

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Гудкова Виктория Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ЭлитаПлюс»**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Лобков Константин Юрьевич

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся
Гудкова Виктория Владимировна

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Гудкова Виктория Владимировна

группа 545

1. Тема: Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ООО «ЭлитаПлюс».

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования: Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «ЭлитаПлюс», библиографические источники, освещающие проблемы управления системы стимулирования персонала организации и оценки ее эффективности

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Углубленно изучить основы разработки системы мотивации персонала предприятия, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Оценить (провести анализ) состояние системы стимулирования персонала организации и оценить ее эффективность

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы: «Основные экономические показатели ООО «ЭлитаПлюс»»; «Оценка обеспеченности ООО «ЭлитаПлюс» персоналом в 2014-2016гг»

5.2. Представить диаграммы: «Динамика движения рабочей силы ООО «ЭлитаПлюс» в 2014-2016гг.»; «Средняя заработная плата в г. Красноярск».

Руководитель проекта _____

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял « ____ » _____ 2016 г. _____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией на предприятии	7
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала на предприятии.....	7
1.2. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии	15
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЭлитаПлюс»	29
2.1. Общая характеристика предприятия.....	30
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	34
2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия	39
2.4. Методы и инструменты мотивации персонала отдела сбыта.....	59
Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс»	63
3.1. Совершенствование системы мотивации персонала.....	63
3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	74
Заключение	78
Список использованной литературы	81

ВВЕДЕНИЕ

В условиях экономической нестабильности предприятия все чаще понимают важность грамотного построения системы мотивации, при которой, и персонал работает в компании, и предприятие не несет убытки. Одной из главных задач современного предприятия является формирование эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет система управления персоналом.

В настоящее время предприятия стремятся максимально эффективно использовать свой персонал, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала. Причиной этому, в первую очередь, служит тот факт, что персонал является главным ресурсом любого предприятия и от качества его подбора и эффективности использования во многом зависят, прежде всего, конечные результаты деятельности самого предприятия.

Актуальность вопросов мотивации персонала очевидна. Система мотивации персонала решает актуальные задачи привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования правильного производственного поведения и повышения производительности труда. Эффективная система мотивации персонала – необходимое условие достижения стратегических целей предприятия, ее успеха в конкурентной борьбе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и сущность мотивации персонала на предприятии;
- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала;
- дать общую характеристику предприятия;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предпри-

ятия, систему мотивации персонала предприятия;

- рассмотреть методы и инструменты мотивации персонала отдела сбыта;

- определить общее направление совершенствование системы мотивации;

- разработать систему мотивации персонала;

- дать оценку экономической эффективности разработанных предложений.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ЭлитаПлюс».

Предмет исследования – процесс мотивации персонала на предприятии.

Основными источниками информации, использованные для написания бакалаврской работы послужили: действующее законодательство Российской Федерации, а так же учебная литература, научные статьи и специализированные интернет сайты и бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «ЭлитаПлюс».

В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: анализ теоретических источников и документации предприятия, наблюдения.

Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией на предприятии

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала на предприятии

Стимулирование труда представляет собой материальную основу мотивации персонала. Основной функцией стимулирования труда является экономическая, которая выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства путем повышения производительности труда и качества производимой им продукции [21, с. 11].

Стимул является внешним воздействием на работника, со стороны руководства для побуждения его к эффективной деятельности. Стимул можно охарактеризовать с двух позиций. Со стороны администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), Со стороны работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность получения бонуса или премии) и негативное стимулирование (возможность потери работы, или уплата штрафа или пени).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. На практике нужно применять мотивы и стимулы и необходимо использовать в сочетании друг с другом [18, с. 53].

Стимулирование как способ воздействия на трудовую активность и поведение персонала действует через мотивацию труда. Побуждения к труду, во время стимулирования происходит в виде компенсаций за трудовые достижения и усилия. Стимулы разделяются на моральные и материальные, од-

нако это разделения условно, так как они взаимосвязаны [4, с. 26].

Понятия «мотивация» и «стимулирование» труда тесно связаны между собой, поскольку использование их методов на практике качественно улучшают производительность труда работников на предприятиях.

В экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия «стимулирование трудовой деятельности», представим их в таблице 1.

Таблица 1

Теоретические подходы к определению сущности понятия
«стимулирование трудовой деятельности»

Определение понятия «стимулирование трудовой деятельности»	Автор
Процесс воздействия на трудовое поведение работника, побуждения его к определенным действиям	А. Колот
Совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний, с помощью которой происходит целенаправленное воздействие на поведение персонала	А. Кибанова
Система приведения избранных стимулов в определенную соподчиненность для обеспечения достижения целей коллектива и косвенно – общества	Л. Владимирова
Влияние на рабочего с помощью его потребностей. Интересов, желаний, целей, реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающие человека действовать определенным образом	В. Гринева, И. Грузина
Процесс формирования мотивов у работника посредством использования определенных стимулов	А. Колонтаевская

Обобщая их содержание, можно сказать, что рассматриваемое понятие «стимулирование» включает, по крайней мере, три аспекта: во–первых, распределение благ между объектами управления в соответствии с достигнутыми ими результатов деятельности; во–вторых, влияние на поведение рабочих с целью получения заранее запланированных результатов заранее фиксированные результаты; в–третьих, создание условий, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения потребностей работника [4, с. 28].

Систему стимулов можно представить в виде схемы на рисунке 1.

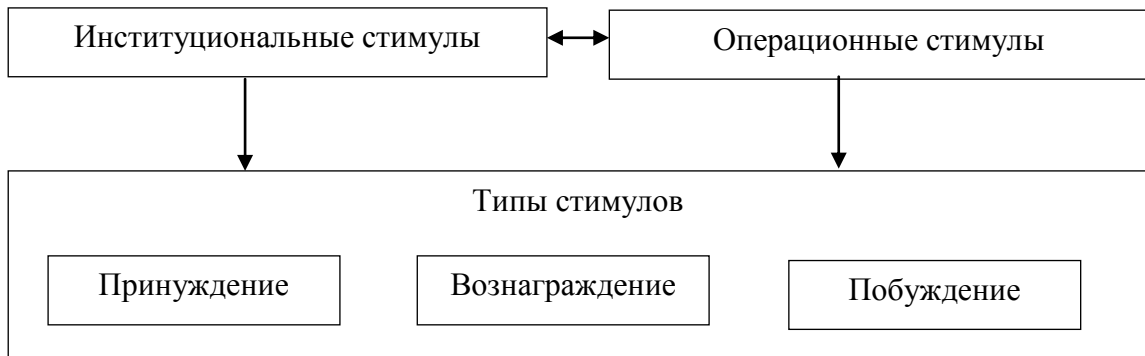


Рис. 1. Схема системы стимулов

Система стимулов к труду имеет иерархическое строение и включает два уровня стимулов, характер воздействия которых на мотивационные процессы различен:

- институциональные стимулы, действующие на уровне общества в целом, формирующие, прежде всего, базовую мотивацию к труду как компонент личностной подсистемы (систему ценностей, а также потребностей и интересов, адресуемых труду);

- операциональные (внутриорганизационные) стимулы, действующие на уровне предприятий и организаций, формирующие (в рамках личностной подсистемы) конкретную мотивацию к труду в определенных производственных условиях, структуру реальных мотивов труда [26, с. 242].

Институциональные и операциональные стимулы органически взаимосвязаны. С одной стороны, функционирующие в обществе экономические, политические и культурные институты определяют формальные (юридически закрепленные) и неформальные правила экономической активности хозяйствующих субъектов, что отражается и на комплексе стимулов, применяемых в отношении персонала.

С другой стороны, практики социально-экономических взаимодействий, в том числе и в социально-трудовой сфере, формирующиеся на операционном уровне (на предприятиях, в организациях) могут впоследствии

институционализироваться.

По способу воздействия на мотивационную структуру личности стимулы дифференцируются на три группы:

Побуждение – апелляция к внутренней мотивации, это применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости. Побуждение, по нашему мнению, основано на применении, прежде всего, положительных стимулов и может быть реализовано и на институциональном, и на операциональном уровне [34, с. 40].

Вознаграждение предполагает применение как положительных (поощрение), так и отрицательных стимулов (наказание). Вознаграждение – это средство инструментальной мотивации, возможность для работника удовлетворить свои потребности посредством труда («внешняя мотивация»). Вознаграждение может иметь форму материальных стимулов (денежных и нематериальных) и нематериальных стимулов (моральных, социальных, статусных и др.). Необходимо отметить, что формы вознаграждений тесно переплетены (повышение в должности сопровождается увеличением заработка и др.). Эта группа стимулов также реализуется как на институциональном, так и на операциональном уровне, хотя это и менее очевидно.

Принуждение – это тоже фактор внешней мотивации, основанный на применении отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения. Принуждение может осуществляться в прямой и косвенной (как правило, экономической) форме, на институциональном и операциональном уровнях [35, с. 44].

По специфике применяемых методов стимулы к труду дифференцируются на две группы:

- положительные стимулы (поощрение);
- отрицательные стимулы (наказание).

Таким образом, основные классификации стимулов взаимосвязаны. На рисунке 2 представлена комплексная классификация стимулов к труду.

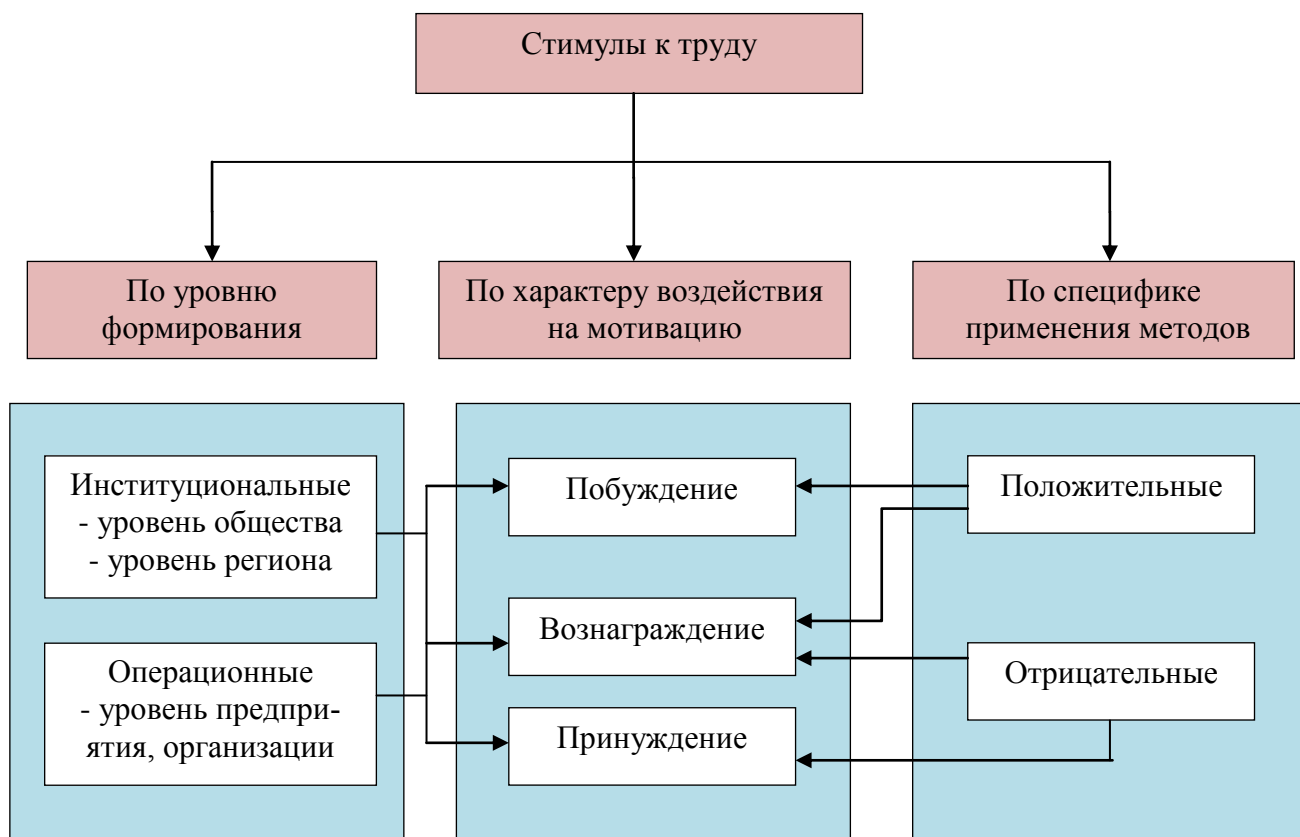


Рис. 2. Комплексная классификация стимулов к труду

Очевидно, что проявление критериев эффективности системы стимулирования труда (особенно экономического критерия) дифференцированы по уровням и могут находиться в противоречии [40, с. 96]. С точки зрения эффективности системы стимулирования труда основные типы стимулов значительно дифференцированы. (таблица 2).

Так, принуждение имеет ограниченную экономическую эффективность на институциональном и операционном уровнях, однако экономическая эффективность на личностном уровне и социальная эффективность на всех уровнях является низкой.

Эффективность вознаграждений по обоим критериям и на всех уровнях выше, но она является ограниченной, так как зависит от соответствия внешних стимулов потребностям работников, а для ее поддержания необходимо-

постоянное совершенствование системы вознаграждений [21, с. 18].

В таблице 2 приведена сравнительная характеристика типов стимулов к труду.

Таблица 2

Сравнительная характеристика типов стимулов к труду

Оценка эффективности по критериям и структурным уровням		Типы стимулов		
		Принуждение	Вознаграждение	Побуждение
Экономический критерий	Операциональный	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Ограниченная эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
Социальный критерий	Институциональный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Операциональный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность
	Личностный	Низкая эффективность	Ограниченная эффективность	Высокая эффективность

Наиболее высока экономическая и социальная эффективность побуждения, так как данный тип стимулов способствует, с одной стороны, развитию личности работника, его творческого потенциала, а с другой – росту производительности труда.

Стимулирование как применение стимула при возникновении ситуации, требующей корректировки поведения персонала, можно назвать основанием стимулирования. Из этого следует, что стимулирование – это процесс, который включает пять этапов. Представим их на рисунке 3.

Система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования. Она предоставляется в форме локальных нормативных актов - Положения о стимулировании работников и Положения об оплате труда [42, с. 14].

Положение о стимулировании персонала охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда.



Рис. 3. Этапы построения процесса стимулирования

Вопросы оплаты труда как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом - Положением об оплате труда.

Систему стимулирования труда можно построить, опираясь на одну из теорий мотивации трудовой деятельности, например распространенную теорию Ф. Герцберга, согласно которой управление осуществляется с целью удовлетворения гигиенических потребностей и предоставления широких возможностей для развития факторов-мотиваторов. Опираясь на теорию иерархии потребностей, можно заключить, что предприятие должно обеспечить поступательное развитие личности от низших уровней к высшим, осуществляя постоянный мониторинг и структурируя стимулирование в зависимости от уровня развития мотивации [18, с. 58]. Данную систему стимулирования представим на рисунке 4.

Здесь рассмотрены четыре уровня, в каждом из которых предложены для примера несколько направлений. Направления, обозначенные при раскрытии каждого уровня, не охватывает весь спектр воздействий на мотивацию персонала. Они также не являются жестко привязанными к тому или иному уровню.



Рис. 4. Система стимулирования персонала

В целом стимулирование должно соотноситься с моральными и правовыми нормами, количеством и качеством труда, психологическими особенностями личности и коллектива в целом, со сложившейся ситуацией. Стимулирование должно быть рассчитано не только на активизацию деятельности,

но и на определенный воспитательный эффект [19, с. 58].

Таким образом, стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов.

1.2. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

Каждая организация уникальна, ее положение характеризуется определенным сочетанием факторов внешней и внутренней среды. Каждая компания ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время это должен быть не случайный набор стимулов – методов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации системы стимулирования персонала. Характер мотивационного управленческого воздействия всегда уникален и отражает как специфику внешней среды, так и социокультурные особенности конкретной компании [44].

Система стимулирования персонала организации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

Методы мотивации в организации – это применение различных форм работы с персоналом, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Можно сказать, что вся система управления персоналом является «средст-

вом» реализации корпоративной системы стимулирования. Если система стимулирования – это набор и значимость различных видов стимулов к труду, принятых в организации для реализации ее стратегических целей, то система управления персоналом (человеческими ресурсами) – комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы системы стимулирования [17, с. 32].

Мотивация как функция управления – это, прежде всего, воздействие на людей, поэтому именно система управления человеческими ресурсами призвана ее реализовать. Таким образом, можно сказать, что именно система управления персоналом представляет собой комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы системы стимулирования.

В научной литературе по проблемам стимулирования труда чаще всего встречается классификация стимулов на материальные и нематериальные [23, с. 58].

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В состав материального стимулирования включаются все виды денежных выплат и все формы материального неденежного вознаграждения. Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «вознаграждение» [29, с. 286].

К целям материального стимулирования можно отнести:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, дос-

тижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);

- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);

- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Обобщенно целью формирования системы стимулирования можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Экономические вознаграждения требуют от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников. Наиболее часто само понятие «вознаграждение» относится именно к формам материального стимулирования труда работников [42, с. 15].

Виды прямых и косвенных материальных стимулов (постоянная и переменная часть заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы) представлены в таблице 3.

Доход работника организации (экономическое вознаграждение) может включать две основные части – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника.

Н. А. Горелов дает следующее определение: «Вознаграждения работникам – это все формы вознаграждений и выплат, предоставляемых компанией работникам в обмен на оказанные ими услуги» [43, с. 87].

Трудовой доход подразделяется на заработную плату и социальные

выплаты и льготы (бенефиты).

Таблица 3

Основные элементы системы материального стимулирования труда персонала организации

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой договор)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включить «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ	
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и проч. (определены ТК РФ)	
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности	
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда	
		Социальные выплаты (бенефиты)		Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий		
		Участие в прибыли		Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада		
		Дивиденды		Доход на собственность		

Заработная плата – основная часть трудового дохода. Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком

уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы. Переменная часть заработка включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются различными факторами и по-разному влияют на доход работника [14, с. 193].

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и проч.).

По мнению С.А. Шапиро, стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции [39, с. 67]. Экономическая функция реализуется в том, что стимулирование труда способствует повышению эффективности производства, способствует повышению производительности труда и качества продукции. Социальная функция выражается в формировании социальной структуры общества посредством различного уровня доходов. Нравственная функция стимулирования заключается в формировании активной жизненной позиции, нравственного климата в обществе.

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, регулируемую, стимулирующую.

Воспроизводственная функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи. Объективной основой реализации этой функции является принцип предельного уровня оплаты труда. Минимальный уровень оплаты труда должен соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину, включая не только физиологические потребности,

но и обеспечение квалификационного роста и развития творческого потенциала работника [41, с. 46].

Регулирующая функция оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости. Принцип сегментации предусматривает разграничение уровня оплаты по его отдельным сегментам, т. е. группам работников, различающимся приоритетностью сферы деятельности, категориями персонала, профессионально-квалификационными и социальными характеристиками. Регулирование уровня оплаты труда осуществляется на различных уровнях – в рамках генеральных и отраслевых тарифных соглашений, а также через коллективные договоры предприятий.

Стимулирующая функция имеет целью установить относительный уровень зарплаты в зависимости от количества, качества и результатов труда. Принцип дифференциации уровня оплаты труда предполагает дифференциацию по критериям производительности и эффективности. Главным инструментом дифференциации является тарифная система, а также выплаты, основанные на оценке результативности труда работников [34, с. 42].

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Как важнейший элемент системы мотивации и стимулирования труда, система оплаты труда призвана обеспечить реализацию ее основных задач:

- способствовать привлечению персонала в организацию;
- способствовать сохранению трудового потенциала;
- формировать производственное поведение, характеризующееся высокой результативностью, ответственностью, инновационностью;
- способствовать экономии всех видов ресурсов [43, с. 98].

Анализ мотивирующей роли материального стимулирования в рамках основных мотивационных моделей, позволяет сделать следующие выводы:

- трудовое вознаграждение, в первую очередь, является средством удовлетворения базовых потребностей работника. Кроме того, трудовое вознаграждение может являться средством удовлетворения многих высших потребностей, но только в том случае, если его размер выше уровня, необходимого для физического выживания работника и его семьи. С ростом размера денежного вознаграждения его «поле мотивационного воздействия» расширяется;

- в условиях отсутствия у работника значимых источников средств к существованию, помимо заработной платы, значимость денежного вознаграждения за труд достаточно велика. С развитием системы социального вспомоществования растет значение иных форм вознаграждения;

- мотивационное значение внутреннего вознаграждения для работника выше, чем любой формы внешнего вознаграждения. Несмотря на то что деньги являются важнейшей формой вознаграждения, их мотивационная роль ограничена и во многом зависит от места денег в общественной и личной системе ценностей (что определяет валентность денег);

- мотивирующая роль трудового вознаграждения прямо зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда работника (группы работников) являются важнейшими условиями повышения мотивационного значения экономических вознаграждений;

- на мотивационное значение трудового вознаграждения (особенно в условиях рынка) оказывает значимое влияние соотношение уровней оплаты данного вида труда (а также его количества и качества) как в рамках организации, так и на внешнем рынке труда;

- мотивационное значение денег индивидуально и зависит не только от системы оценки и стимулирования труда в организации, но и от восприятия этой системы работником, его самооценки, личностных качеств, особен-

ностей ценностного сознания, отношения к труду. Практически, даже самая совершенная система стимулирования не может в полной мере учесть индивидуальные особенности всех работников;

- система трудовых вознаграждений должна развиваться и совершенствоваться. «Привыкание» работников к положительным денежным стимулам и необходимость расширения их спектра увеличивает затраты организации на персонал. Поэтому огромное значение имеет обеспечение реальной связи роста оплаты с результатами деятельности.

Таким образом, на мотивационное значение материального стимулирования влияют различные факторы, прежде всего – сам уровень вознаграждения и способ его связи со сложностью труда, квалификацией и результатами труда работника.

Соответственно, оплата труда занимает важное место как в структуре доходов наемных работников, так и в системе стимулирования персонала организации.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются такие, которые представляют особую материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – бенефитов, образующих социальный и компенсационный пакеты [16]. Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и примерный состав которых представлен в таблице 4.

В отечественной литературе нет единого подхода к определению понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет». На основе анализа структуры предоставляемых организациями работникам льгот и выплат можно выделить социальный пакет как выплаты и льготы, предоставляемые работодателем работнику в соответствии с действующим законодательством, и компенсационный пакет – социальные выплаты и льготы добровольного характера [29, с. 293].

Таблица 4

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте / должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов;
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	доставка сотрудников (на работу / с работы); негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и проч.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членовсемьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение / удержание ценных специалистов	предоставление потребительских кредитов / поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов / поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что

для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация [21, с. 33].

Таким образом, на мотивационное значение материального стимулирования влияют различные факторы, прежде всего – сам уровень вознаграждения и способ его связи со сложностью труда, квалификацией и результатами труда работника. Стимулы подразделяются на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются такие, которые представляют особую материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – бенефитов, образующих социальный и компенсационный пакеты.

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда работников – направить производственное поведение сотрудников организации на достижение ее стратегических целей.

Для рассмотрения эффективности системы мотивации и стимулирования труда необходимо определить понятия «эффект» и «эффективность».

Как правило, эти понятия применяются к оценке экономической эффективности и характеризуют соотношение полученных результатов и понесенных затрат (в стоимостном выражении) [43, с. 349]:

$$\mathcal{E}_1 = P - Z, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_1 – эффект;

P – результат;

Z – затраты.

Эффективность – относительный показатель, характеризующий результат, полученный на единицу понесенных затрат:

$$\mathcal{E}_2 = P / Z \cdot 100, \quad (2)$$

При оценке общей эффективности работы организации показателем, характеризующим результат, как правило, является прибыль. В числителе в таком случае отражаются все затраты компании.

При оценке эффективности отдельных факторов, оказывающих влияние на результат, в качестве показателя затрат используются только затраты, связанные с данным фактором. Возникают проблемы «вычленения» влияния именно данного фактора на общий результат [5, с. 235].

Единой методики оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала организации нет. Как правило, предлагается использование ряда показателей, как относительных, так и абсолютных, анализ которых в динамике позволяет делать выводы о повышении (или снижении) эффективности действующей СМСПО, эффективности изменений в данной системе.

Эффективность системы мотивации и стимулирования труда работников оценивается в двух аспектах:

- экономическая эффективность;
- социальная эффективность.

Главными показателями социальной эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности являются структура трудовой мотивации и уровень удовлетворенности работой [17, с. 48].

Удовлетворенность работой – комплексный интегральный показатель социальной эффективности, который включает:

- удовлетворенность трудом (профессией), которая связана с оценкой

работником содержания своего труда;

- удовлетворенность трудовой ситуацией, а именно условиями, организацией труда, системой вознаграждений, возможностями развития и другими характеристиками трудовой ситуации в организации.

Таким образом, на удовлетворенность работой оказывает влияние как удовлетворенность профессией, так и условиями приложения труда в конкретной организации. Удовлетворенность работой – наиболее общий показатель социальной эффективности, который изучается во многих странах мира.

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения сотрудника в компании с точки зрения его эффективности: если степень удовлетворенности трудом у сотрудника низкая, то и его поведение в компании будет неэффективным. Таким образом, имеется прямо пропорциональная зависимость между удовлетворенностью трудом и эффективностью организационного поведения сотрудника: чем ниже уровень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в компании [30, с. 153].

То обстоятельство, что удовлетворенность сотрудника работой возникает только при условии соответствия условий, имеющих мотивационную составляющую, свидетельствует о том, что мотивация представляет собой базовую составляющую удовлетворенности сотрудника своей трудовой деятельностью в компании и является одним из ключевых факторов, которые определяют эффективность организационного поведения [37, с. 73].

Удовлетворенность трудом представляет собой также эмоциональное отношение сотрудника к своему труду, не только ценностное. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние следующие социально-экономические факторы, как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы, определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый под-

ход основан на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории изучают потребности человека, являющиеся основным мотивом их поведения.

Первая из этих теорий называется иерархией потребностей Абрахама Маслоу, сущность которой сводится к изучению потребностей человека. Маслоу полагает, что предметом психологии является не сознание человека, а его поведение. В основе же поведения лежат потребности человека, которые разделяются на пять групп [12, с. 246].

Согласно теории приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к следующим трем факторам: стремление к достижениям, стремление к власти и стремление к соучастию. Потребность достижения выражается в стремлении человека достигать целей более эффективно, чем он делал это ранее. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не делятся работой с другими [42, с. 12].

Теория Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Теория Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Теория существования, связи и роста Альдерфера. Клейтон Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три [42, с. 13].

Из вышеперечисленных концепций содержательных теорий мотивации можно сделать следующие выводы, каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие которые, имеют место быть в любой

социально-экономической системе. На рисунке 5 рассмотрено соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации.

Так, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня.

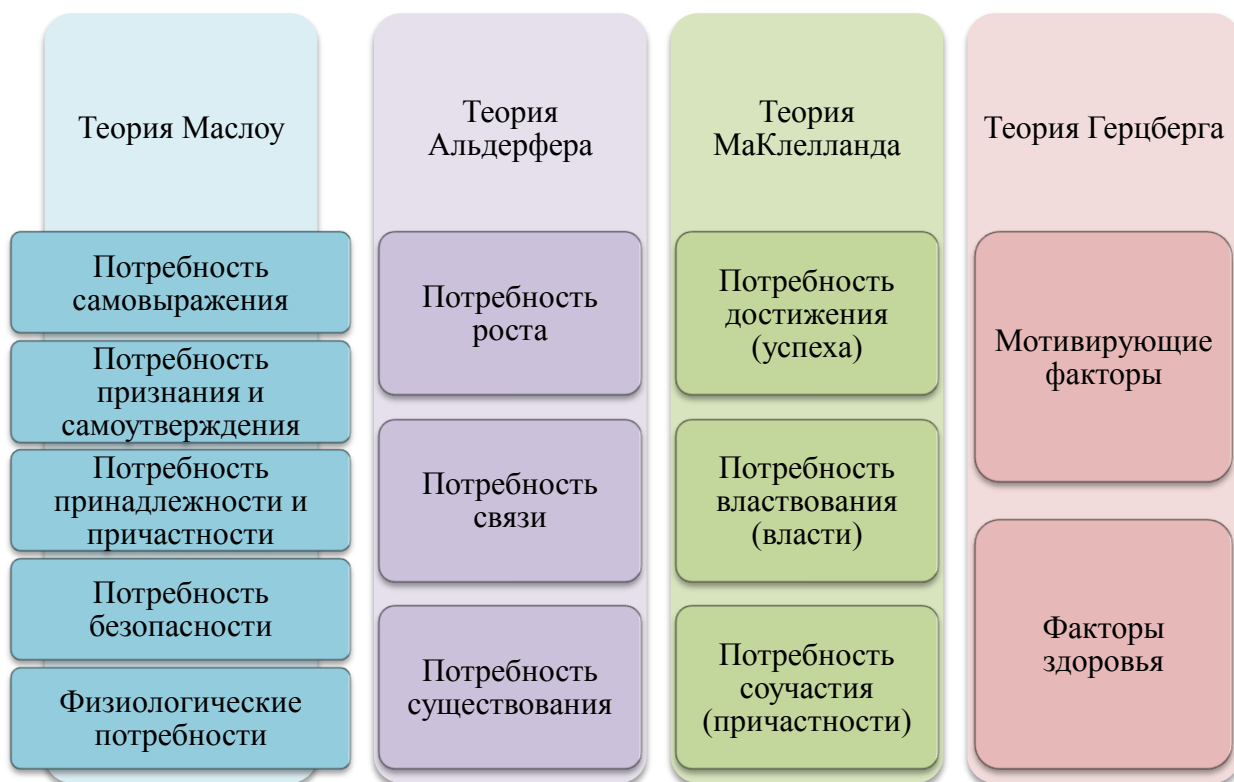


Рис.5. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом из его теории следует, что внимание уделено взаимоотношению отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения влияния смежных групп потребностей на поведение человека.

В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности [12, с. 13].

Таким образом, удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности.

Удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно в области содержания работы) должен присутствовать.

Итак, можно сделать вывод, что стимулирование труда представляет собой целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов.

Каждая организация уникальна, ее положение характеризуется определенным сочетанием факторов внешней и внутренней среды. Каждая компания ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время это должен быть не случайный набор стимулов – методов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации системы мотивации и стимулирования персонала.

Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЭлитаПлюс»

2.1. Общая характеристика предприятия

Компания ООО «ЭлитаПлюс» образована в 2004 году, и сразу зарекомендовала себя как динамично развивающееся мебельное производство в г. Красноярск. Компания производит кухонную мебель, шкафы-купе, корпусную мебель, столешницы из искусственного камня по индивидуальным проектам.

Миссией ООО «ЭлитаПлюс» является формирование и полное удовлетворение потребностей клиентов в современной мебели на территории г. Красноярск, г. Шарыпово и г. Игарка.

Основной целью ООО «ЭлитаПлюс» является создать оптимальный продукт, который максимально соответствует требованиям клиента и отвечает его представлению о функциональной, качественной и красивой мебели.

Основными видами деятельности ООО «ЭлитаПлюс» являются:

- производство мебели;
- розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления.

В офисах компании можно подобрать встраиваемую технику, аксессуары, кухонные столы, стулья для получения завершенной композиции эксклюзивной кухни.

Мебель от компании «ЭлитаПлюс» пользуется популярностью, так как выделяется проверенным качеством, большой цветовой палитрой, долговечностью и индивидуальностью.

Органами управления компании являются общее собрание участников общества (высший орган управления) и директор (единоличный исполни-

тельный орган).

Директор ООО «ЭлитаПлюс» является единоличным исполнительным органом. К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью компании, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания участников.

Директор ООО «ЭлитаПлюс» координирует работу фирмы, принимает стратегические и тактические решения в пределах своей компетенции. Директор без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы, распоряжается имуществом, заключает договора, в том числе трудовые, решает конфликтные ситуации в рабочем коллективе и принимает меры к их разрешению.

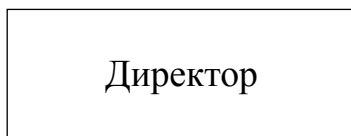
ООО «ЭлитаПлюс» имеет организационную структуру управления линейно-функционального типа, для которой характерно разделение труда по конкретным функциям.

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в компании основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

Достоинством данной структуры является качественное разделение труда в управлении, при котором руководители оставляют за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при непосредственном участии и помощи работников.

Но есть и недостатки в управлении, которые проявляются в постоянной необходимости согласования принимаемых решений. Это приводит к замедлению сроков принятия решений - не всегда удается во время решить возникающие проблемы или вопросы в процессе деятельности.

На рисунке 5 представлена организационная структура предприятия ООО «ЭлитаПлюс»



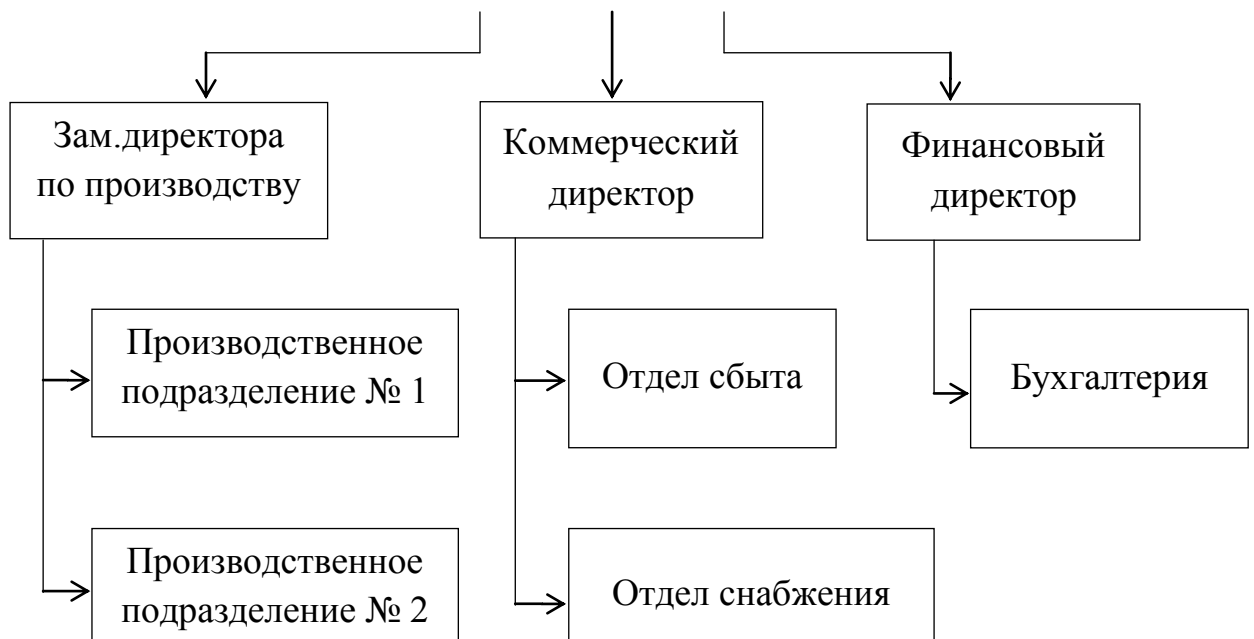


Рис.5. Организационная структура ООО «ЭлитаПлюс»

Директор координирует деятельность всей компании. В его компетенции находятся все вопросы текущей деятельности ООО «ЭлитаПлюс».

Финансовый директор осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно – финансовой деятельности компании и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия, в сфере финансовой деятельности отвечает за организацию процесса формирования и утверждения производственных и инвестиционных программ предприятия.

Директор по производству осуществляет организацию и контроль над производственной деятельностью, руководит разработкой производственных программ, разработкой и внедрением нормативов для оперативного производственного планирования. Ему подчиняются и производственные подразделения.

Коммерческий директор руководит работой отделов снабжения и сбыта.

Планирование как общая функция управления и как часть системы эффективного управления деятельностью ООО «ЭлитаПлюс» представляет со-

бой процесс разработки планов и плановых нормативов, которые направлены на эффективное обеспечение компании необходимыми ресурсами и оптимизацию хозяйственных решений.

План как инструмент процесса прогнозирования и основа перспективной деятельности ООО «ЭлитаПлюс» обеспечивает последовательность в работе всех подразделений и систем компании, взаимосвязь с рыночной инфраструктурой.

Процесс планирования проходит несколько стадий, такие как: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения и контроль за их выполнением.

Ответственным за организацию процесса формирования и утверждения производственных и инвестиционных программ предприятия является финансовый директор.

Функциями финансового директора являются:

- организация работы по нормированию и ценообразованию на предприятии;
- организация труда и заработной платы на предприятии;
- оценка эффективности деятельности предприятия, его подразделений, отдельных видов бизнеса, продукции, хозяйственных мероприятий;
- оценка объемных показателей производства и реализации продукции предприятия;
- экономические расчеты, связанные с выполнением хозяйственных договоров с контрагентами предприятия (поставщиками, покупателями, кредиторами и др.);
- финансовое планирование и управление системой бюджетов предприятия и его подразделений
- технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- ведение и представление в установленные сроки официальной стати-

стической отчетности.

Развитие мебельной индустрии - одно из важнейших направлений социально-экономической политики города Красноярск. Это наиболее устойчиво и перспективно развивающаяся отрасль промышленности.

Таким образом, ООО «Элита Плюс» динамично развивающаяся компания.

Миссией ООО «ЭлитаПлюс» является формирование и полное удовлетворение потребностей клиентов в современной мебели на территории г. Красноярск, г. Шарыпово и г. Игарка.

Основными видами деятельности ООО «ЭлитаПлюс» являются производство мебели; розничная торговля мебелью и товарами для дома. Наблюдается тенденция роста за анализируемый период основных показателей эффективности ООО «ЭлитаПлюс».

Директор ООО «ЭлитаПлюс» руководит компанией в соответствии с действующим российским законодательством производственно – хозяйственной и финансово - экономической деятельностью, и несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Организует работу и эффективное взаимодействие всех подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия проведем на основе данных бухгалтерской отчетности ООО «ЭлитаПлюс». Важным направлением анализа экономических показателей является изучение показателей эффективности их использования. Результаты анализа эко-

номических показателей ООО «ЭлитаПлюс» обобщим в таблице 5.

Таблица 5

Основные экономические показатели ООО «ЭлитаПлюс»

Наименование показателя	2014г	2015г	2016г	Изменения абсолютное, (+,-), 2016г. к		Изменения относительное, (%), 2016г. к	
				2015г	2014г	2015г	2014г
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	33309	34877	37792	2915	4483	108,4	113,5
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	27053	27854	28915	1061	1862	103,8	106,9
Валовая прибыль, тыс.руб.	6256	7023	8877	1854	2621	126,4	141,9
Коммерческие расходы, тыс.руб.	1655	1655	1982	327	327	119,8	119,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	4601	5368	6895	1527	2294	128,4	149,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	1730	1898	1896	-2	166	99,9	109,6
Среднесписочная численность работников за год, чел	38	40	39	-1	1	97,5	102,6
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.	364,4	398,7	422,0	23,4	57,6	105,9	115,8
Производительность труда, тыс.руб.	876,6	871,9	969,0	97,1	92,5	111,1	110,5
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,81	0,80	0,77	-0,03	-0,05	95,8	94,2
Рентабельность реализации (продаж), %	13,81	15,39	18,24	2,85	4,43	-	-
Фондоотдача, руб./руб.	26,86	30,59	30,48	-0,12	3,62	99,6	113,5

Как видно из таблицы 5, наблюдается тенденция роста за анализируемый период выручки от реализации, себестоимости и прибыли от продаж ООО «ЭлитаПлюс».

Так, выручка от реализации возросла на 13,5 % или на 4483 тыс.руб. в 2016 году по сравнению 2014 годом. Прибыль от продаж в отчетном году со-

ставила 8877 тыс.руб., относительно 2014 года прибыль от продаж увеличилась на 2294 тыс.руб. или на 49,9%. Увеличение прибыли от продаж можно объяснить увеличением объемов производства.

Полная себестоимость в 2016 году по сравнению с 2014 годом возросла на 6,9% или на 1862 тыс.руб. и составила в отчетном году 28915 тыс.руб., хотя по сравнению с 2015 годом себестоимость увеличилась на 1061 тыс.руб. или на 3,8%.

Темпы роста выручки от реализации продукции превышают темпы роста себестоимости реализованной продукции, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Чистая прибыль за анализируемый период увеличилась на 166 тыс.руб. (9,6%), но относительно предыдущего года прибыль незначительно уменьшилась.

Среднесписочная численность работников за отчетный год по сравнению с базовым годом возросла на 1 чел., при этом среднегодовая заработная плата возросла на 15,8% и составила в отчетном году 422,0 тыс.руб.

Наблюдается за анализируемый период повышение производительности труда на 10,5%. Темпы роста производительности труда отчетного года к предыдущему году превышают темпы роста средней заработной платы, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Уровень затрат на рубль реализованной продукции ниже единицы, что свидетельствует о рентабельности производства. Это подтверждается и увеличением рентабельности продаж в анализируемом периоде.

Фондоотдача увеличилась в отчетном году относительно предыдущего года, относительно базисного года фондоотдача незначительно снизилась.

Более наглядно динамику выручки, себестоимости и прибыли за три последних года рассмотрим на рисунке 6.

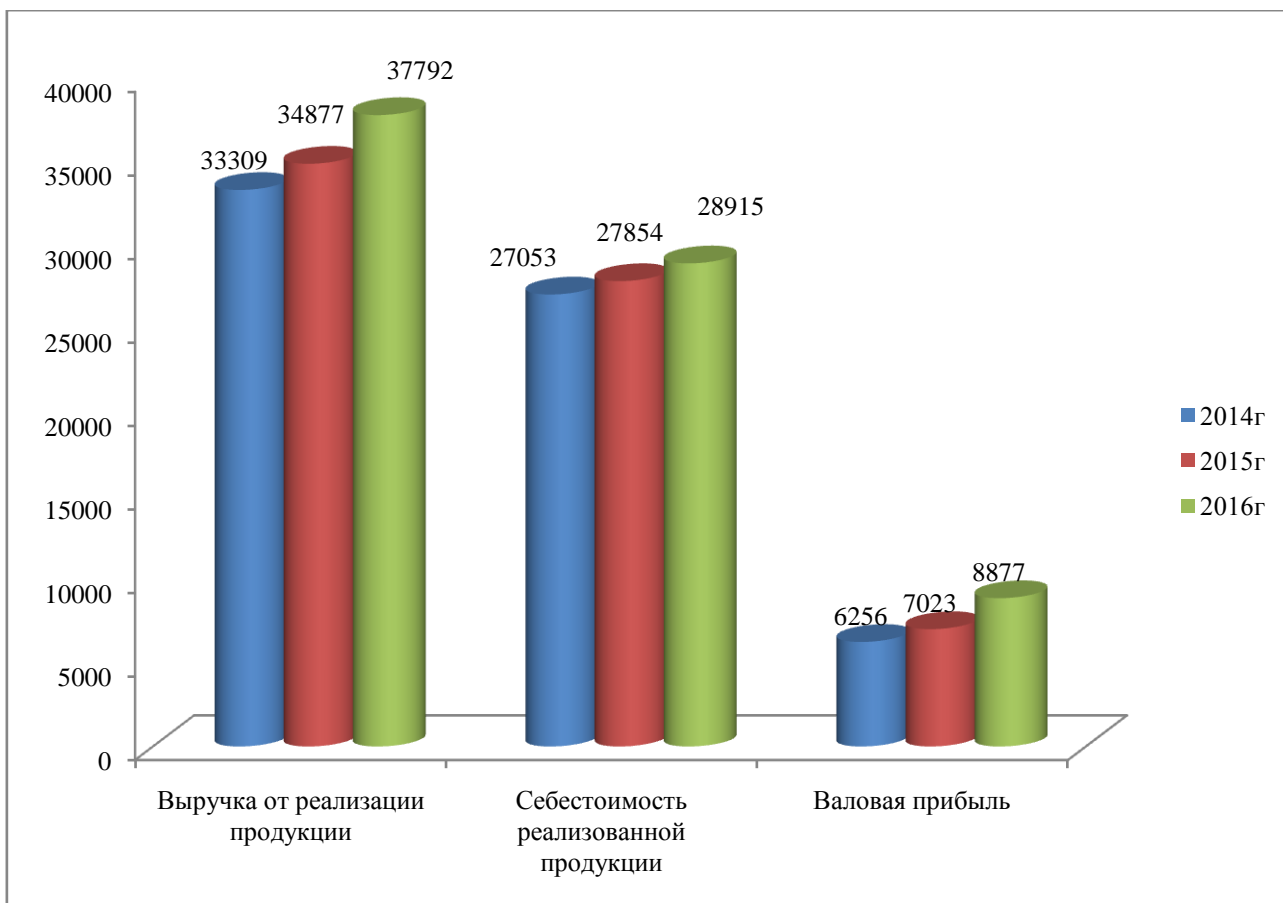


Рис.6.Динамика выручки, прибыли и себестоимости ООО «ЭлитаПлюс» за последние три года, тыс.руб.

Как видно из рисунка 6 выручка от реализации продукции растет более быстрыми темпами, чем себестоимость, сумма прибыли также в анализируемом периоде возрастает.

Наиболее значимыми конкурентами на сегодняшний день для ООО «ЭлитаПлюс» являются те фирмы и компании, которые представлены в мебельных магазинах рядом с торговыми отделами компании, а также имеющих собственные салоны.

Для получения более детальной картины, воспользуемся таким известным инструментом, как SWOT–анализ, который позволит получить исчерпывающую оценку среды и учесть все многообразие действующих на организацию факторов и сил (таблица 6).

Матрица SWOT-анализа ООО «ЭлитаПлюс»

Возможности	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Расширение рынка - Использование современных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> - Рост числа постоянных клиентов за счет оказания квалифицированных услуг с наивысшим качеством и расширения услуг. - Привлечение новых клиентов при распространении достоверной информации о качестве «из первых рук» от непосредственных потребителей
Угрозы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Высокая рыночная конкуренция 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие маркетинговых исследований - Мониторинг конкурентной среды для принятия управленческих решений

SWOT-анализ ООО «ЭлитаПлюс» показывает, что услуги компании достаточно конкурентоспособны, т.к. компания обладает достаточным количеством сильных сторон. Также были выявлены отрицательные моменты, такие как: отсутствие маркетинговых исследований.

Угрозами ООО «ЭлитаПлюс» являются большое количество конкурентов и нестабильное финансовое положение клиентов.

Местные компании по производству мебели, составляют конкуренцию как по качеству и ассортименту, так и по цене продукции.

Высокий уровень качества продукции ООО «ЭлитаПлюс» обеспечивается:

- применением экологически чистых материалов;
- четко отлаженным современным производством, строгим соблюдением технологических норм и контролем качества;
- высококвалифицированными специалистами, имеющими большой опыт работы по производству мебели.

ООО «ЭлитаПлюс» предоставляет своим клиентам целый ряд удобных и выгодных услуг:

- возможна оплата заказа пластиковой картой любого банка - без ко-

миссии;

- заключение договора на дому по желанию заказчика;
- минимальные сроки замеров и монтажа при любой загрузке.

Таким образом, можно констатировать что ООО «ЭлитаПлюс» динамично развивающаяся компании. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о росте выручки от реализации продукции, которая растет более быстрыми темпами, чем себестоимость, сумма прибыли также на протяжении всего анализируемого периода возрастает.

2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия

Для проведения анализа системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» сначала рассмотрим кадровую политику компании. Кадровая политика ООО «ЭлитаПлюс» является составной частью общей стратегически ориентированной политики компании, главной целью которой является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика определяет программу и деятельность компании, рассматривается также и как система обоснованных целей, задач, приоритетов, потребностей, принципов и методов, определяющих содержание управления работой с кадрами. Управление кадровой политикой и кадровой работой являются центральным звеном в управлении персоналом.

В управлении исследуемой компании осуществляется распределение обязанностей и ответственности между специалистами.

Формирование персонала компании является особой функцией, в процессе которой закладывается основа его инновационного потенциала и пер-

спективы дальнейшего роста. Данная функция является исключительно значимой в жизненном цикле компании. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит эффективная работа предприятия.

Этап формирования персонала ООО «ЭлитаПлюс» решает следующие задачи:

- устанавливать соотношения численности персонала по различным профессионально-квалификационным и социально-демографическим характеристикам с целью достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;

- обеспечивать оптимальную степень загрузки сотрудников предприятия для эффективного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;

- оптимизировать структуру персонала с различным функциональным содержанием труда.

Решение этих задач основано на следующих основных принципах использования персонала ООО «ЭлитаПлюс»:

- численность персонала должна соответствовать объему выполняемых работ,

- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;

- обусловленность структуры персонала организации объективными факторами производства;

- максимальная эффективность использования рабочего времени;

- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Расстановка кадров в компании включает в себя следующие виды работ: назначение на должность или на более высокую и более ответственную должность, освобождение от должности, перевод на нижеоплачиваемую

должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую организацию.

Подбор персонала в штат исследуемой компании осуществляет директор. Сообщения об имеющихся вакансиях в компании размещаются в печатных изданиях и интернете. Собеседование с кандидатами на вакантную должность проводится в несколько этапов. На первичное собеседование с руководителем подразделения приглашаются соискатели, которые в резюме наиболее полно отражают главные требования к должности. Руководитель подразделения проводит первичное собеседование как с одним кандидатом, так и с группой. Вторичное собеседование проводится с кандидатами на вакантные должности, которые были отобраны на первом этапе. Данное собеседование уже проводит директор. Второй этап собеседования проводится с целью более детального выявления профессиональных качеств кандидата и его желания работать и окончательного решения о приеме кандидата на работу.

С вновь принятыми работниками проводится первичное обучение. На каждого вновь принятого работника разрабатывается план обучения, в котором отражаются знания, умения и навыки сотрудника предприятия, обязательные для получения вновь принятыми работниками к концу своего обучения. Срок обучения длится один месяц. В этот период руководитель подразделения курирует работу вновь принятого сотрудника. Когда истекает месячный срок, проводится аттестация работника.

С целью проведения аттестации создается аттестационная комиссия, в которую входят директор, руководитель подразделения, один из опытных работников подразделения. Подготовка и проведение аттестации работников проводятся в соответствии с требованиями, определенными Трудовым кодексом Российской Федерации. На первом этапе проводится тестирование на проверку полученных теоретических знаний работника. В результате аттестации составляется протокол, который доводится до сведения работника. В

дальнейшем, аттестации проводятся согласно утвержденному графику.

Рассмотрим более подробно функциональные обязанности работников. Директор руководит предприятием, и осуществляет функции, относящиеся к управлению персоналом, т.к. выделенного кадрового специалиста у исследуемой компании в штате нет.

Заместитель директора по производству руководит производственными подразделениями и разрабатывает производственно-техническую документацию, технологические карты обработки и сборки изделий, осуществляет проектирование и руководство их изготовлением; руководит внедрением новых технологических процессов и оснащения и т.д.

Отдел снабжения и отдел сбыта осуществляют снабжение производства и сбыт продукции, руководит транспортным и складским хозяйствами, и подчиняются коммерческому директору.

Отдел бухгалтерского учета осуществляет всю экономико-финансовую деятельность компании: составляет финансовые планы и кредитные заявки, осуществляет контроль за рациональным использованием оборотных средств, реализацией продукции и т. д.

Также бухгалтерия ведет учет материальных и денежных ценностей, расчеты с рабочими и служащими, учет затрат и калькулирование себестоимости продукции по фактическим затратам, составляет и анализирует отчеты и балансы, контролирует расходы всех материальных и денежных средств.

В исследуемой компании не существует четкого разграничения функциональных обязанностей. Очень часто, один человек решает сразу несколько задач. Так, коммерческий директор, наряду со своими основными обязанностями, выполняет функции маркетингового и рекламного направления, а сам директор функции управления персоналом.

В компании разработаны должностные инструкции работников и положения о структурных подразделениях, которые регламентируют права, обязанности, правила взаимодействия структурных подразделений. Должно-

стные обязанности, прописанные в должностных инструкциях, носят формальный характер.

В течение 2016 года ООО «ЭлитаПлюс» продолжало решать основные задачи работы с персоналом, которые заключаются в обеспечении деятельности компании необходимыми кадрами, улучшении и развитии кадрового потенциала, эффективной организации труда работников, обеспечении профессионального роста и решении социальных проблем персонала.

Обучение персонала является частью корпоративной культуры любой компании, составляющей развития персонала. Профессиональное обучение работников в ООО «ЭлитаПлюс» проводится на рабочем месте, сюда относятся инструктаж старшего по обучению, самостоятельное обучение, ученичество и наставничество, и носит формальный характер.

В компании не используются современные средства обучения персонала: семинары, тренинги, программы компьютерного дистанционного обучения.

Работа с молодыми специалистами не ведется. Нет системы по подготовке и профессиональному росту молодых специалистов.

В компании действует Положение об аттестации сотрудников ООО «ЭлитаПлюс», которое является локальным нормативным актом и определяет порядок проведения аттестации работников ООО «ЭлитаПлюс», а так же регламентирует деятельность аттестационных комиссий.

Целью аттестации персонала является обеспечение более высокого уровня отдачи от персонала и повышение его эффективности работы, определение уровня профессиональной подготовки, объективная оценка служебной и профессиональной деятельности сотрудников, установление их соответствия занимаемой должности и определение квалификационного уровня.

При аттестации учитываются профессиональные и личностно-деловые качества сотрудников, их личный трудовой вклад, соблюдение трудовой дисциплины, исполнение трудовых обязанностей, которые установлены

должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами компании.

Аттестация способствует совершенствованию деятельности компании по подбору, повышению квалификации и расстановке сотрудников ООО «ЭлитаПлюс».

Аттестации подлежат все работники компании, которые состоят с компанией в трудовых отношениях на основе трудовых договоров.

Проведем оценку персонала компании путем рассмотрения динамики численности работников, состава работников по категориям, доли производственного персонала в общем количестве работающих и характеристики движения рабочей силы.

На рисунке 7 рассмотрим динамику структуры персонала по категориям работников ООО «ЭлитаПлюс»

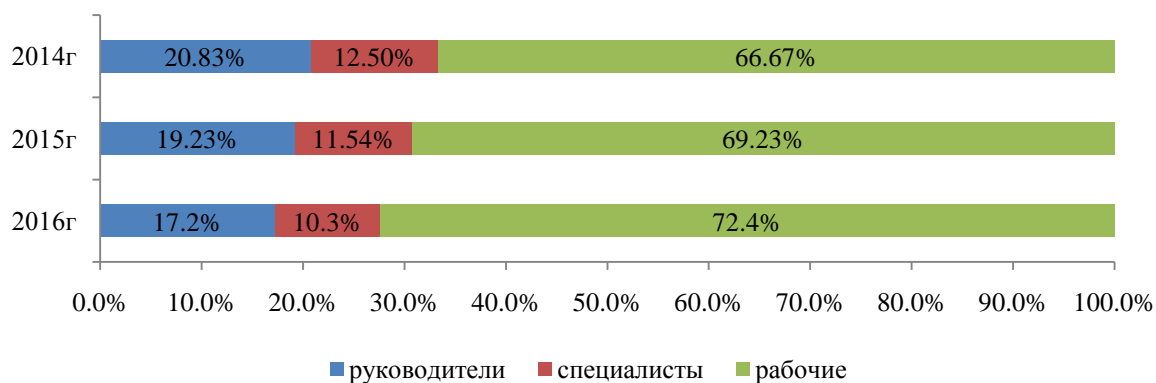


Рис.7. Динамика структуры персонала по категориям работником ООО «ЭлитаПлюс»

В исследуемой компании работают 40 чел. Наибольший удельный вес в структуре персонала компании имеют рабочие 72,4% в 2016 году, наименьший – специалисты 10,3%. В анализируемом периоде наблюдается тенденция снижения доли руководителей и специалистов и увеличение доли работников рабочих профессий.

На рисунке 8 рассмотрим долю производственного персонала в общей численности персонала.

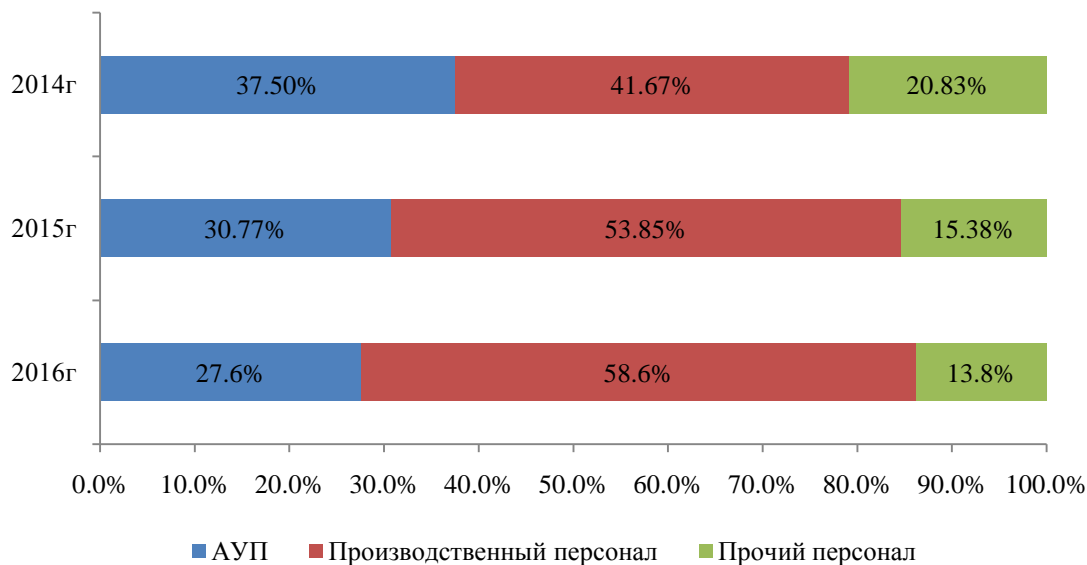


Рис.8. Производственный персонал в структуре численности компании
ООО «ЭлитаПлюс»

Наибольший удельный вес в общей численности персонала в 2016 году занимает производственный персонал (58,6%), доля прочего персонала наименьшая (13,8%).

В 2016 году доля административно-управленческого персонала снижается с 37,50% (2014г) до 27,60%. Такая же тенденция снижения происходит по категории работников – прочий персонал. Доля производственного персонала увеличивается к концу анализируемого периода.

Анализ трудовых ресурсов начнем с оценки обеспеченности ООО «ЭлитаПлюс» персоналом, который представим в таблице 7.

Согласно данным табл.7 фактическая потребность компании в персонале в отчетном 2016 году выше плановой на 3 чел (7,1 %), относительно 2014 года численность увеличилась на 1 чел. или на 2,6 %

Это вызвано снижением численности специалистов на 1 чел и рабочих на 2 чел по сравнению с планом.

Так как плановое задание по выпуску и реализации продукции было выполнено, снижение численности специалистов следует рассматривать как положительный фактор.

Таблица 7

Оценка обеспеченности ООО «ЭлитаПлюс» персоналом в 2014-2016гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г., чел.		Абс.откл., чел.		Отн. откл., %	
	факт	факт	план	факт	к 2015г	от плана	к 2015г	от пла-на
Среднесписочная численность персонала, в том числе:	38	40	42	39	1	-3	102,6	92,9
- руководители	7	7	7	7	0	0	100,0	100,0
- специалисты	9	9	9	8	-1	-1	88,9	88,9
- служащие	2	2	2	2	0	0	100,0	100,0
- рабочие	20	22	24	22	2	-2	110,0	91,7

Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа рассмотрим изменения в составе персонала компании по этим признакам.

Далее рассмотрим количественный и качественный состав персонала ООО «ЭлитаПлюс» за 2014-2016 гг. на рисунке 9.

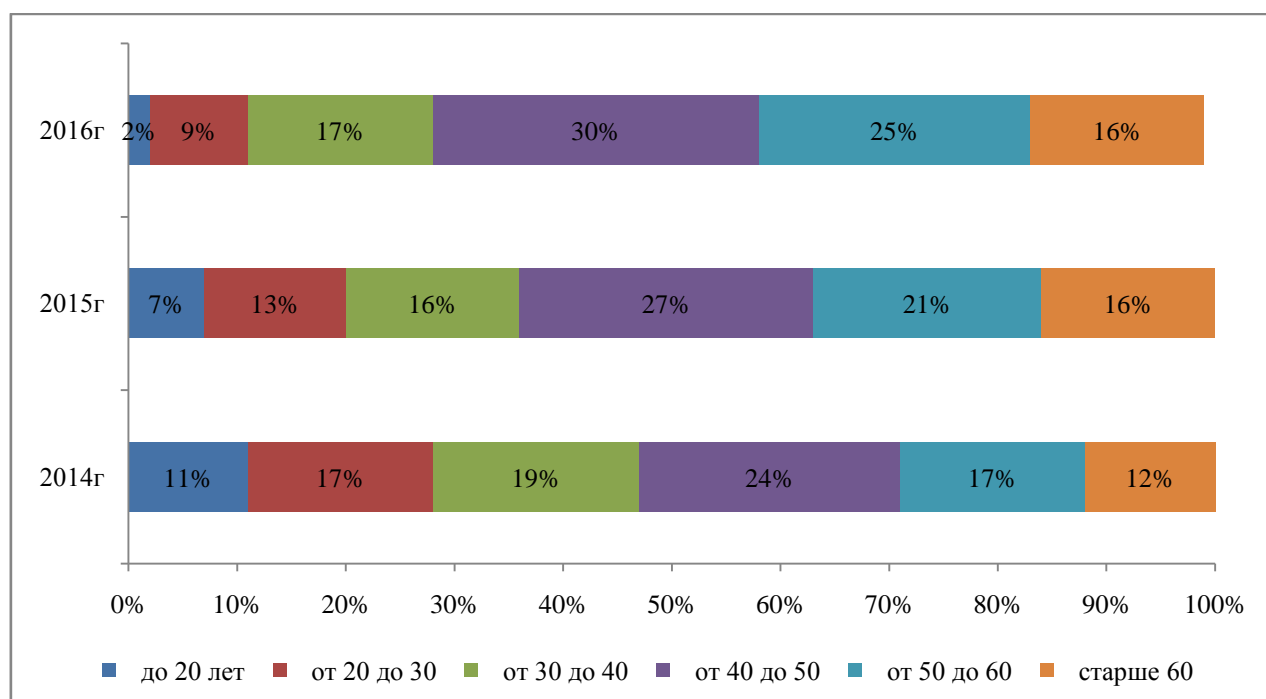


Рис.9. Состав персонала ООО «ЭлитаПлюс» по возрасту

В ООО «ЭлитаПлюс» преобладает персонал в возрасте от 30 до 60 лет.

Как отрицательную тенденцию следует рассматривать снижение доли работников до 30 лет. Это привело к тому, что в настоящее время перед компанией остро встала проблема привлечения молодых кадров.

Состав персонала по образованию представим на рисунке 10.

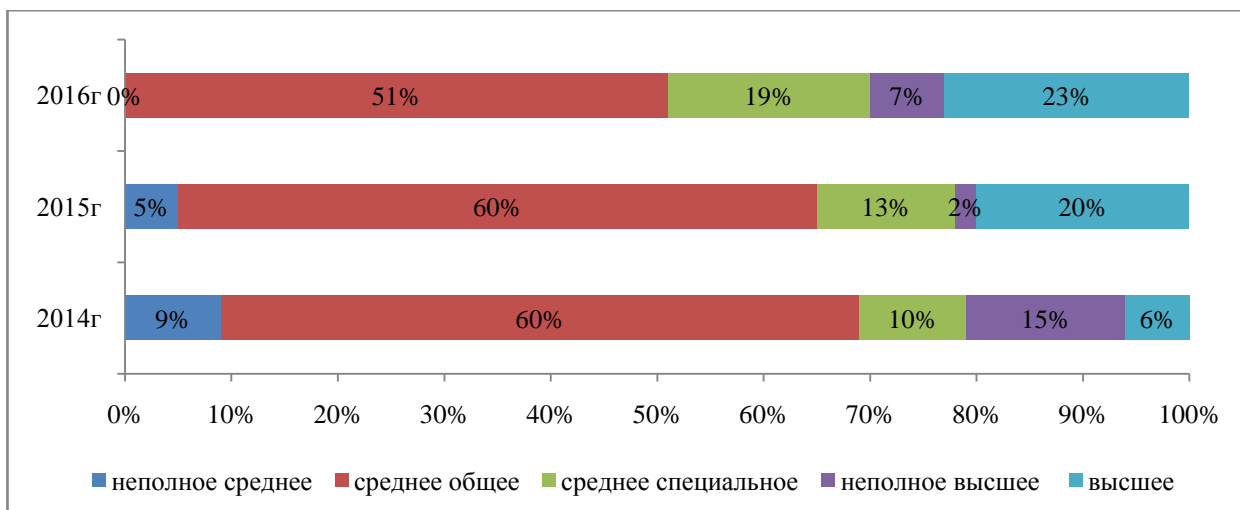


Рис. 10. Состав персонала ООО «ЭлитаПлюс» по образованию

Как положительную тенденцию следует рассматривать рост доли работников с высшим образованием с 6 % в 2014 году до 23 % в 2016 году и снижение доли работников, имеющих неполное среднее образование.

Состав персонала по стажу рассмотрим на рисунке 11.

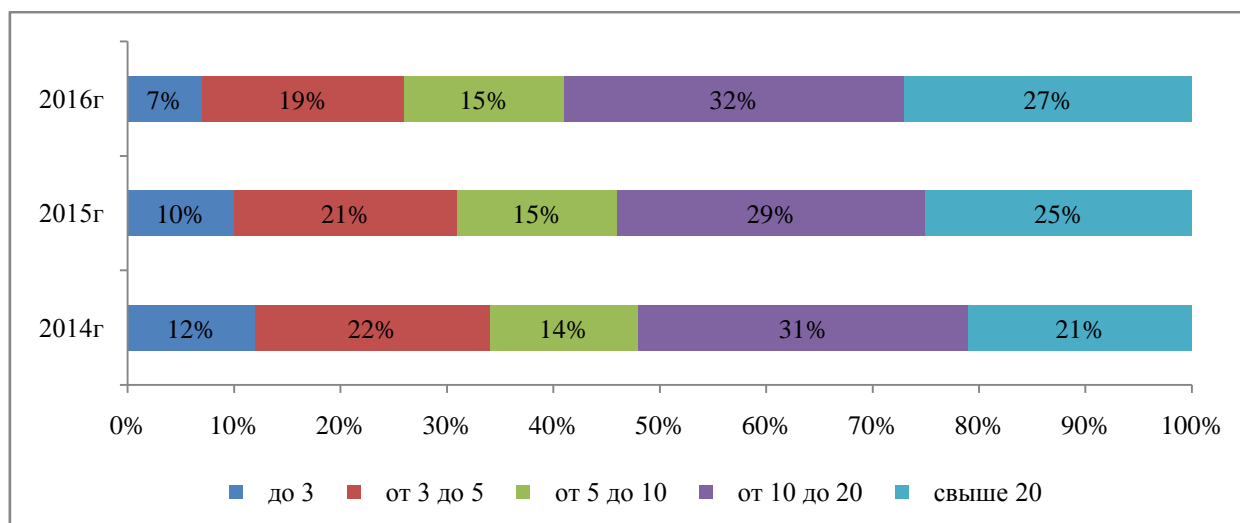


Рис.11. Состав персонала ООО «ЭлитаПлюс» по стажу

Из данных рисунка 11 видно, что значительных изменений в структуре персонала компании по трудовому стажу в 2014–2016гг. не произошло. На несколько процентов увеличилось количество работников, имеющих трудовой стаж от 10 лет и выше и, наоборот, немного снизилось количество работников с трудовым стажем до 5 лет.

Этот факт говорит о том, что персонал компании отличается своим постоянством, и что большинство работников проработало на данном предприятии много лет.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Данные о движении рабочей силы представлены на рисунке 12.

Анализ коэффициентов, которые характеризуют движение рабочей силы, говорит о невысокой текучести кадров, что указывает на стабильность работы компании и его кадрового состава, а также на приемлемые условия работы для его сотрудников.

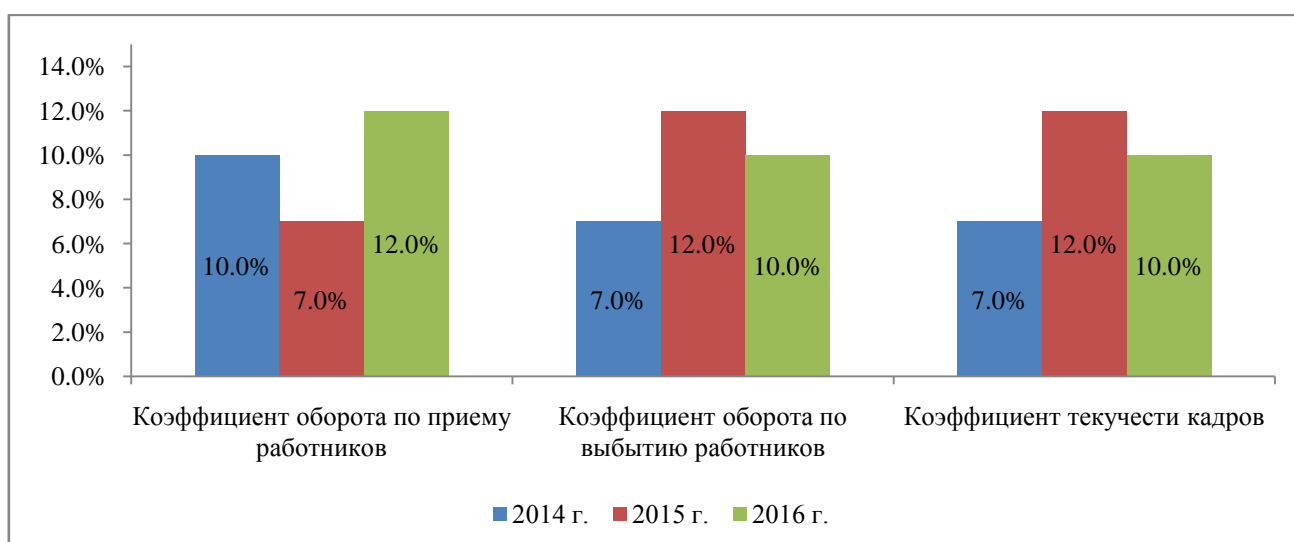


Рис.12. Динамика движения рабочей силы ООО «ЭлитаПлюс» в 2014-2016гг.

Итак, несмотря на то, что рассчитанные выше коэффициенты по приему, выбытию и текучести кадров достаточно низки, имеется тенденция к их еще большему снижению в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Для улучшения организации труда в ООО «ЭлитаПлюс» проводится инструктаж рабочих, повышение их квалификации, мероприятия по охране труда и техники безопасности.

Можно отметить, что негативным моментом в управлении персоналом является отсутствие четко поставленной цели организации; отсутствие корпоративного кодекса; отсутствие определенных элементов фирменного стиля: логотипа, спецодежды, рекламных буклетов и другие

Таким образом, в компании преобладают работники от 40 лет и с высшим и средним образованием. Наибольший удельный вес в численности персонала имеют работники со стажем работы от 10 до 20 лет, в компании наблюдаются структурные сдвиги в качественном составе работников в сторону увеличения числа работников с более высоким уровнем образования, а также стажа работы, что говорит о качественно более высоком уровне подготовленности сотрудников, что, в свою очередь, могло послужить причиной более высоких затрат на заработную плату.

Главной целью организационной культуры компании ООО «ЭлитаПлюс» является повышение трудового потенциала персонала, обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

Одним из элементов организационной культуры компании ООО «ЭлитаПлюс» являются нормы поведения. Это требования к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Нормы поведения работников зафиксированы в должностной инструкции. Неформальные же правила нигде не закреплены, они возникают в ходе общения работников.

Еще одной наиболее важной частью организационной культуры компании ООО «ЭлитаПлюс» являются сами сотрудники, их взаимоотношения между собой. Атмосфера внутри коллектива дружелюбная и сплоченная. Все работники стремятся помогать друг другу. Все отношения между персоналом

организации построены на доверии и взаимопомощи.

При формировании организационной структуры управления ООО «ЭлитаПлюс» в основу были положены и учитывались, прежде всего, основные принципы работы компании. Организационная структура компании не является самоцелью. Она соподчиняется главной цели, стратегии компании и является производной от них.

В компании применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Повременно-премиальная система оплаты труда строится на основе схем должностных окладов по категориям персонала: руководителям, специалистам, служащим. При сдельно-премиальной системе оплаты труда заработная плата рабочим зависит от количества выполненных с учетом их качества, сложности и условий труда, а премия начисляется за конкретные показатели их производственной деятельности.

Структуру расходов средств на оплату труда в компании рассмотрим на рисунке 13.

Основная заработная плата	Дополнительная заработная плата	Социальные выплаты
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Тарифные ставки (оклады)	<input type="checkbox"/> Стимулирующие доплаты и надбавки	<input type="checkbox"/> Социальное страхование
<input type="checkbox"/> Оплата по сдельным расценкам	<input type="checkbox"/> Премии и вознаграждения за результаты труда	<input type="checkbox"/> Транспортные компенсации
<input type="checkbox"/> Компенсационные доплаты и надбавки		<input type="checkbox"/> Оплата питания

Рис.13. Структура расходов средств на оплату труда в ООО «ЭлитаПлюс»

Зарботная плата работникам ООО «ЭлитаПлюс» начисляется и выплачивается за фактически отработанное ими время с периодичностью пол-месяца, не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца.

Сроки выплаты нерегулярных денежных вознаграждений, компенсаций

и иных выплат работникам устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с действующим законодательством.

Таким образом, заработная плата начисляется и выплачивается в ООО «ЭлитаПлюс» в соответствии с действующим законодательством РФ.

Численность персонала, согласно штатному расписанию составляет 42 человека, а общая фактическая среднесписочная численность работающих в 2016 году ООО «ЭлитаПлюс» составляет в среднем 40 человек. Обеспеченность предприятия персоналом в 2016 году составила 92,9%.

На директора ООО «ЭлитаПлюс», возложены функции по разработке текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами, по оформлению приема и увольнения работников, по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки и другие.

В ООО «ЭлитаПлюс» не в полной мере используются для планирования и управления персоналом потенциальные возможности, которые предоставляет качественно проведенный анализ работы. А именно та информация, которая получена в результате анализа работы, и является отправной точкой для организации каждого аспекта кадрового планирования ООО «ЭлитаПлюс» и крайне необходима практически на всех направлениях деятельности по управлению персоналом.

Данная проблема в ООО «ЭлитаПлюс» обусловлена лишь тем, что нет штатных единиц, которые могли бы заниматься мониторингом трудовых ресурсов, кадровым планированием и его отдельными видами. При существующем положении директор ООО «ЭлитаПлюс» не занимается данными видами деятельности, т.к. они требуют дополнительных затрат времени.

Кадровая политика ООО «ЭлитаПлюс» сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, расстановке, продвижению, обучению, стимулированию и оплате, увольнению кадров. В основе этих решений – разнооб-

разные методы оценки персонала и кадрового состояния организации в целом.

Трудовые отношения ООО «ЭлитаПлюс» со своими работниками регулируется Трудовым кодексом РФ. Наем и освобождение работников, оплата их труда и другие аспекты трудовых отношений входят в компетенцию директора.

Компания ведет учет результатов хозяйственной деятельности, контроль за выполнением работ, оперативный бухгалтерский, налоговый и статистический учет и составляет отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Ответственность за финансовую деятельность компании возложена на финансового директора, но, как такового финансового планирования в компании не осуществляется, финансовый план не разрабатывается.

Общество строго соблюдает Трудовой кодекс РФ, другие государственные нормативные акты, касающиеся трудовых отношений, а также коллективный договор. Руководство компании ООО «ЭлитаПлюс» стремится обеспечить современный уровень оснащенности и состояния рабочих мест сотрудников.

Компания имеет высококвалифицированных специалистов; необходимое оборудование; торговые площади располагаются в довольно выгодных районах; активизировано стимулирование на месте продаж; высокое качество обслуживания, все это способствует удовлетворению самых взыскательных требований потенциальных покупателей.

С целью проведения оценки эффективности системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» оценим степень удовлетворения работников в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу. В исследовании это сделано при помощи анкетирования (в анкетировании приняли участие все сотрудники компании). Проведенное исследование мотивационной структуры сотрудников представлено в таблице 8.

Респонденты были поделены на две группы до 40 лет и после 40 лет. Анализ мотивационной структуры показал, что определяющими потребностями для персонала в возрасте до 40 лет являются потребности в безопасности и социальной защищенности. Приоритетность данной потребности для людей в возрасте до 40 лет объясняется необходимостью обеспечить налаженный быт семье, это возраст поднятия детей и именно в этом возрасте людям наиболее необходимым является ощущать чувство уверенности в завтрашнем дне и определенной стабильности доходов и занятости.

Таблица 8

Исследование мотивационной структуры персонала ООО «ЭлитаПлюс»

Жизненные потребности	Ранг (степень значимости)	
	До 40 лет	После 40 лет
1	2	3
Физиологические (витальные), в том числе: - питание - крыша над головой - отдых	2	2
Безопасность и уверенность, в том числе: - защита от физических опасностей, опасностей для жизни - защита от психологических опасностей, от стрессов - уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем - стабильность доходов - стабильность занятости	1	3
Социальные потребности, в том числе: - быть причастным к делам организации, своего коллектива, быть в курсе дел - быть принятым другими, быть членом команды, - чувствовать социальное взаимодействие	4	5
Потребности в уважении, в том числе: - со стороны окружающих - в самоуважении, в признании - в личных достижениях - в компетентности	3	1
Когнитивные потребности или потребности в новых знаниях	6	6
Эстетические потребности в красоте, симметрии, гармонии	7	7
Потребности в самовыражении, самореализации, самоактуализации, полной реализации своего потенциала и росте как личности	5	4

Для персонала в возрасте более 40 лет на первом месте в иерархии потребностей выступают потребности в уважении, в личных достижениях, компетентности, что тоже является объяснимым с точки зрения достижения критического возраста «середины жизни», когда происходит переосмысление ценностей и подведение неких итогов достигнутого за прожитую первую половину жизни. Человеку среднего возраста становится необходимым ощущать себя реализовавшимся, компетентным и уважаемым членом общества.

На второе место в иерархии потребностей мотивационной структуры исследуемые разновозрастные группы поставили физиологические потребности. Физиологические потребности являются определяющими потребностями низшего уровня, по мере их удовлетворения становятся стимулирующим фактором к развитию потребностей более высоких уровней.

Примечателен тот факт, что и та и другая разновозрастная группа поставила на одинаковое, предпоследнее место потребности в новых знаниях. Вероятнее было предположить, что молодежь, как более легко обучаемая, для саморазвития и для реализации потребностей высшего уровня определит более высокое место для данной потребности в своей мотивационной структуре. Это негативный момент для будущего развития организации и корпоративной культуры.

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала можно сравнивать со следующими нормами:

- высокий уровень удовлетворенности – 4 балла (при максимальном уровне в 5 баллов),
- нормальный уровень – от 3 до 4 баллов,
- снижена удовлетворенность – от 1,5 до 3 баллов,
- менее 1,5 баллов – необходимы срочные меры по повышению удовлетворенности.

Результаты анкетирования (таблица 9) выявили нормальный уровень общей удовлетворенности трудом в целом для персонала (для работников в

возрасте до 40 лет – 3,57 балла, после 40 лет – 3,9 балла).

Таблица 9

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала ООО «ЭлитаПлюс»

№ п/п	Исследуемый параметр	Средний балл	
		До 40 лет	После 40 лет
1	2	3	4
1.	Размер заработной платы	2,75	2,75
2.	Сам процесс выполняемой работы	3,375	3,25
3.	Перспективы профессионального и служебного роста	3,125	3,25
4.	Взаимоотношения с непосредственным руководителем	4,25	4
5.	Важность и ответственность выполняемой работы	3,75	4,5
6.	Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	3,375	4,5
7.	Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	3,625	3,5
8.	Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	3,5	3,5
	То, насколько эффективно организована работа в целом	2,75	3
9.	Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	4,25	4,75
10.	Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	3,75	4,75
11.	Режим работы	4,125	4,25
12.	Полезность, нужность работы	4	4,25
13.	Соответствие работы способностям сотрудника	3,5	4
14.	Работа, как средство достижения успеха в жизни	3,375	4,25
15.	Итого:	3,57	3,9

Снижены показатели в целом по персоналу разного возраста для такого базового фактора, связанного с системой денежной компенсации, как размер заработной платы – 2,75 балла, это является сигналом неблагополучия и неудовлетворенности сотрудников компании.

Следует также обратить внимание на низкие оценки удовлетворенности системой управления рабочим процессом, насколько организована работа в целом (2,75 балла – до 40 лет и 3 балла – после 40). Такая оценка менеджмента компании свидетельствует о проблемах со стилем и методами управления в нем.

Для персонала в возрасте после 40 лет необходимо провести обогащение самой работы, для повышения уровня удовлетворенности от возможности выполнять работу, уважаемую широким кругом людей, а также создать условия для профессионального и карьерного роста, что будет способствовать удовлетворения потребности в уважении.

В результате проведенного анкетирования, были рассмотрены программы, которыми пользуются работники (что из предложенного существующей системой мотивации предприятия используют, какие виды поощрений и наказаний применяются к работникам), в каких работники хотели бы участвовать, устраивает ли работников уровень медицинского обслуживания, как работники оценивают важность социальных программ, какие программы имеют для работников первостепенное значение.

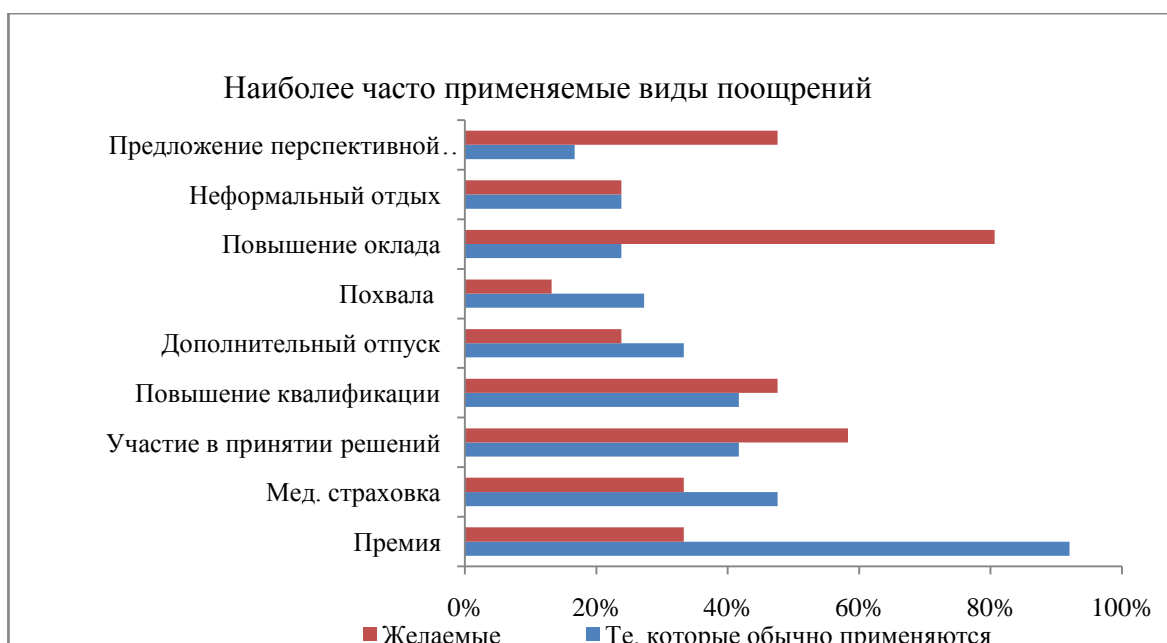


Рис.14. Виды поощрений, наиболее часто применяемые в компании

Наиболее часто применяемые к работникам виды поощрений в компании – это выплата премии (92% опрошенных указали на данный вид поощрения), медицинская страховка (подразумевается оплата больничного листа – 47,6 % опрошенных указали), направление на учебу, повышение квалификации (41,6%), участие в принятии решений (41,6%). 33,3% опрошенных в ка-

честве поощрения указали дополнительный отпуск и по 23,8% указали на повышение оклада в качестве поощрения и предоставление возможности для неформального отдыха.



Рис.15. Желаемые виды поощрений

Наиболее желаемыми видами поощрения работники видят повышение оклада (80,6%), оплата мобильной связи (76,1%), участие в принятии решений (58,3%), улучшение условий работы, направление на учебу, повышение квалификации, оплата питания, оплата проезда, перспективные задания (указало около половины опрошенных). Интересен тот факт, что повышение по службе в качестве поощрения указали всего 16,7% опрошенных.

Сравним средний уровень заработной платы работников ООО «Элита-Плюс» со средней заработной платой работников предприятий мебельного производства г.Красноярска, средней заработной платой г.Красноярска и отдельными предприятиями, для наглядности данное сравнение представим на рисунке 16.

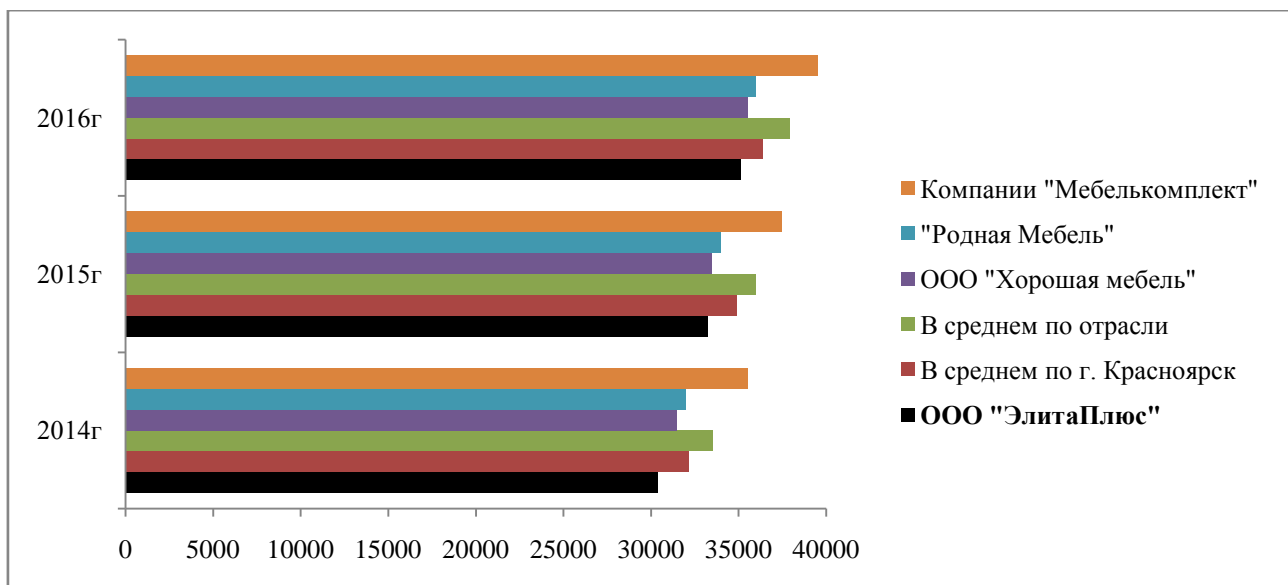


Рис. 16. Средняя заработная плата в г. Красноярск

Как видно из данных рисунка 16 средняя заработная плата в рассматриваемой нами компании ниже средней заработной платы по отрасли, ниже средней по аналогичным предприятиям и ниже средней заработной платы по г. Красноярск, что может в какой степени подтвердить неудовлетворенность персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что приоритетными и наиболее желаемыми видами поощрений для работников ООО «ЭлитаПлюс» являются материальные виды. Из нематериальных факторов мотивации наиболее значимыми для работников являются участие работников в принятии решений и перспективные задания.

Далее вступают в силу финансовые ограничители: исходя из запланированных бюджетом фирмы суммы средств на социальные программы, можно решить задачу оптимизации социальных выплат для конкретной группы исследуемого персонала. Исходя из выявленных в результате предварительного анализа «узких мест» существующих программ и потребностей персонала, можно предложить следующую модель, которая будет являться конечной целью будущих преобразований.

Необходимо отметить тот факт, что заработная плата работников пред-

приятия увеличивается при получении новой квалификационной степени. Таким образом, работники вознаграждаются за приобретение дополнительной квалификации, тем самым в компании стимулируются инвестиции в человеческий капитал и поощряется готовность работника к развитию и обучению.

Для того чтобы удержать работников, имеющих знание и опыт работы – «утолщить нить» привязывающую работника к фирме, можно предложить ввести в систему оплаты труда мотивацию персонала на основе системы сбалансированных показателей.

Таким образом, в целом показатели удовлетворенности трудом существуют на достаточно высоком уровне, но наблюдается тенденция низкой удовлетворенности размером оплаты труда. Также следует отметить, что оплата труда каждого работника не зависит от его личного трудового вклада и качества труда, а также нет четко расписанной и внедренной системы премирования и стимулирования сотрудников. Система мотивации и стимулирования разработана без учета потребностей рынка и фирмы, а также можно сказать, что она не является эффективной. Уровень заработной платы в ООО «ЭлитаПлюс» ниже среднего уровня заработной платы на рынке труда г.Красноярск.

2.4.Методы и инструменты мотивации персонала отдела сбыта

Стратегия развития ООО «ЭлитаПлюс» неразрывно связана с конечной целью – сбытом продукции. Если поиск каналов сбыта важен в целом, то организация всех мероприятий для их эффективной работы - постоянная забота сотрудников отдела продаж, работа которых заключается в четкой координации всех элементов и участников, влияющих на бесперебойный и быстрый товарооборот.

Насколько четко понимаются и отрабатываются все звенья, поможет

определить оценка эффективности системы сбыта ООО «ЭлитаПлюс». Структура процесса реализации товара состоит из работы с заказчиками, вопросов транспортировки, цен и контроля над ними в точках розничной торговли, а также постоянное наличие всего ассортимента на складах предприятия.

Естественно, самым важным звеном выступает клиент. Вся работа с ним направлена на создание условий для долгосрочного сотрудничества. Но клиент, клиенту рознь. Есть наиболее предпочитаемые и перспективные, те, которые закупают регулярно большие партии товара и реализуют его в сжатые сроки. Для них разрабатываются специальные условия продаж, чем формируют устойчивый интерес. Но это никак не значит, что более мелкие оптовики останутся в стороне от интересов предприятия, просто им уделяется внимания меньше и только после окончания работы с приоритетными клиентами. В данном случае из двух зол выбирается меньшее, или лучше потерять случайного и не перспективного, чем постоянного и проверенного.

Работа отдела продаж не заканчивается подписанием контракта и отгрузкой со склада готовой продукции всей партии. Весь ассортимент должен быть в наличие, чтобы не заставлять клиента уезжать, неудовлетворенным в полном запрашиваемом объеме.

В систему сбыта входит и решения всех вопросов, связанных с доставкой продукции ООО «ЭлитаПлюс» заказчику. Если невозможен самовывоз, то определяются оптимальные варианты транспортировки.

Стимулирование и обучение – это проблемы рассматриваемой компании, необходимо работать с ними, вполне возможно, что после их решения многие другие проблемы просто исчезнут. Это так называемые корневые проблемы организации и в их решении кроются огромные ресурсы.

Неэффективная деятельность отдела сбыта порой связана с тем, что руководство ООО «ЭлитаПлюс» не планирует обучение персонала. В связи с этим каждый менеджер действует самостоятельно, решая, каким образом он

будет проводить презентацию. Многие менеджеры не уделяют должного внимания выполнению таких операций, как администрирование (не пишут отчеты, не хотят составлять планы посещений), недостаточно ответственно относятся к подготовке к контакту с клиентами, соответственно много времени тратят на бесплодные ожидания встречи, что снижает число заключенных сделок.

Рассмотрим более подробно систему мотивации персонала на примере отдела сбыта, а именно менеджеров по продажам. В отделе сбыта работают старшие менеджеры по продажам – 2 чел., менеджеры по продажам – 2 чел.

Основа системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» закладывается использованием организационно–технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Одним из наиболее полно и адекватно используемых является бонусная система оплаты труда персонала ООО «ЭлитаПлюс». Менеджерам отдела сбыта в ООО «ЭлитаПлюс» выплачивается фиксированная заработная плата и бонус за перевыполнение личного плана продаж.

Зарплата менеджера складывается из 3-х показателей:

- фиксированная часть (составляет 80% от общей суммы к выдаче).
- премия за сумму личных продаж (10%).
- премия «за отсутствие претензий от клиентов» (10%).

Таким образом, менеджер влияет на величину своего дохода – чем больше он заключит сделок или продаст больший объем продукции, тем больше будет его доход. Однако подобная система мотивации персонала отдела продаж не лишена недостатков. Сюда можно отнести незаинтересованность менеджеров в привлечении новых клиентов, возврате денег от клиентов, отсутствие понимания ими выгоды от сотрудничества с более крупными клиентами и от реализации продукции с большим процентом бонуса.

В этом смысле более эффективной можно назвать систему стимулирования менеджеров по продажам, при которой их заработок составляется из

ставки и процента от продаж с коэффициентом, зависящим от плана продаж компании в целом. Данная система мотивации менеджеров по продажам основана в большей степени от процента выполнения плана. Но наилучший эффект показывает система стимулирования менеджеров, при которой заработок сотрудника зависит от ставки и процента от полученных за продукцию денежных средств. В данном случае бонусы начисляются менеджеру после получения компанией оплаты за продукцию. Такая система вынуждает сотрудников контролировать оплату клиентами товара.

К нематериальным стимулам менеджеров отдела продаж ООО «ЭлитаПлюс» можно отнести только медицинское страхование и оплата мобильной связи.

Для эффективной работы системы стимулирования менеджеров по продажам в ней должны быть не только материальные стимулы (зарплата, бонусы, премии). Немаловажную роль играют и нематериальные стимулы, наиболее важными из которых для менеджеров по продажам можно назвать: карьерный рост; профессиональное развитие; надежность компании; стабильность работы. Также важное значение имеет коллектив, так как эффективность и успех в работе специалиста по продажам в немалой степени зависят от его контактов с коллегами и руководством.

Таким образом, руководству ООО «ЭлитаПлюс» нужно ввести в планы продаж обучение персонала, что позволит повысить образовательный уровень в сфере ведения презентаций на деловом рынке строительных материалов. С целью совершенствования мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» можно предложить ввести мотивацию персонала на основе системы сбалансированных показателей (ключевых показателей эффективности - KPI), которая позволит повысить уровень стимулирующей составляющей для выполнения общего плана продаж компании, повышения производительности труда, уменьшить число конфликтных ситуаций в компании за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности.

Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс»

3.1. Совершенствование системы мотивации персонала

Назначение любой системы мотивации состоит в следующем: побудить сотрудников работать на результат; реализовать стратегию роста компании; дать возможность более эффективным сотрудникам зарабатывать больше; повысить эффективность компании за счет эффективности работы сотрудников; создать прозрачную объективную систему оценки каждого сотрудника.

Грамотно выстроенная система мотивации должна быть построена на основе следующих принципов:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.
- предсказуемость/управляемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде).
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.
- справедливость и прозрачность: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Одним из эффективнейших методов стимулирования персонала является система мотивации, основанная на применении КРІ - ключевых показателей эффективности. Это система материального стимулирования,

которая может применяться на любом предприятии, при условии ее грамотной разработки, и максимально обеспечивает соблюдение всех вышеперечисленных принципов построения мотивационной системы. KPI (Key Performance Indication) – ключевой показатель эффективности, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником.

Формирование мотивации на базе KPI состоит из трех основных частей: константной части, переменной части, а также нерегулярных премий (рисунок 17).

Оклад – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно штатному расписанию.



Рис. 17. Структура формирования мотивации на базе KPI

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их

деятельности через КРІ . При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по КРІ.

Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес -процессу.

На рисунке 18 приводится типовая формула расчета премирования персонала на основе КРІ.



Рис. 18. Типовая формула премирования на основе КРІ

Пример определения % соотношения переменной (по результатам КРІ) и постоянной частей в зависимости от типа бизнес-процесса за отчетный период рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10

Соотношение переменной (по результатам КРІ) и постоянной частей в зависимости от типа бизнес-процесса

Бизнес-процесс	Оклад, %	Переменная часть (по результатам КРІ), %
Основные бизнес-процессы	60	40
Поддерживающие бизнес-процессы	50	50
Управленческие бизнес-процессы	30	70
Топ-менеджмент	30-10	70-90

Итак, рассмотрев структуру формирования мотивации на базе КРІ, становится очевидно, что основным инструментом стимулирования дея-

тельности персонала является его доход, который состоит из трех составляющих. Исследуемая система начислений настолько наглядна, что сотрудник сам может рассчитать свои будущие финансовые вознаграждения, что позволят ему в достижении наилучшего результата по КРІ (ключевым показателям эффективности).

На основании проведенного анализа системы мотивации персонала компании, можно предложить ООО «ЭлитаПлюс» стимулировать труд персонала на основе системы сбалансированных показателей.

Ключевые показатели эффективности помогают понять, насколько эффективно компания действует в направлении достижения своих стратегических целей и задач. Ключевые показатели эффективности предоставляют наиболее важную информацию о деятельности компании, что позволяет понять, «на волне» компания, или нет. Показатели позволяют выразить сложную структуру организационной деятельности в нескольких ключевых цифрах.

Разработаем мотивацию, в рамках которой можно привязать оплату труда работников к достигнутым результатам. Алгоритм разработки упрощенной системы управления по КРІ представим на рисунке 19.



Рис.19. Алгоритм разработки упрощенной системы управления по КРІ

Итак, ООО «ЭлитаПлюс» ставит перед собой цели как на ближайшие 3–5 лет, так и на следующий год, в нашем случае определим ориентиры развития на планируемый год.

На этом этапе производится собственно разработка стратегии развития предприятия, и начинается она с определения ценностей компании, ее миссии и стратегических целей, к которым предприятие стремится в своей работе.

Цели должны быть: конкретны, достижимы, измеримы, согласованы и определены во времени. Кроме того, они должны быть понятны персоналу и обеспечены ресурсами. Хотелось бы подчеркнуть особенно важность измеримости целей. Цель без конкретных измеримых характеристик — это бутафория. Цель должна иметь конкретные цифровые реперные точки, которые должна достичь компания в своем развитии.

Ценности определяются тем, к чему стремится собственник компании. Это может быть высокая удовлетворенность потребителя, дружеская атмосфера в компании, дух коллективизма, безопасность продукции, развитие и рост персонала и т. п.

Миссия определяет главную стратегическую цель и предназначение предприятия на рынке. Другие стратегические цели дают конкретные ориентиры развития компании.

На основании анализа деятельности ООО «ЭлитаПлюс» можно определить следующие цели компании в планируемом году:

- Увеличить размер сегмента рынка до 15%.
- Повысить его прибыльность, подняв уровень рентабельности на 3%.
- Увеличить объем продаж на 10%, что должно привести к росту прибыли от продаж.
- Создать эффективную систему мотивации персонала, обеспечивающую уровень заработной платы пропорционально уровню производительности труда.

При разработке целей нужно помнить о принципе сбалансированности, чтобы цели в какой-то мере повторяли перспективы, на которых строится система BSC / KPI.

На следующем этапе выберем необходимый и достаточный перечень ключевых показателей, которые в полной мере давали бы информацию для анализа хода реализации разработанной стратегии.

Для ООО «ЭлитаПлюс» с учетом поставленных выше целей перечень ключевых показателей будет следующий (таблица 11).

Таблица 11

Ключевые показатели эффективности ООО «ЭлитаПлюс»

Перспектива	Стратегическая цель	Показатели	
		Основные результаты	Опережающие индикаторы
Маркетинг	Расширение на рынке занимаемого сегмента	Размер сегмента рынка Удовлетворенность потребителей Расширение ассортимента	Рост объемов продаж Число жалоб и рекламаций Предложения потребителей
Финансы	Рост доходов от продаж	Выручка	Количество клиентов

	Рост чистой прибыли	Чистая прибыль	
	Рост рентабельности	Рентабельность	
Персонал	Повышение уровня стимулирования труда	Уровень стимулирования труда	Текучесть кадров
	Повышение производительности труда	Производительность труда	
	Повышение заработной платы	Заработная плата	Оценка системы стимулирования

Как видим из таблицы 11, не все показатели являются ключевыми по своей природе. Рассматривая эти показатели в разрез причинно-следственной связи, выясняем, что есть основные базовые показатели, которые действительно лежат в основе деятельности компании и представляют собой категорию причин, а есть производные от них, которые являются следствием.

Без сомнения, к основным показателям относятся: уровень мотивации персонала; расширение ассортимента; удовлетворенность потребителей. Эти показатели лежат в основе всей деятельности компании. Затем следуют производные показатели, которые также разные и которые можно условно разбить на два уровня.

Итак, производные показатели первого уровня, которые являются следствием основных показателей: выручка; издержки; чистая прибыль.

И только за ними следуют производные показатели второго уровня как следствие реализации основных показателей и производных показателей первого уровня: размер сегмента рынка; производительность труда; рентабельность; заработная плата.

Такое многоуровневое деление позволяет выделить главные ключевые показатели, к которым, естественно, относятся основные (причинные) показатели, и расставить приоритеты.

Тогда получается, что внимание директора компании и топ-менеджеров должно быть приковано не к производным показателям, а к основным. Уровень мотивации персонала, объемы производства, ассортимент товаров и удовлетворенность потребителей обеспечивают выручку, издержки

и чистую прибыль, которые, обеспечивают размеры сегмента рынка, производительность труда, рентабельность и размер заработной платы. Отсюда производные показатели первого и второго уровней являются лишь пассивными индикаторами успешной или не очень успешной работы, которые отражают лишь конечный результат. А для активного управления подходят только основные показатели, на которые можно воздействовать, а значит, и активно влиять на эффективность реализации стратегии и достижение намеченных результатов. И мотивация труда персонала среди них находится на первом месте.

Надо понимать, что приведенные в таблице 11 показатели относятся ко всей компании. Это те показатели, которые волнуют владельцев и директора, поскольку они отражают суть деятельности, его итоговый результат. Это — ключевые показатели эффективности КРІ для всей компании.

Но их можно легко структурировать на уровень функциональных подразделений, определив КРІ для основных топ-менеджеров, отвечающих за отдельные базовые направления (таблица 12).

Таблица 12

Ключевые показатели эффективности для топ-менеджеров

Направления деятельности	КРІ
Маркетинг	Выручка по основной деятельности Экономия бюджета затрат на продажи Доля рынка
Финансы	Выручка Экономия издержек компании Недопущение превышения компанией общего объема расходов над утвержденным в финансовом плане
Персонал	Уровень стимулирования персонала Текучесть кадров Производительность труда

Результатом данного этапа является полный набор ключевых показателей эффективности КРІ для всех уровней управления, необходимый и достаточный для полноценного охвата всех важных областей, от которых зависит

эффективная реализация стратегии. Можно и дальше декомпозировать КРІ на более низкий уровень и конкретных работников. Например, ключевые показатели эффективности для менеджеров продаж отдела сбыта представим в таблице 13.

Таблица 13

Ключевые показатели эффективности для менеджеров продаж отдела сбыта

КРІ	Вес, %
Выполнение плана продаж: - на 80%-90% (коэффициент 0,5) - на 90-100% (коэффициент 0,8) - свыше 100% (коэффициент 1,1)	40
Выполнение плана продаж по новым клиентам	30
Повышение качества обслуживания клиента	30

Следующий этап – это планирование способов достижения и бюджетов. На данном шаге разрабатываются способы достижения целей и планируются бюджеты, начиная с основных исходных значений КРІ и заканчивая теми, которые требуется достичь, реализуя намеченные цели. Для этого в таблице 14 и определяются контрольные значения ключевых показателей.

Таблица 14

Ключевые показатели эффективности

Показатели	Значения показателя		Изменения
	по периодам		
	До внедрения	После внедрения	
Размер сегмента рынка, %	10%	15%	5%
Выручка, тыс.руб.	37792	41571	3779
Себестоимость, тыс.руб.	28915	30790	1875
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6895	8834	1939
Производительность труда, тыс.руб.	969,0	1065,9	96,90
Рентабельность продаж, %	18,24	21,25	3,01%

На этом же этапе производится разработка способов достижения поставленных целей и реализации разработанной стратегии развития. Эти работы переносятся в структурные подразделения, которые в соответствии со сво-

ейквалификацией отражают маркетинг, производство, финансы, персонал и др.

Далее под эти способы разрабатываются бюджеты, которые распределяются по функциональным направлениям и структурным подразделениям.

Результатом четвертого этапа является полномасштабная стратегия развития предприятия с детальными планами-графиками работ с полными цифровыми значениями ключевых показателей эффективности для отслеживания хода реализации стратегии, а также согласованные бюджеты всех подразделений.

Пятый этап состоит из процесса реализации планов. Реализация стратегии идет в строгом соответствии с намеченными планами, конечно, при условии равноценного финансирования отдельных функциональных направлений. При этом очень важно не выделять какие – либо отдельные блоки, считая их приоритетными и выделяя на них средства в ущерб другим блокам. Именно в этом и состоит сбалансированная система, и сбалансированность определяет успех реализации всей стратегии.

Намеченные в ходе третьего этапа основные показатели четко указывают на сбалансированность системы такого управления. И финансировать эти перспективы нужно также равномерно.

Следующий этап – это контроль. Пройдя какой-то определенный период (квартал, полугодие, год) и подойдя к контрольной точке, осуществляется контрольные замеры, и на основе план-фактного анализа определяем, насколько тот или иной показатель отличается от запланированных для него значений.

Поэтому персонал — это ключевое звено на любом предприятии. И функция контроля этого ключевого звена является ключом к реализации всей стратегии. Здесь используются новые блоки (измерения уровня мотивации и оценки системы стимулирования) с тем, чтобы понять и оценить, как изменился уровень мотивации персонала после контрольного периода.

На данном этапе важно сопоставить результаты работы данного подразделения и результаты уровня мотивации его персонала. Как правило, здесь прослеживается прямая связь, и которую должны выявить и установить причины низкой мотивации, а главное — факторы антимотивации. Установив эти факторы, необходимо предпринять управляющие воздействия. Результатом шестого этапа является полный контроль по всем ключевым показателям эффективности, выявления того, насколько они отличаются от намеченных плановых значений, и, главное, установление причин отклонений.

Седьмой этап подразумевает управляющие воздействия. На данном этапе необходимо наметить и предпринять те управленческие решения, которые бы позволили «выровнять» ситуацию и приблизить фактический результат к плановому. Для этого необходимо четко представлять, что есть основные перспективы, а есть производные от них. Например, самый основной — это персонал и все его проявления в показателях (мотивация, стимулирование, производительность, текучесть и т. д.). По отношению к персоналу остальные блоки, такие как маркетинг, производство и финансы, являются производными. Поэтому выбор управляющих воздействий необходимо начинать с воздействия на персонал.

И последний этап — это корректировка целей и планов. Если после нескольких контрольных этапов расхождение план-факт не сокращается, а только увеличивается, необходимо корректировать стратегические цели и планы. И тогда все восемь шагов повторяются с самого начала.

Смысл использования КРІ для определения адекватной оплаты труда заключается в том, чтобы стимулировать персонал на достижение ключевых показателей эффективности всего предприятия. И если достижения промежуточных и / или окончательных значений КРІ не происходит, то надо связать выплачиваемый бонус процентом выполнения плановых КРІ. Если, например, какой-либо показатель КРІ выполнен лишь на 80 %, то и бонус умножа-

ется на процент выполнения, т.е. на 80 %. Причем все это должно учитывать значимость того или иного КРІ через его удельный вес.

Только такой подход заставит весь персонал направить свои усилия на реализацию стратегии и исполнение всех КРІ на 100%, что автоматически повлечет за собой полноценное получение бонуса как итога развития компании в соответствии со стратегическими целями.

3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий

Внедрение системы КРІ позволит повысить удовлетворенность персонала работой и уменьшить число конфликтных ситуаций на предприятии за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности. Уровень удовлетворенности трудом и заработной платой работников ООО «ЭлитаПлюс» повысился.

Одним из основных критериев эффективности ведения бизнеса является получаемая прибыль. Сокращение затрат - важнейший резерв оптимизации прибыли, снижения цены на продукцию, и, следовательно, роста конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий рассмотрим основные показатели деятельности ООО «ЭлитаПлюс» до внедрения мероприятия и после внедрения.

Сначала рассчитаем дополнительные затраты, необходимые для внедрения новой системы оплаты труда на основе применения КРІ, который увеличится.

До внедрения ФОТ в 2016 году составлял 16458 тыс.руб., после внедрения на премирование работников «ЭлитаПлюс» необходимо дополнительно ФОТ в размере 1481,2 тыс.руб. (9% от базового ФОТ, с целью соблюдения опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы).

На рассматриваемом предприятии текучесть кадров практически отсутствует, поэтому дополнительных затрат на привлечение новых работников «ЭлитаПлюс» не потребуется.

Таким образом, для внедрения системы мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности ООО «ЭлитаПлюс» необходимо провести следующие организационные мероприятия (таблица 15).

Система стимулирования результатов трудовой деятельности персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах.

В процессе функционирования системы стимулирования результатов трудовой деятельности персонала важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей совершенствования и развития.

Таблица 15

Комплекс мероприятий по внедрению системы мотивации на основе КРІ

Мероприятие	Ответственные	Решаемые задачи
Определение функций менеджеров каждого уровня для выполнения работы	Директор Главные специалисты	Четко определить критерии оценки результатов труда персонала разных уровней управления, сформулировать обязанности, обозначить зону ответственности и пределы полномочий
Обсуждение в коллективе	Директор	Ознакомление работников компании
Рабочая комиссия с представителями подразделений и профсоюзной организации	Представители коллектива и профсоюзной организации	Корректировка проекта премирования с учетом замечаний
Собрание коллектива для внесения в коллективный договор	Директор	Внесение в коллективный договор изменений о премировании
Внедрение премирования на основе ключевых показателей эффективности	Директор	Создание нормативной базы для внедрения премирования
Своевременное информирование работников о премировании	Директор, начальники подразделений	Ознакомление работников компании под роспись

Оценить эффективность самого процесса стимулирования результатов трудовой деятельности можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется

в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др. Данные организационные мероприятия не требуют дополнительных затрат на внедрение нового премирования работников ООО «ЭлитаПлюс».

Рассчитаем эффект и эффективность от предложенных мероприятий по формуле 1 и 2. Результатом в данном случае будет сумма прибыли от продаж, полученная от внедрения мероприятия в размере 1904,2 тыс.руб., а затраты - дополнительный ФОТ в размере 1481,2тыс.руб.

$$\mathcal{E}_1 = P - Z = 1904,2 - 1481,2 = 423,0 \text{ тыс.руб.}$$

$$\mathcal{E}_2 = P / Z \cdot 100 = 1904,2 / 1481,2 \cdot 100 = 128,56\%.$$

Эффект составит 258,4 тыс.руб., а эффективность –128,56%, т.е. прибыль от продаж, полученная на единицу понесенных затрат, увеличится на 28,56%.

Эффективность разработанных и предложенных мероприятий проведем путем оценки основных экономических показателей до и после внедрения мероприятий (таблица 16).

Таблица 16

Оценка основных экономических показателей до и после внедрения мероприятий

Наименование показателя	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Относительное изменение, %
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	37792	41571	110,0
Себестоимость, тыс.руб.	28915	30790	106,5
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6895	8834	128,1
Производительность труда, тыс.руб./чел	969,0	1065,9	110,0
Рентабельность продаж, %	18,24	21,25	3,01

Из данных таблицы 16 видно, что наблюдается увеличение всех основ-

ных показателей, так выручка от реализации продукции увеличится на 10%, себестоимость на 6,5%, прибыль от продаж на 28,1%, рентабельность продаж на 3,01%, что соответствует стратегическим целям компании.

Также следует отметить, что внедрение предлагаемой системы мотивации на основе КРІ обусловлено следующим. В настоящее время переменная часть в заработной плате составляет 20%. Для рассматриваемого уровня персонала ООО «ЭлитаПлюс» такое соотношение постоянной и переменной частей заработной платы вполне приемлемо, но для повышения значимости переменной составляющей, которая непосредственно способна оказывать влияние на эффективность и качество трудовой деятельности можно рекомендовать довести пропорции этих двух частей до 50% постоянная часть и 50% переменная. Это можно сделать при предстоящем повышении заработной платы, увеличивая не базовый должностной оклад, а переменную составляющую.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение системы премирования на основе КРІ, как способа мотивации к более эффективной работе сотрудников компании, доказана экономически. Каждый из сотрудников знает, за что и в каком количестве он получит денежное вознаграждение в процессе своей работы. Все это стимулирует персонал на добросовестное, качественное выполнение своей работы.

При оценке социального эффекта, создаваемого в результате внедрения премирования персонала на основе КРІ, необходимо учитывать все социально значимые эффекты - выгоды, которые получают непосредственные участники мероприятия. Новое премирование работников ООО «ЭлитаПлюс» направлено на стимулирование персонала. Важно не столько рассчитать оценку социальной эффективности мероприятия, сколько оценить ее сравнительную социально-экономическую эффективность по сопоставлению с действующим премированием. При их сравнении можно сделать вывод, что по-

вышение уровня удовлетворенности трудом и заработной платой работников ООО «ЭлитаПлюс» повысится.

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» целесообразны и могут быть успешно реализованы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изучения теоретических основ мотивации персонала и проведения анализа мотивации персонала в конкретной компании ООО «ЭлитаПлюс», можно сделать следующие выводы.

Стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов.

Каждая организация уникальна, ее положение характеризуется определенным сочетанием факторов внешней и внутренней среды. Каждая компания ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время это должен быть не случайный набор стимулов – методов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации системы мотивации и стимулирования персонала. Ха-

рактиер мотивационного управленческого воздействия всегда уникален и отражает как специфику внешней среды, так и социокультурные особенности конкретной компании.

На мотивационное значение материального стимулирования влияют различные факторы, прежде всего – сам уровень вознаграждения и способ его связи со сложностью труда, квалификацией и результатами труда работника. Стимулы подразделяются на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются такие, которые представляют особую материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – бенефитов, образующих социальный и компенсационный пакеты.

ООО «Элита Плюс динамично развивающаяся компания.

Миссией ООО «ЭлитаПлюс» является формирование и полное удовлетворение потребностей клиентов в современной мебели на территории г. Красноярск, г. Шарыпово и г. Игарка.

Основными видами деятельности ООО «ЭлитаПлюс» являются производство мебели; розничная торговля мебелью и товарами для дома. Наблюдается тенденция роста за анализируемый период основных показателей эффективности ООО «ЭлитаПлюс».

Директор ООО «ЭлитаПлюс» руководит компанией в соответствии с действующим российским законодательством производственно – хозяйственной и финансово - экономической деятельностью, и несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Организует работу и эффективное взаимодействие всех подразделений, направляет их деятель-

ность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции.

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о росте выручки от реализации продукции, которая растет более быстрыми темпами, чем себестоимость, сумма прибыли также на протяжении всего анализируемого периода возрастает.

Исследования, проведенные в работе показали, что в целом показатели удовлетворенности трудом существуют на достаточно высоком уровне, но наблюдается тенденция низкой удовлетворенности размером оплаты труда. Также следует отметить, что оплата труда каждого работника не зависит от его личного трудового вклада и качества труда, а также нет четко расписанной и внедренной системы премирования и стимулирования сотрудников. Система мотивации и стимулирования разработана без учета потребностей рынка и фирмы, а также можно сказать, что она не является эффективной.

С целью совершенствования мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» можно предложить ввести мотивацию персонала на основе системы сбалансированных показателей (ключевых показателей эффективности - КРІ), которая позволит повысить уровень стимулирующей составляющей для выполнения общего плана продаж компании, повышения производительности труда, уменьшить число конфликтных ситуаций в компании за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности.

Также ключевые показатели эффективности помогают понять, насколько эффективно компания действует в направлении достижения своих стратегических целей и задач и выразить сложную структуру организационной деятельности в нескольких ключевых цифрах.

Внедрение системы КРІ позволит повысить удовлетворенность персонала работой и уменьшить число конфликтных ситуаций на предприятии за счет начисления стимулирующей выплаты за результаты их трудовой деятельности.

При внедрении премирования на основе ключевых показателей эффективности ООО «ЭлитаПлюс» получит дополнительную прибыль, при этом повысится рентабельность продаж на 2,4 п.п. Рост уровня производительности труда составит 10%, и повысится уровень удовлетворенности трудом и заработной платы персонала предприятия.

Разработанные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «ЭлитаПлюс» целесообразны и могут быть успешно реализованы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: принят Государственной думой 21.12.2001 г. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_ (дата обращения 05.04.2017).

2. Конституция Российской Федерации: Принята 12 декабря 1993 г. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399 (дата обращения: 11.03.2017).

3. Гражданский кодекс Российской Федерации: принят Государственной думой 21.10.1994 г. URL: <http://base.garant.ru/10164072> (дата обращения: 15.04.2017) .

4. Абердин В.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования : учебное пособие. М. : ГАУ, 2012. – С.76.

5. Аврамчикова Н.Т., Солоненко Н.Н. Инструменты оценки эффективности деятельности персонала // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. 2014. -№2. - С. 234-238.
6. Артюхова И.В. Методы организационного стимулирования труда персонала // Инновационная наука. – 2015. URL:: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения 125.03.2017).
7. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. М.: Академия, 2014. – 224 с.
9. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2012. - 985 с.
10. Беликова Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом // Кадровик. - 2014. - №7. - С. 96-102.
11. Ботвинник С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. — №5. – С. 90-94.
12. Бункина М.К. Теория управления: учебное пособие. М.: ДИС, 2012. – 450 с.
13. Бутина Р.И. Анализ концепции «иерархии потребностей» по А. Маслоу // Сборник научных статей аспирантов и соискателей Нижегородского коммерческого института: Вып.8. - Н.Новгород: НКИ, 2014. - С. 93-98
14. Вескин В.Р. Менеджмент персонала: учебное пособие. М.: Элит - 2012. – 300 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. — 656 с.
16. Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. Учебный курс. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks> (дата обращения 15.03.2017).

17. Гришин А.В., Лузянина Е.С. Немонетарная трудовая мотивация специалистов аптеки // Эффективное управление № 12, 2013. С. 58.
18. Гусев А.Н., Стрижова Е.А. Диагностика трудовой мотивации: от оценки отдельных мотивов к решению мотивационной задачи // Вестник Тверского государственного университета Серия «Педагогика и психология», № 16, 2011. — С. 52-63.
19. Доронина И.В., Бичеев, М.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. Новосибирск: СибАГС, 2015. -159 с.
20. Ефимова С.Ю. Менеджмент организации: учебное пособие. Минск: Современная школа, 2011. – 384 с.
21. Жданов Е.В. Нематериальная мотивация руководителей и специалистов в банковской отрасли // Прямые инвестиции. №3, 2013, с. 56.
22. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник СПбГУ. 2014. № 1. С. 165–166.
23. Ивануевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом учебное пособие. М. : Дело, 2013. – С.77.
24. Кибанов А. Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: КноРус, 2012. - 368 с.
25. Карташов П.Н. Экономика: учебное пособие. М.: Норма, 2011. – 345 с.
26. Коробов Н.П. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА – М, 2011. – 662 с
27. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.

28. Ловчева М. Организационное стимулирование работников. URL: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-stimulirovanie-rabotnikov> (дата обращения: 10.04.15).

29. Мамедов О.Ю. Современная экономика: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 456 с.

30. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.

31. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2016. - 672 с.

32. Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала. Иркутск, 2015. - 265 с.

33. Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка "Российской Газеты" - Москва, 2012. - 176 с.

34. Пономарев М.А., Калинина И.А. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2012. - N 7. - С. 43 – 46.

35. Парушина Н.В., Лытнева Н.А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации // Аудитор. - 2012. - N 8. - С. 38 - 47.

36. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб.пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. 4-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 288 с.

37. Сергиенко С.В. Центры оценки: теоретические основы и технологии работы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №11. – С. 72 — 78.

38. Сумгатуллина А.Ф. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Юнити, 2011. – 375 с.

39. Терешков Д.А. К вопросу о классификации потребностей // Менеджмент в России и за рубежом. №1, 2014. С. 66-68.

40. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: учебник. М.: ЭКМОС, 2013. -235 с.
41. Филимонова О.В. Формирование комплексного мотивационного механизма — важный фактор повышения эффективности труда. // Труд и социальные отношения №10, 2011. – с. 41-48.
42. Фролова А.Е. Современные методы мотивации персонала // Кадровик. – 2012. – №5. – С. 12-15.
43. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. М: Кнорус. 2012. – 256 с.
44. VI Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» URL: www.scienceforum.ru (дата обращения 29.01.2017).
45. Журнал «Справочник кадровика». URL:<http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 05.03.2017).
46. Журнал «Человек и труд». URL: <http://www.chelt.ru> (дата обращения 06.02.2017)
47. Тесты. URL: <http://www.my-test.ru>(дата обращения 10.03.2017).
48. Специализированный сайт для HR-менеджеров. URL: <http://www.hrm.ru> (дата обращения 16.01.2017)
49. Журнал «Управление персоналом». URL: <http://www.top-personal.ru>
50. Сайт Национального союза кадровиков. URL: <http://www.pro-personal.ru>(дата обращения 25.02.2017)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в ___2___ экземплярах.

Библиография ___50___ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

« ____ » _____ 20__ г.

(дата)

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)