюю начисленную заработную плату в строительных компаниях города на 11,7% в 2013 г., в 2014 г. – на 30,7%, в 2015 г. – на 29,5% - в чем отмечается положительная динамика.

На основе проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов на ООО «Всегда», можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Всегда» система оплаты труда не эффективна, коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается большой текучестью кадров и спадом объемов продаж. Основной проблемой ООО «Всегда» является отсутствие закреплённых документально показателей оценки эффективности работы. В существующей системе премирования базовые оклады смешаны с выплатами за перевыполнение плана продаж. Выделенных показателей результативности (личной или групповой) нет.

Произведем анализ действующей системы мотивации персонала предприятия ООО «Всегда:

#### 1. Методы материального поощрения.

Во вспомогательном производстве ООО «Всегда» применяются лишь экономические методы управления трудовой мотивацией персонала. Заработная плата рабочего равна: оклад + 20 % премии + доплата за сверхурочную работу.

Основными слабыми сторонами существующей системы материального стимулирования труда работников вспомогательного производства ООО «Всегда» являются следующие моменты:

- практика премирования и доплат является частым и распространенным явлением и рассматривается работниками, как оплата за выполнение стандартной рутинной работы;
- при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание личной инициативе отдельного работника, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Необходимо дать некоторые пояснения, касающиеся материального стимулирования линейных руководителей вспомогательного производства ООО «Всегда». Руководители получают премию за основные результаты хозяйственной деятельности (код 065). Она выплачивается на основании действующего в ООО «Всегда» положения о премировании начальников

участков и мастеров. Основной целью Положения является повышение материальной заинтересованности линейных руководителей в выпуске продукции установленного уровня качества и соответствующей требованиям потребителей, повышении производительности труда рабочих и снижении затрат на изготовление товарной продукции.

Для начальников цехов, их заместителей, а также начальников участков и мастеров производственных бригад вспомогательного производства ООО «Всегда» установлены следующие показатели премирования:

1.1 Показатель планового объёма производства товарной продукции участка (бригады), согласно закреплению (в н/часах по технологической трудоемкости), с заданным уровнем качества.

Плановый объем производства товарной продукции подразделениям вспомогательного производства утверждается начальником производства и выдается в БОТиЗ до 9-го числа отчетного месяца. БОТиЗ выдают в подразделения плановые объемы выпуска товарной продукции по бригадам до 10-го числа отчетного месяца.

1.2 Доля дефектной продукции, выявленной у потребителя (в штуках возвращенных изделий и в количестве изделий, указанных в «Замечаниях контроля» и в нарядах на исправление брака у потребителя).

Показатель устанавливается службой заместителя директора предприятия по качеству. Отчет предоставляется в цеховое БОТиЗ до 10 числа месяца, следующего за отчетным.

Организация оплаты труда в ООО «Всегда» состоит из тарифной системы оплаты труда – это регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работающих в зависимости от разряда, условий работы, тяжести, интенсивности.

2. Нематериальное вознаграждение повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение и ощущение их собственной значимости в коллективе. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

Руководство вспомогательного производства ООО «Всегда» не часто хвалит своих служащих за определенные результаты в повседневной работе. Обычно, это мимолетно брошенные слова признательности, в редком случае в присутствии всего коллектива.

### 3. Условия труда.

Проблемами, связанными с обеспечением здоровых и безопасных условий труда, занимаются ответственные работники предприятия, назначенные приказом начальника основного производства и инспектора по охране труда, который осуществляет деятельность:

- 1) планирование и финансирование мероприятий по охране труда;
- 2) обеспечение экономической ответственности работодателя за опасные или вредные условия труда на предприятии, за вред, причиненный работникам, профессиональным заболеваниями, либо иным повреждением здоровья, связанными с выполнением трудовых обязанностей;
- 3) обеспечение экономической заинтересованности работодателя во внедрении более совершенных средств охраны труда.

### 4. Карьерный рост.

Продвижение по служебной лестнице во вспомогательном производстве достаточно редкое явление, но имеет место регулярное повышение квалификации, и личный рост. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой и технологией, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, сотрудники вспомогательного производства постоянно направляются на курсы повышения квалификации в Учебный центр ООО «Всегда» в соответствии со своей специальностью.

В бакалаврской работе было проведено исследование основных мотивационных факторов работников ООО «Всегда». Организационная структура основного цеха изображена в Приложении Б.

Данный цех состоит из четырех участков:

- участок обслуживания приборов учета;
- участок проведения контрольных сверок;
- участок обслуживания автоматизированных поточных линий;
- участок проведения опытных замеров;
- участок обслуживания стационарных измерительных приборов.

Был проведен опрос, какие основные мотивационные факторы движут работниками ООО «Всегда», который показал, что большинство работников – 164 человек (52%) имеет, прежде всего, физиологические потребности. На втором месте находятся социальные потребности – 63 человека (20%). Следующую позицию занимают потребности в уважении – 51 человек (16%), последнюю позицию – потребность в самовыражении занимают 37 человек (12%) – половину из которых составляет руководители, в частности бригадиры, начальник цеха и его заместитель (см. рисунок 2.8).

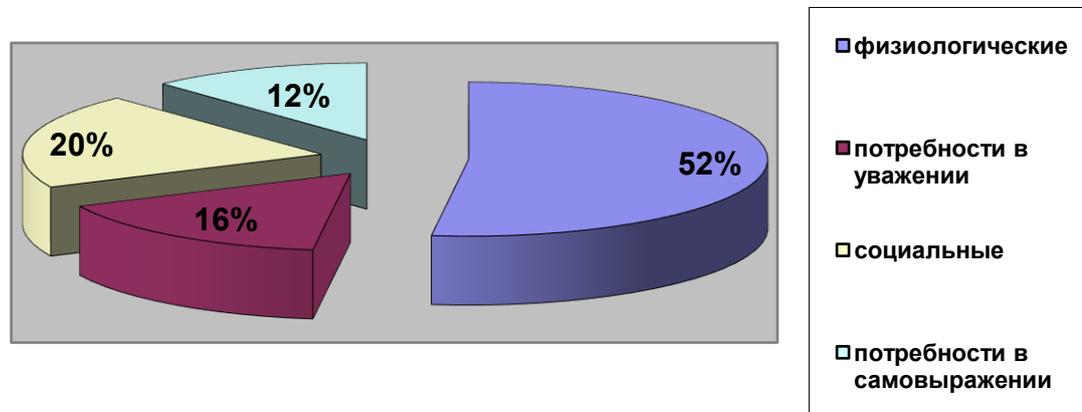


Рисунок 2.8 - Основные мотивационные факторы работников ООО «Всегда»

Таким образом, из вышеизложенного следует, что в существующей системе мотивации персонала производства ООО «Всегда» имеются и положительные и отрицательные стороны. Далее будут предложены рекомендации по совершенствованию управления мотивацией труда персонала рассматриваемого предприятия.

### 3 Предложения по совершенствованию управления мотивацией труда в ООО «Всегда»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией труда на предприятии

В ООО «Всегда» необходимо на высоком уровне поддерживать отношения с работниками и понимать их роль в коммерческом успехе. Необходимо системным управлением предусматривать большой набор инструментов и методов работы с персоналом, в том числе проверенную и осмысленную за многие годы социальную политику. Привлекать и удерживать наиболее ценные кадры можно разнообразными социальными льготами и гарантиями, а социальные программы и программы помощи работникам позволяют укреплять лояльное отношение работников к предприятию, что, в конечном счете, способствуют достижению целей предприятия.

Итак, в первую очередь построим эффективную систему мотивации в ООО «Всегда», которая направлена, прежде всего, на материальное стимулирование работников. Люди, работающие по найму, рассчитывают, прежде всего, на материальное вознаграждение. Поэтому внутрифирменная система оплаты труда, стимулирование работников должна быть направлена на поощрение производительности труда, исполнительности и инициативы – всех тех качеств работников, которые способствуют эффективной деятельности предприятия. Система оплаты труда должна заинтересовывать сотрудников предприятия, стимулировать их к повышению профессионализма.

Для оптимизации компенсационной политики предприятия разработаем мероприятия повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Всегда»:

- создать новую систему оплаты труда, основанную на повышении мотивации персонала (минимум на 3 года), разработанная схема и модель системы оплаты труда должна соответствовать разным категориям персонала, т. е. необходимо соблюдение баланса между унификацией основных положений с учетом специфики каждой должности работников;
- определить рациональное соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения;
- планирование денежных выплат, графиков увеличения окладов, резервов на повышение премий.

Основным мероприятием повышения базовой части заработной платы работников в ООО «Всегда» может послужить индексация окладов работников на 5% раз в год. Составим график повышения основной (базовой) части заработной платы (на 5%) в планируемом году в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планируемая заработная плата работников с учетом индексации окладов на 5% в год

Должность	Оклад	Повышение на 5%	Количество работников	Итого, оклад
Директор	20 000,00	1 000,00	1	21 000,00
Директор по персоналу	12 000,00	600,00	1	12 600,00
Коммерческий директор	15 000,00	750,00	1	15 750,00
Директор по продажам	15 000,00	750,00	1	15 750,00
Директор по логистике	12 000,00	600,00	1	12 600,00
Финансовый директор	16 000,00	800,00	1	16 800,00
Главный бухгалтер	20 000,00	1 000,00	1	21 000,00
Инспектор отдела кадров	12 000,00	600,00	3	37 800,00
Менеджер по закупкам	15 000,00	750,00	20	315 000,00
Менеджер по продажам	18 000,00	900,00	20	378 000,00
Менеджер по логистике	14 000,00	700,00	15	220 500,00

Продолжение таблицы 3.1

Финансовый менеджер	15 000,00	750,00	6	94 500,00
Бухгалтер	14 000,00	700,00	5	73 500
Торговый агент	6 000,00	300,00	200	770 000,00
Кладовщик	10 000,00	500,00	6	63 000,00
Водитель	10 000,00	500,00	20	21 000,00
Итого за год:	2 806 000,00	11 200	289	3 045 000,00

Рассмотрим этапы разработки переменной (премиальной части) заработной платы на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Разработка переменной (премиальной) части заработной платы

Однозначно, в ООО «Всегда» необходимо использовать дополнительные методы материального стимулирования работников, а именно повышение переменной части заработной платы:

- процент от продаж;
- бонусы;
- премия за профессионализм;
- премия за выслугу лет.

Рассмотрим дополнительные методы материального стимулирования работников подробнее.

Процент от продаж – это дополнительная премия от 3% до 7% к окладу (при базовой 15 %) может устанавливаться отдельным категориям работников (менеджерам по продажам, торговым агентам) – в зависимости от объема продаж на сумму от 50 000 руб. Менеджер по продажам или торговый агент премируется за каждый объем продаж (согласно выставленному счету и накладной на отгрузку покупателю) в соответствии с приведенной платежной матрицей в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Матрица % от продаж для менеджеров по продажам и торговым агентам

Сумма счета, руб.	От 50 000,00 до 100 000	От 100 000,00 До 200 000	От 200 000,00 до 500 000	От 500 000 и выше
Премия	3%	4%	5%	7%

Рассчитаем плановый показатель расходов ООО «Всегда» на выплату дополнительных премий работникам по минимальному объему продаж продукции в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Плановый показатель размера дополнительной премии работников ООО «Всегда» (% от продаж)

Работник	Оклад	Количество работников	Дополнительная премия (% от продаж)	
Менеджер по продажам	18 900,00	20	3	378 000,00
Торговый агент	6 300,00	200	3	770 000,00
Итого	25 200	220	3	166 320,00

Итак, при выполнении минимального объема продаж от 50 000 руб. каждым работником, связанным непосредственно с процессом продажи, размер дополнительной премии составит 166 320 руб. в месяц и 1 995 840 руб. в год.

Бонусы - очень известный стимул. Планируемый размер месячного или годового бонуса устанавливается как фиксированная доплата. Он может быть и уменьшен по решению директора. Для этого он в конце года устанавливает поправочный коэффициент в границах от 0 до 1.

Рассмотрим предлагаемую к внедрению систему в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Предлагаемая к внедрению в плановом году система бонусов

«Бонус»	Сумма доплаты, руб.
Сотрудник месяца	5 000,00
Сотрудник года	10 000,00

Плановый показатель размера бонусов будет варьироваться:

- бонус за «сотрудник месяца» - от 5 000 в месяц и 60 000 руб. в год.
- бонус за «сотрудник года» - от 10 000 в год, так как по итогам месяца или года будет выбран только один работник.

Итого за год расходы составят: 60 000 руб. + 10 000 руб. = 70 000 руб.

Премия за выслугу лет выплачивается работнику при условии, если он работает в организации более года. Другими словами бонус – это выплата по

итогах непрерывной работы за год на ООО «Всегда». Он является поощрением стабильной работы сотрудника в течении определенного периода. Премия за выслугу лет — довольно распространенный способ мотивирования сотрудников ООО «Всегда». Система премирования работников построена таким образом, что начиная с первого года работы в ООО «Всегда» сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы работы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Тем не менее, сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс»неформальными связями с коллегами и легко меняет место работы в случае более выгодного предложения: более высокой оплаты труда и предоставления широкого спектра льгот.

Рассмотрим предлагаемую систему поощрения за выслугу лет в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Премия за выслугу лет

Работа на предприятии, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15

Система должна быть построена таким образом, чтобы работники как можно дольше трудились в ООО «Всегда».

Рассчитаем плановый показатель расходов на выплату премий за выслугу лет в плановом году в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Плановый показатель расходов на премию за выслугу лет на плановый год

Должность	Оклад	Количество работников	Стаж работы, лет	Расчет премии за выслугу лет	Итого, годовая сумма премии
Директор	21 000,00	1	10	21 000*15%	3150

Продолжение таблицы 3.6

Директор по персоналу	12 600,00	1	10	12 600*15%	1890
Коммерческий директор	15 750,00	1	9	15 750*10%	1575
Директор по продажам	15 750,00	1	8	15 750*9%	1418
Директор по логистике	12 600,00	1	9	12 600*10%	1260
Финансовый директор	16 800,00	1	10	16 800*15%	3520
Главный бухгалтер	21 000,00	1	10	21 000*15%	3150
Инспектор отдела кадров	12 600,00	3	7	12 600*3*8%	3024
Менеджер по закупкам	15 750,00	20	8 лет - 3 чел. 5 лет - 17 чел.	15 750*3*9% 15 750*17*6%	4253 16065
Менеджер по продажам	18 900,00	20	6 лет – 12 чел. 5 лет – 8 чел.	18 900*12*7% 18 900*8*6%	15876 9072
Менеджер по логистике	14 700,00	15	5 лет – 10 чел. 4 года – 5 чел.	14 700*10*6% 14 700*5*5%	8820 3675
Финансовый менеджер	15 750,00	6	3 года – 5 чел. 5 лет – 1 чел.	15 750*5*4% 15 750*1*6%	3150 945
Бухгалтер	14 700,00	5	5 лет – 5 чел.	14 700*5*6%	4410
Торговый агент	6 300,00	200	1 год – 146 чел. 2 года – 20 чел. 5 лет – 34 чел.	6 300*146*2% 6300*20*3% 6 300*34*6%	18396 3780 12852
Кладовщик	10 500,00	6	3 года – 6 чел.	10 500*6*4%	2520
Водитель	10 500,00	20	3 года – 9 чел. 4 года – 5 чел. 5 лет – 6 чел.	10 500*9*4% 10 500*5*5% 10 500*6*6%	3780 2625 3780
Итого за год:	2 806 000,00	299	-		107 751

Итак, работник ООО «Всегда» премируется за каждый проработанный год на предприятии.

Рассмотрим предлагаемую систему премирования за профессионализм на ООО «Всегда» в плановом году.

Таблица 3.7- Премия за профессионализм

Сотрудник	Премия				Средний балл, полученный на ассесмент-центре (аттестация по 5-ти балльной шкале: от 0 до 5)
	0%	5%	10%	15%	
%					
ИТР			X	X	
Служащие		X	X		
Вспомогательные работники	X	X			

Основные объективные критерии оценки аттестации персонала:

- качество выполнения должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- компетентность;
- результативность, эффективность работы.

Рассчитаем плановый показатель премии за профессионализм по категориям работников в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Предлагаемая к внедрению система премирования за профессионализм

Работник	Аттестация	Оценка	Премия, %	Оклад	Премия, сумма
Главный бухгалтер	Налоги и аудит	5	15	21 000,00	3 150,00
Финансовый директор	Бюджетирования	5	15	15 750,00	2 363,00
Коммерческий директор	Управление персоналом	5	15	15 750,00	2 363,00
Бухгалтер	Налог на добавленную стоимость	5	10	14 700,00	1 470,00
Бухгалтер	Налогообложение заработной платы	5	10	14 700,00	1 470,00
Водитель	Подтверждение категорий вождения	5	5	10 500,00	525,00
Итого					8 978,00

Показатель премии за профессионализм может дифференцироваться в течении года в зависимости от полученных оценок аттестованных работников и количества работников, отправляемого директором ООО «Всегда» на обязательную аттестацию.

В итоговой таблице 3.9 по разделу 3.1 рассчитаем плановый ФОТ.

Таблица 3.9 - Общий плановый ФОТ

Годовой ФОТ	Сумма:
Постоянная часть заработной платы по индексированным окладам на 5%	3 045 000,00
Переменная часть заработной платы:	
- ежемесячная премия 15% ( 3 045 000*15%*12 мес.)	456 750,00
- квартальная премия % от продаж отдельным категориям работников (166 320*4 кв.)	665 280,00
- годовая премия за выслугу лет	107 751,00
- годовая премия-бонус отдельным категориям работников	70 000,00
-разовая премия за профессионализм	8 978,00
- Отчисления на социальные нужды (30%) $4\,353\,759 * 30\% = 1\,306\,127,00$	1 306 127,00
Итого: $4\,353\,759,00 + 1\,306\,128$	5 659 887,00

Таким образом, эффективное использование трудовых ресурсов невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Итак, в разделе 3.1. выработаны конкретные предложения по реформированию системы оплаты труда и стимулированию персонала, в которой применены две тарифные сетки (для ИТР, служащих и вспомогательных работников), большое количество компенсационных и стимулирующих выплат.

## 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрим возможность внедрения новой системы материального стимулирования в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Расходы на внедрение новой системы материального стимулирования труда

Мероприятие	Исполнители	Сумма, тыс. руб.
Внедрение системы материального стимулирования	Специалист: Директор по персоналу ООО «Всегда»	14,5
Разработка и утверждения локальной документации по системе материального стимулирования	Бухгалтер по расчету заработной платы	16,9
Модификация АСОИ бухгалтера	Системный техник (1С)	1,2
ИТОГО		32,6

Рассмотрим необходимые технико-экономические расчеты, используемые при составлении таблицы 3.10:

1. Срок внедрения системы: 1 месяц;
2. Оплата труда по внедрению системы материального стимулирования:

- директора по персоналу: 12 600,00 руб. + ежемесячная премия (15%) = 14 490,00 руб.;

- бухгалтера по расчету заработной платы: 14 700 руб. + ежемесячная премия (15%) = 16 905,00 руб.;

- модификация АСОИ бухгалтера – 1200 руб. Заключается АСОИ бухгалтера – в разработке и добавлении в используемую для расчета заработной платы программу «1 С: Зарплата и Кадры» подсистемы «Управление мотивацией», которая позволяет:

- формировать схемы оплаты труда с неограниченным количеством поощрений и взысканий.

- выводить зависимость размера поощрения/взыскания от результатов работы.

Внедрение новой системы материального и нематериального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 20%, что положительно влияет на рост выручки. При этом расходы на внедрение минимальны.

ООО «Всегда» располагает достаточной суммой денежных средств, на конец 2015 г. сумма денежных средств составила 1 323,00 тыс. руб.

Таким образом, дополнительного привлечения капитала для финансирования предлагаемых мероприятий совершенствования материальной и создания нематериальной мотивации не требуется.

Повышение производительности труда прогнозируется – на 20%, соответственно возрастет объем продаж на 16,67%.

Оценим эффективность внедрения новой системы материальной мотивации на ООО «Всегда» на плановый год (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Оценка эффективности внедрения системы материальной мотивации

Показатели	2015 г.	Прогноз на 2017 г.	Изменение	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	299	299	0	0
Принято	51	-	-51	-
Уволено	50	-	-50	-
Коэффициент текучести кадров	0,16	-	-	-
Расходы на бонусы, премии за выслугу лет, премий за профессионализм и дополнительные поощрения	-	+852 009	+852 009	+100,0
Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего	112 000,00	0	-112 000,00	-

Продолжение таблицы 3.11

ИТОГО РАСХОДОВ	112 000,00	852 009	+ 740 009,00	160,72
Выручка, тыс. руб.	4898568	5878282	+979714	120,00
Производительность труда, тыс. руб.	16383,17	19659,81	+3276,64	120,00
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	---	979 714,00	---	---
Экономический эффект, тыс. руб.	---	979 714,00	---	+ 16,67 (к сумме выручки)

В плановом году ожидается рост производительности труда на 20% или на 3276,64 тыс. руб. на 1 чел. Соответственно, прогнозируется рост выручки на 979 714,00 тыс. руб. (16,67%).

Экономический эффект будет равен: дополнительный доход – минус расходы на внедрение (расходы на АСОИ, заработную плату директора по персоналу и бухгалтера по расчету заработной платы) – 32,6 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта от внедрения новой системы материального стимулирования с целью устранения текучести кадров:

$$979\,714,00 \text{ тыс. руб.} - 32,6 \text{ тыс. руб.} = 977\,9681,4 \text{ тыс. руб.}$$

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения новой системы оплаты труда.

В денежном эквиваленте сравнительный анализ видов заработной платы персонала до внедрения и после внедрения системы стимулирования представлен на примере оплаты труда менеджера по продажам за декабрь 2013 г. в таблице 3.12.

Таблица 3.12–Сравнительный анализ видов заработной платы персонала до внедрения и после внедрения новой системы стимулирования

Сотрудник и	Составные части	Зарплата до внедрения системы стимулирования (руб.)	Зарплата после внедрения системы стимулирования (руб.)	Абсолютное изменение, руб.	Относительный прирост, %
Менеджер по продажам	основная часть	18 000,00	18 900,00	+ 900,00	105,00
	фиксированная премия, 15%	2 700,00	2 835,00	+135,00	105,00
	минимальный процент от продаж 3%	-	567,00	+567,00	100,00
	минимальный бонус	-	5000	+ 5000,00	100,00
надбавка за выслугу лет		-	9072	+ 9072	100,00
Итого:		20 700,00	36 374,00	+15674	175,72

Итого, на примере составных частей заработной платы менеджера по продажам после проведения рекомендованных мероприятий, его заработная плата увеличится на 75,72 %.

Рассмотрим показатели производительности труда всех работников ООО «Всегда» до и после предложенных мероприятий на рисунке 3.2.

Согласно представленному ниже рисунку 3.2, можно увидеть, что производительность труда работников ООО «Всегда» в прогнозном 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличится более, чем на 10%.

Подводя итоги проделанной работы необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотдачи данной системы стимулирования существенно

повысит степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии и снизит текучесть кадров, повысит производительность труда и объем продаж продукции.

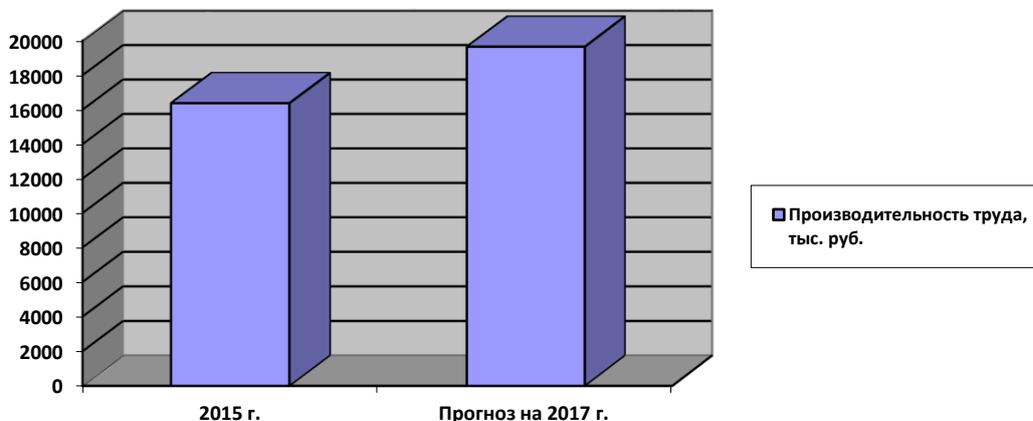


Рисунок 3.2– Планируемая производительность труда

Итак, экономический эффект после внедрения новой системы оплаты труда в ООО «Всегда» выражается в - росте производительности труда на 20% или на 3276,64 тыс. руб. на 1 чел., росте выручки на 979 714 тыс. руб. (16,67%).

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы стимулирования, суть которой состоит в использовании гибких систем оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, должно оказаться экономически эффективным для данного предприятия, поскольку размер заработной платы работника на прямую зависит от производительности и результативности его труда.

## Заключение

После проведенного анализа и предложенных рекомендаций, подведем итог. Для того, чтобы организовать действенную систему мотивации, необходимо выполнить ряд условий:

1. Выяснить у владельцев организации их взгляды в отношении принципов мотивации и стимулирования, оцените имеющиеся ресурсы.

2. Провести мотивационный бенчмаркинг, а также анализ неэффективных решений в этой области, опираясь на опыт других (лучше отраслевых) компаний.

3. Отфильтровать ненужное и составьте приоритетный список потенциально эффективных решений системы управления мотивацией для бизнеса с конкретным ресурсным обоснованием каждого пункта.

4. Изучить особенности сотрудников фирмы, устраните демотиваторы, введите систему постоянного мониторинга коллективного и индивидуального мнения.

5. Определить эффективные способы и инструменты объективного контроля.

6. Составить матрицу «хочет — может».

7. Рассмотреть возможности системного применения наиболее эффективных форм персональной мотивации.

8. Выявить неформальных лидеров. Назначьте ответственных для каждого направления работы.

9. Обучить лидеров эффективным способам управления мотивацией.

10. Управлять мотивацией сотрудников постоянно и системно

По данным анализа существующей системы оплаты труда персонала работников на рассматриваемом предприятии были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров и неудовлетворенность работников системой оплаты труда и ее размером, следовательно, слабая мотивация персонала со стороны руководства.

Таким образом, степень удовлетворенности оплатой труда в ООО «Всегда» оценивается как низкая. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной оплате труда в ООО «Всегда», неэффективной системе стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствования.

На отношение к труду работников ООО «Всегда» в первую очередь влияют такие факторы – как заработная плата, содержание труда, ценностные ориентации и мотивы труда.

Показатели позволяют сделать следующие выводы по методам материального стимулирования организации:

- работники не удовлетворены размером заработной платы;
- персоналу работа представляется интересной, перспективной, высоки показатели самостоятельности, ответственности, уважения и отношения в коллективе. Но рост социального статуса невозможен без роста оплаты труда, уровнем которого большинство работников организации не довольны.

Необходимым условием совершенствования системы оплаты труда персонала, является решение проблем на основе проведенного анализа существующей ситуации с применением метода опроса персонала, степенью удовлетворенности.

Совершенствование системы мотивации можно провести с применением основных мероприятий: совершенствование системы материального стимулирования – состоит в применении следующих методов материальной мотивации:

- процент от продаж;
- бонусы;
- премия за профессионализм;
- премия за выслугу лет.

Предлагаемая к внедрению в ООО «Всегда» система мотивации позволит данному предприятию использовать более гибкую систему оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника.

Итак, экономический эффект после внедрения системы материальной мотивации в ООО «Всегда» выражается в:

- росте производительности труда на 20% или на 3276,64 тыс. руб. на 1 чел.;

- росте выручки на 2402,58 тыс. руб. (16,67%).

В 2017 г. ожидается рост производительности труда на 20% или на 3276,64 тыс. руб. на 1 чел. Соответственно прогнозируется рост выручки на 979 714,00 тыс. руб. (4,8%).

Суммарный экономический эффект от внедрения новой системы материального стимулирования с целью устранения текучести кадров в 2017 г. составит: 977 9681,4 тыс. руб. – что говорит о целесообразности внедрения новой системы оплаты труда.

Внедрение новой системы мотивации труда экономически выгодно и является наиболее перспективным для совершенствования системы оплаты труда персонала и устранил высокую текучесть кадров.

Таким образом, поставленная цель в данной бакалаврской работе является достигнутой – в полном объеме произведена оценка эффективности использования трудовых ресурсов торгового предприятия ООО «Всегда» и разработана система повышения эффективности их использования.

Подводя итоги проделанной работы необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотдачи данной системы стимулирования существенно повысит степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии и снизит текучесть кадров, повысит производительность труда и объемы продаж продукции.

## Библиографический список

1. Андреева Т. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала. // Управление персоналом, 2012, № 4, – с. 31– 35.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – Минск: ИП Экоперспектива, 2015. с. 136.
3. Боброва Л. Особенности оценки и отбора персонала на промышленных предприятиях в условиях кадрового дефицита. // Управление персоналом. 2014, № 8–9, с. 40–43.
4. Васильева И.И., к.п.н. Рожков Е.И. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии. // Управление персоналом, 2014, № 8, с. 37– 39.
5. Веснин В.Р. Технологии работы с персоналом и деловыми партнерами: учебно–практическое пособие. – М.: ТД Элит–2000, 2012. – 592 с.
6. Граув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Дело, 2013. – 240 с.
7. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом, 2013, № 5, – с. 105–113.
8. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: Биком, 2014. – 244 с.
9. Долгопятова Т. Модели и механизмы корпоративного контроля в Российской промышленности. – М.: Издательство МГУ, ВШЭ,- 2013. – с. 151-159.
10. Заславский И. Политика занятости: вверх по лестнице ведущей вниз. // Вопросы экономики, 2013, № 9. – 124 с.
11. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Инфра–М, 2013. – 124 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

13. Инвестиции в людей обязательно окупаются. Интервью с Ю.М. Глинским, исполнительным директором организации «Информконтакт». // Управление персоналом, 2014, № 6, с.21– 23.
14. Кибанов А.Я., Замед–Заде Г.А. Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 2015. – 576 с.
15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал – технологии. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2015. – 388 с.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: Инфра – М, Новосибирск: НГАЭ и У, 2014. - 154 с.
17. Малышев К.Б. Психология управления. Научно–методическое пособие. – М.: Пер–си, 2012. – 112 с.
18. Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 640 с.
19. Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий. (По результатам выборочных исследований. // Проблемы теории и практики управления, 2015, №3, – с. 111– 117.
20. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия. // Проблемы теории и практики управления, 2014, №4, с. 107– 111.
21. Портрет кадровика: Сборник документов с дискетой. – М.: МЦФЭР, 2015. – 368 с.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 353 с.
23. Российская промышленность. Институциональное развитие. – М.: Издательство МГУ, ВШЭ, – 2015. – с. 139 – 142.
24. Сарычев А.П. Интеллектуальные вложения АВТОВАЗа окупаются. // Т.М. Менеджер Тольятти, 2014, № 6, – с. 42– 43.
25. Соколинский В. Экономическая психология. Лекция 9. Психология взаимодействия с деловым партнером. // Российский экономический журнал, 2014, № 5, с. 94 –96.

26. Трусова Е.Э. Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня значит, завтра успешно решать кадровые проблемы. // Управление персоналом, 2012, № 8, с. 20 – 24.
27. Управление персоналом: учебник /Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 638 с.
28. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для ВУЗов. – М.: Зерцало, 2012.
29. Под.ред. Генкина Б.М. Основы управления персоналом. – М.: “Высшая школа” 2013. – 383с.: ил.
30. Пугачев В.П. Планирование персонала: Теоретические и методологические основы. // Вестник Московского университета. Социология и политология. – 2012. – апр. – июнь (№2). – с.154-175.
31. Пугачев В.П. руководство персоналом организации: Учебник для вузов по спец. “Менеджмент”. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 278с.
32. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. – М.: Государственный комитет Российской Федерации по статистике, 2014. – 807 с.
33. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2014. – 176с.: ил. – (серия «учебные пособия»).
34. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА М, 2015. – 456с.
35. Словарь русского языка / Под.ред. С.И. Ожегова. – М., 2012. С. 944.
36. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом /Издание 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2012. – 368с.
37. Стукалова Л. ВАЗ начинается с кадров. // Волжский автостроитель. – 2015. – 4 окт. (№188). – с.1.
38. Улькина О. Разряд вне очереди. // Волжский автостроитель. – 2015. – 15 дек. (№238) – с.1-2.

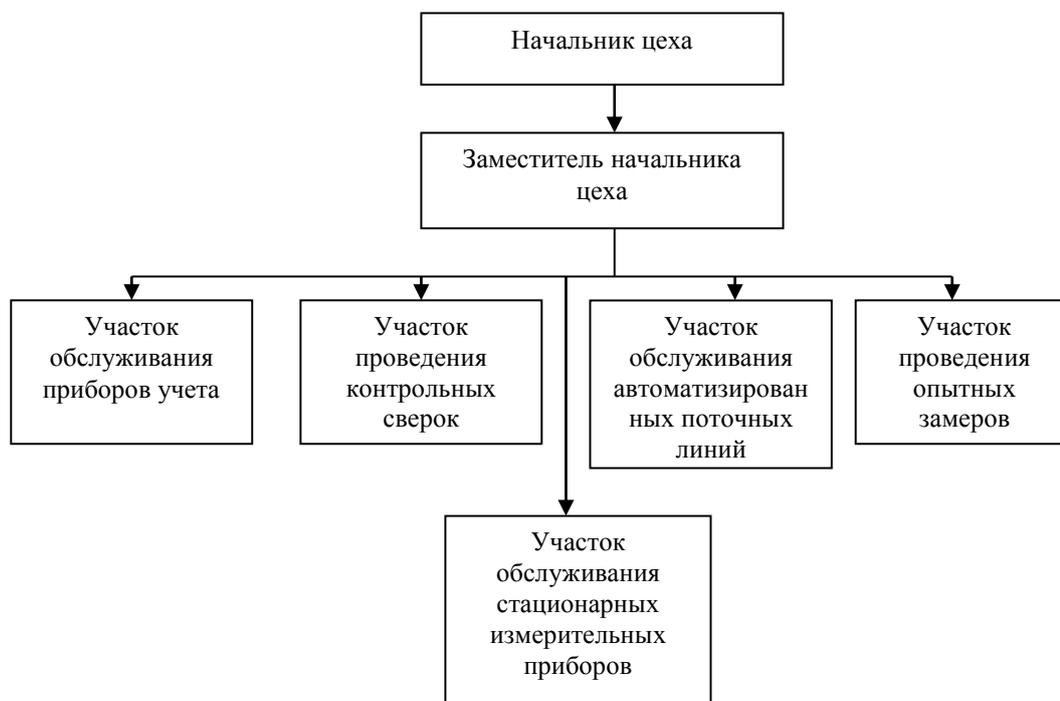
39. Управление и проблема кадров. – М.: Экономика, 2012. – С. 79
40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под.ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2012, С. 104.
41. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 512 с.
42. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 423с.
43. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство “Зерцало”, 2014. – 448с.
44. Харланова О. Дочка – это сложно. // Волжский автостроитель. – 2013. – 30 янв.(№17). – с.2.
45. Чекарёва И Учеба дело хорошее. // Волжский автостроитель. – 2012. – 1 фев. (№19) – с.2.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.: - М: 2012 – 300с.
47. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2015. – 560с.
48. Шуровец О.Г., Сербиновский Б.Ю. Организация системы мотивации на предприятии, Учебник для вузов. Ростов-на-Дону, Изд. Центр «МарТ», 2002.
49. Loferykas G. H. People – management for USA //St –avenu, 2015, с. 191-198.
50. Cocarii J. U. Total quality management//St –avenu, 2012, с. 56-57.

Приложение А

Отчет о прибылях и убытках ООО «Всегда» (тыс. руб.)

Наименование показателя	Код строки	2013 год	2014 год	2015 год
1	2	3	4	5
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	4898568	6262117	8610693
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	4536725	6140899	8290452
Валовая прибыль	029	105736	121218	320241
Коммерческие расходы	030	6583	7480	8752
Управленческие расходы	040	185602	294939	360807
Проценты к уплате	070	101573	181201	49318
Прочие операционные доходы	090	1098752	2084243	1126908
Прочие операционные расходы	100	894782	2095385	660986
Внереализационные доходы	120	2473	4824	6284
Внереализационные расходы	130	49089	53559	52273
Прибыль(убыток)до налогообложения	140	197826	241078	370615
Отложенные налоговые активы	141	20112	45464	21340
Отложенные налоговые обязательства	142	2492	4402	3850
Чистая прибыль(убыток)	190	119687	(128764)	300546

Организационная структура основного цеха ООО «Всегда»



Анкета

для опроса работников предприятия ООО «Всегда» на тему: «Какие основные мотивационные факторы движут работниками ООО «Всегда»:

- физиологические потребности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении;
- потребности в самовыражении;
- прочее.

Уважаемый работник, просим Вас подчеркнуть правильный ответ с Вашей точки зрения!

## Сводный баланс ООО «Всегда» (тыс. руб.)

АКТИВ	Код строки	2013 год	2014 год	2015 год
1	2	3	4	5
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы		771	212	456
Основные средства		1 938 510	1 814 243	1 869 586
Незавершенное строительство		6147	19303	11 091
Доходные вложения в материальные ценности		0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения		58345	570745	570745
Отложенные налоговые активы		45464	66805	53360
Прочие внеоборотные активы		0	0	0
<b>ИТОГО по разделу I</b>		<b>2049237</b>	<b>2471308</b>	<b>2 505 238</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы		352010	512791	487590
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		32061	48851	64 400
Дебиторская задолженность		867157	385412	692 657
Краткосрочные финансовые вложения		26859	39202	48 469
Денежные средства		5029	1803	1 323
Прочие оборотные активы		0	0	0
<b>ИТОГО по разделу II</b>		<b>1283111</b>	<b>988059</b>	<b>1 294 439</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>3332348</b>	<b>3459367</b>	<b>3 799 677</b>

Продолжение приложения Г

ПАССИВ	Код строки	2013 год	2014 год	2015 год
1	2	3	4	5
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал		1800000	1800000	1 800 000
Добавочный капитал		884289	883805	884 012
Резервный капитал		0	0	0
Нераспределенная прибыль(непокрытый убыток)		(789009)	(488463)	(331 595)
<b>ИТОГО по разделу III</b>		<b>1895280</b>	<b>2195342</b>	<b>2 352 417</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты		0	0	0
Отложенные налоговые обязательства		4402	8253	5 929
Прочие долгосрочные обязательства		0	0	0
<b>ИТОГО по разделу IV</b>		<b>4402</b>	<b>8253</b>	<b>5 929</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты		11000	0	0
Кредиторская задолженность		1403296	1236173	1 413 967
Резервы предстоящих расходов		18370	19599	27 364
Прочие краткосрочные обязательства		0	0	0
<b>ИТОГО по разделу V</b>		<b>1432666</b>	<b>1255772</b>	<b>1 441 331</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>3332348</b>	<b>3459367</b>	<b>3 799 677</b>

