



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующий кафедрой

_____ (подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Глазковой Надежды Владимировны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Формирование системы мотивации персонала
предприятия

_____ (на примере ООО «Прогресс»))»

Руководитель _____
работы: _____ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

_____ Овчаров А.А.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____
_____ Глазкова Н.В.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующий кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Глазковой Надежде Владимировне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Формирование системы мотивации персонала предприятия
(на примере ООО «Прогресс»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф
Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.
Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение _____ Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
_____ объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические аспекты мотивации труда персонала
(наименование главы)

_____ предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ состояния, эффективности работы и мотивации персонала
(наименование главы)

_____ ООО «Прогресс»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты мотивации труда персонала	7
1.1 Мотивация как важнейший элемент управления персоналом	7
1.2 Виды стимулирования персонала предприятия	13
1.3 Особенности мотивации управленческого персонала	18
2. Анализ состояния, эффективности работы и мотивации персонала ООО «Прогресс»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Прогресс»	25
2.2 Анализ состояния и эффективности работы персонала ООО «Прогресс»	34
2.3 Анализ мотивации персонала ООО «Прогресс»	41
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Прогресс»	47
3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Прогресс»	47
3.2 Оценка эффективности предлагаемой системы мотивации персонала ООО «Прогресс»	58
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	73

Введение

Переход России к рыночной экономике существенно изменил отношение человека к труду, служебному долгу и к себе как специалисту – профессионалу и личности. В системе мотивов возросло стремление к вознаграждению. Его источник – в сфере трудовой деятельности, где индивид проявляет себя активным, созидающим, статусно определенным.

Именно эти социальные характеристики человека в профессии обеспечивают ему положительное отношение, поддержку в профессиональном росте, движение к лидерской позиции и, соответственно, к материальному достатку. В этих условиях усиливается его активность в присвоении различных профессиональных ролей, усложняется иерархия мотивов деятельности. В результате индивид рассматривает ее как сферу поэтапной профессионально-восходящей самореализации и активно-субъектного выстраивания профессионально-карьерной стратегии.

В условиях роста конкуренции на рынке труда перед менеджментом предприятия возникают новые задачи: подготовка персонала к непрерывному профессиональному саморазвитию; формирование его способности к проектированию своего будущего и ответственности за него; определение новых, адекватных социальным переменам подходов к организации трудового процесса.

В настоящее время становится все больше очевидным то, что основой системы управления персоналом является эффективная система стимулирования и мотивации труда, которая побуждает каждого работника исполнять свои должностные обязанности качественно и работать производительно для достижения конкретно поставленных целей. Разработка методов эффективного мотивационного механизма, позволяющих в наибольшей степени соединять интересы работников со стратегическими задачами развития предприятия, является сегодня одной из самых актуальных задач менеджмента.

Мотивационный механизм оказывает влияние на способность создавать и удерживать конкурентное преимущество персонала – жизненно важный фактор роста и процветания, как организации, так и работника.

Мотивационная политика формируется под влиянием бизнес-целей с учетом внешних и внутренних факторов и является неотъемлемой частью управления организацией. Бизнес-стратегия задает цель и направление деятельности организации в области создания и управления высокопродуктивным хозяйственным портфелем компаний, установления инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Мотивационная политика определяет основные подходы к мотивации трудовой деятельности управленческого персонала и совокупность мер, обеспечивающих активность персонала, на уровне, необходимом для реализации бизнес-стратегии предприятия.

Вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассматриваются проблемы совершенствования мотивационной политики для персонала предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование мотивации труда персонала предприятия ООО «Прогресс» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования выступает персонал предприятия ООО «Прогресс».

Предметом исследования является система мотивации труда персонала предприятия ООО «Прогресс».

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы мотивации труда персонала предприятия и особенности планирования его профессионального развития.
2. Провести анализ состояния, эффективности использования и мотивации персонала предприятия ООО «Прогресс».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотива-

ции труда персонала ООО «Прогресс».

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности, научная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Прогресс».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 67 страниц печатного текста, включая 10 таблиц, 27 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы мотивации труда персонала

1.1 Мотивация как важнейший элемент управления персоналом

Сложность и многоаспектность мотивации, как одного из инструментов управления персоналом предприятия, подтверждается большим количеством подходов к определению этого понятия [12, с. 193]. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [12, с. 97]. С точки зрения Б.Ю. Сербинского, «мотивация – это побуждение людей к деятельности».

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны побуждение, навязанное извне, а с другой стороны самопобуждение. Поведение человека всегда мотивировано.

Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

По мнению А.Я. Кибанова, мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость, а трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».

Все используемые в настоящее время в теории и практике менеджмента теории мотивации могут быть условно разделены на две группы [8, с. 124]:

- содержательные;
- процессуальные.

Содержательные теории перечисляют потребности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Американский психолог Абрахам Маслоу в 40-е годы XX века выдвинул теорию, согласно которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности [12, с. 247].

Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию, или порядок актуализации. По мнению Маслоу, человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий, которые можно представить в виде пирамиды.

1. Физиологические потребности – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой, сексе, сне, здоровье, чистоте, обеспечивающие выживание человека и его потомства.

2. Потребности в безопасности – отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, безопасность. Они означают стабильность, защиту, порядок, свободу от страха, беспокойства и хаоса.

3. Социальные потребности (потребность в принадлежности) – выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к группе, стране, интимность и привязанность.

4. Потребности в уважении – проявляются в желании людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе для того, чтобы другие люди признавали их таковыми и уважали за это.

5. Потребности самореализации (самовыражения) – актуализируют стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков.

Первоначально А. Маслоу считал, что прежде чем начнет действовать потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. Впоследствии Маслоу скорректировал свой подход, и в таком виде он в настоящее время широко используется в практике менеджмента. Основные положения этого подхода сводятся к следующему:

- Прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (это справедливо для большинства людей).
- Для того чтобы следующий, более высокий, уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.
- Хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (поведение людей полимотивационно).
- Со временем потребности людей меняются [14, с. 197].

Еще одна содержательная теория мотивации разработана американским ученым Мак-Клелландом, который выделил три группы потребностей:

1. Потребность власти – выражается как желание воздействовать на других людей.
2. Потребность успеха – удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.
3. Потребность в причастности – заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Потребность в успехе, или достижении, проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше. Люди с высоким уровнем этой потребности предпочитают самостоятельно ставить себе цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, потому что для них важно достичь этих целей и получить обратную связь от осуществленных ими действий. Сотрудники орга-

низации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова. При этом им очень трудно заниматься работой, которая не имеет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Важно отметить, что качество результата не обязательно будет наивысшим. Люди с данной потребностью не очень охотно делятся работой и тем более ее результатами с другими. Они предпочитают работать в одиночку [19, с. 415].

Потребность в причастности (соучастии) проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высоко развитой потребностью в соучастии стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Сотрудники с такой ориентацией предпочитают заниматься в организации работой, которая позволяет им находиться в активном взаимодействии как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти является третьей крупной потребностью, влияние которой на поведение человека было изучено и описано Мак-Клелландом. Данная потребность, так же как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основное внимание у человека с развитой потребностью власти направлено на контролирование действий других людей, оказание на них влияния.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга группы [19, с. 427]. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования, в первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. При этом интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся те, кто стремится к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою

потребность власти тем, что ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с группой как над определением целей, так и над их достижением. Потребности власти для этих людей – это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной работы по управлению другими людьми для решения организационных задач. МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа [19, с. 428].

Теория двух факторов, известная также как теория Герцберга, предоставляет организации конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. В основе этого подхода лежит идея о том, что существуют два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников. На стыке 50-60-х годов Фредерик Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие это факторы. Факторы, оказывающие мотивирующее и немотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод заключался в том, что процесс достижения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами [12, с. 173].

Первая группа – это гигиенические факторы (фрустаторы). К ним относятся зарплата, условия труда (уровень шума, освещенность, комфорт и т.п.), распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными [7, с. 98].

При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время достаточное их развитие не вызывает удовлетворения работой. Они не могут служить источником мотивации.

Вторая группа факторов была названа мотиваторы. К ним относятся

достижение, признание, ответственность, возможность роста. Отсутствие или неадекватность «мотиваторов» не приводят к неудовлетворенности работой. Их наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

На основе концепции двух факторов Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обращать внимание на гигиенические факторы и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того, как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников – неблагодарное занятие. Менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

Процессуальные теории мотивации не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения [11, с. 147]. Первая из этих теорий, разработанная В. Врумом, – теория ожиданий, утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые: приведут к удовлетворению его потребностей; имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха [29, с. 231].

Теория справедливости (равенства) дополняет предыдущую теорию и исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например величина заработной платы, все-таки сравнение осуществляется человеком субъективно [19, с. 427].

Наиболее полно идеи процессуальных подходов к описанию мотивации представлены в модели, разработанной Л. Портером и Э. Лоулером, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий,
- 2) способностей и характера человека,

3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда [21, с. 374]:

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой внутренние вознаграждения и внешние вознаграждения. При этом люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценности вознаграждения влияет на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории – результативный труд ведет к удовлетворению – существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам [19, с. 427]. Раньше преобладал взгляд, согласно которому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход Портера-Лоулера другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

1.2 Виды стимулирования персонала

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого форми-

рование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. С одной стороны, с позиций администрации предприятия, стимул является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул).

Стимулы могут быть двух видов – материальные и нематериальные, как отражено на рисунке 1.1 [12, с. 147].



Рисунок 1.1 – Виды стимулов трудовой деятельности

К первой группе стимулов относят все денежные вознаграждения, в том числе премии, бонусы и пр. Ко второй группе стимулов относят социальные, моральные, социально-психологические и творческие меры.

Заработная плата – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. В рамках традиционной системы вопрос о величине заработ-

ной платы решается через сопоставление относительной ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности, и на этой основе создается система должностных окладов [19, с. 274].

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника, поэтому ее совершенствование должно постоянно находиться в центре внимания руководителя предприятия. На заработную плату работника влияет целый ряд факторов, которые должны учитываться при формировании системы материального поощрения работников на предприятии (рисунок 1.2).

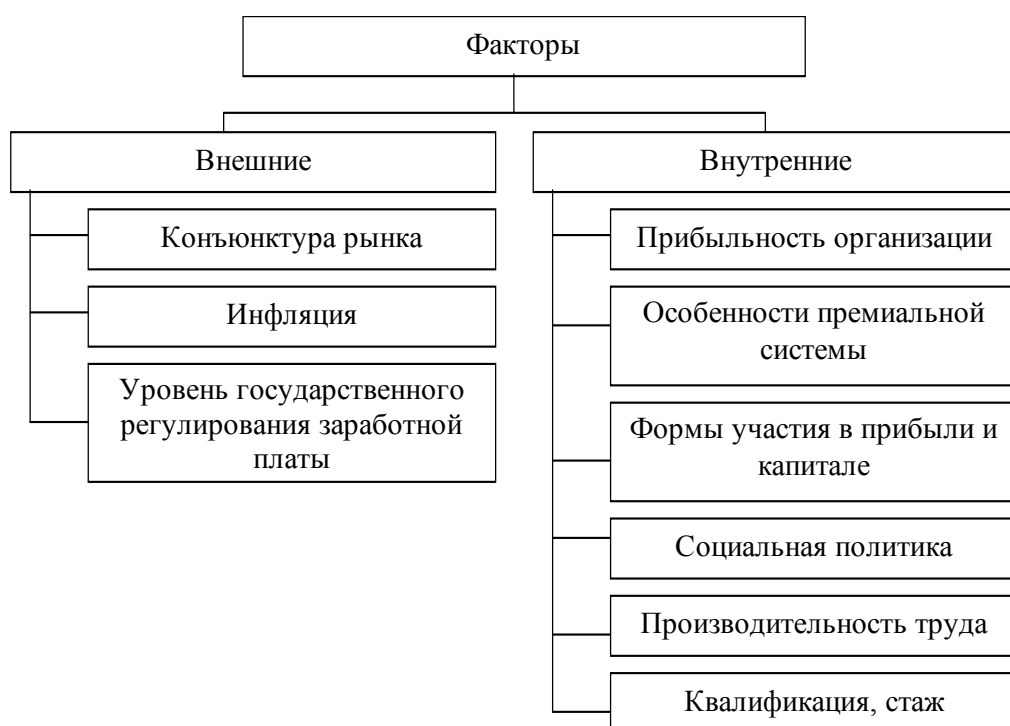


Рисунок 1.2 – Виды факторов, влияющих на заработную плату работника

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

- вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы коллектива;
- предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

- государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии (без выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды надбавок.

Важным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия являются коллективные договоры, которые заключаются между администрацией и трудовыми коллективами и фиксируют систему оплаты труда работников: размеры тарифных ставок и окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бес-тарифным вариантами.

Рассматривая варианты выплаты заработной платы, необходимо отметить, что наряду с вариантом выплаты фиксированного оклада широко применяется система переменной заработной платы [11, с. 247]. Среди широко используемых на практике форм переменной оплаты труда наиболее распространена сдельная. Одной из наиболее сложных задач при использовании переменной заработной платы является выбор основания для ее начисления. Такая система будет действительно стимулирующей только в том случае, если сотрудник реально сможет оказывать влияние на основание, которое используется для начисления ему заработной платы.

Особое значение при выборе той или иной системы заработной платы имеют психологические особенности работника. Более консервативные, тревожные, не склонные к риску люди, предпочитают получать постоянную заработную плату. В то же время сотрудники с высокой степенью интерналь-

ности, эмоционально устойчивые, способные к риску, будут заинтересованы в том, чтобы большая часть их денежной компенсации была переменной, и размер ее зависел от их усилий [29, с. 251].

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия. Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно непереносимое условие признания премиальной системы эффективной – ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы [12, с. 173].

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы [19, с. 216]:

- не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности (регулируется в законодательном порядке);
- изменяемые в определенных сферах приложения труда.

Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы [8, с. 149]:

- 1) доплаты стимулирующего характера;
- 2) доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы;
- 3) доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.).

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, бо-

лее избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства и реализации продукции. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением.

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, к которым относятся медицинское страхование, страхование жизни, бесплатное питание, дополнительный отпуск, путевка в санаторий и т.д.

Сегодня практически во всех странах законодательно регламентируются не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, фиксируются выходные и праздничные дни.

В настоящее время все более широкую популярность приобретает концепция «гибкого рабочего времени», согласно которой работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц, самостоятельно выбирая свой график работы. Причиной этого является рост численности работников виртуальных компаний [32, с. 157].

Система нематериального стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников. Если сложившаяся на работе ситуация отвечает потребностям работника, открывает перед ним возможность самореализации и карьерного роста, дает возможность профессионального обучения, предлагает достойные социальные программы, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение. К нематериальным стимулам можно отнести:

– вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести дипломы и звания «Лучший по профессии», «Менеджер года», «Руководитель года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства предприятия, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения.

(Комплимент – это приятное, любезное высказывание, лестный отзыв, не противоречащий действительности, соответствующий ситуации и ожиданиям работника).

– вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве консультанта или советника [16, с.192].

1.3 Особенности мотивации управленческого персонала

В настоящее время необходимым условием успешного функционирования предприятия в условиях высокого динамизма внешней среды и ужесточения конкуренции является поиск новых подходов к повышению эффективности управления, важную роль в котором играет мотивация с использованием новых технологий.

Современная система мотивации управленческого персонала может использовать следующие управленческие технологии:

1) технологию «компенсационный пакет». При данном методе компенсационный пакет привязан к четко сформулированным организационным целям и индивидуальным показателям эффективности труда;

2) технологию «командообразование». Предполагается стимулирование создания единой команды, имеющей возможность формулировать цели и задачи деятельности, нести ответственность за результаты и выбранные методы работы;

3) технологию «делегирования полномочий» предусматривает мотивацию руководителей через делегирование им права на принятие решений, распоряжение финансовыми ресурсами.

В экономической литературе компенсационный пакет рассматривается как совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех гарантий и компенсаций, которые установлены законодательно. Предоставление работникам компенсационного пакета является про-

явлением корпоративной социальной ответственности бизнеса [27, с. 131]. Процесс формирования компенсационного пакета зависит от множества внешних и внутренних факторов, и для того, чтобы компенсационный пакет был органично встроен в систему мотивации и стимулирования персонала, необходимо учитывать факторы окружающей среды предприятия, которые оказывают влияние на его деятельность.

Существует несколько механизмов формирования компенсационного пакета, которые отражены в таблице 1.1.

Таблица 2.1 – Подходы к формированию компенсационного пакета

Вид компенсационного пакета	Характеристика вида компенсационного пакета	Подход к формированию компенсационного пакета	Механизм формирования компенсационного пакета
Стандартный (стандартизированный) компенсационный пакет	компенсационный пакет, одинаковый для всех сотрудников	уравнительный подход	по принципу равнозначности (уравнительности) персонала
Структурированный компенсационный пакет	компенсационный пакет, одинаковый для сотрудников одной категории	структурированный подход	по принципу ранжирования персонала
Индивидуальный (индивидуализированный) компенсационный пакет	компенсационный пакет предоставляется с учетом потребностей каждого сотрудника	индивидуальный подход	по принципу предоставления гибких льгот

Компенсационные выплаты работникам могут устанавливаться:

- за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, т.е. за совмещение профессий (должностей), за сверхурочную работу, работу в ночное время и работу в других условиях, отклоняющихся от нормальных.

Выплаты стимулирующего характера работникам, как правило, устанавливаются за:

- интенсивность и высокие результаты работы;
- качество выполняемых работ;

- стаж непрерывной работы и выслугу лет;
- по итогам работы (премиальные выплаты).

В развитых странах мира помимо развития системы гибких льгот за последние годы получило широкое распространение системы платы за знания и компетенции [18, с. 134].

В современном обществе большое значение имеет работа с командами во всех сферах деятельности. Команды являются неотъемлемой частью жизни любого человека и сопровождают его деятельность на протяжении всего времени. Командные отношения сегодня распространены и в деловой сфере. Команды создаются для решения определенных задач, а хорошие команды являются результатом тщательно спланированной работы.

В условиях современной экономики командный метод работы (в отличие от жесткого административного управления) является более эффективным в управлении организацией, поэтому вопросу командообразования в организациях уделяется все большее внимание. Те предприятия, которые занимаются командной работой, работой по сплочению коллектива, мотивацией сотрудников, формированием благоприятного психологического климата, являются более успешными по сравнению с теми, которые такую работу не проводят. Процесс формирования команд в организации – трудоемкий и долгий, он требует индивидуального подхода в каждом отдельном случае.

Делегирование полномочий – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. При этом одновременно делегируется и ответственность.

Делегирование полномочий повышает эффективность работы руководителя и мотивирует рост эффективности работы подчиненных, поскольку освобождает руководителей от выполнения несвойственных, рутинных операций, предоставляя время для решения важных и творческих вопросов, и повышает квалификацию сотрудников, способствуя использованию их профессиональных знаний и опыта, а также раскрытию способностей и проявлению инициативы.

Делегируя часть своих полномочий, руководители не только укрепляют уверенность сотрудников в своих силах, но и сплочают сотрудников, и мотивируют общую взаимную заинтересованность сотрудников, которые принимают окончательное решение о качестве выполняемой им работы.

В рамках делегирования полномочий руководитель должен распределять работу взвешенно и равномерно среди всех своих сотрудников, учитывая квалификацию каждого, выбирать себе помощников с учетом мнения коллектива и не предоставлять им те полномочия, которыми они уже пользуются в соответствии со своими должностными обязанностями.

Как отмечалось выше, основной формой мотивации персонала современного предприятия, в том числе и управленческого, является материальная мотивация, и для повышения эффективности она должна учитывать специфику управленческого труда. В этом плане интересен опыт применения грейдинга (или грейдинга), который позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда – базового вознаграждения сотрудников за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне.

Суть грейдинга должностей (от англ. grade – степень, класс) проста: все должности предприятия оцениваются по ряду критериев, таких, например, как требования к квалификации, уровень ответственности, степень влияния на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где все должности выстроены в иерархию (ранжируются) в соответствии с их ценностью для бизнеса.

Т.е. каждая должность получает оценку в баллах с учётом веса и уровня факторов, в соответствии с которыми и проводится оценка значимости должности.

Данное балльное значение используется для обозначения границ уровней (грейдов) и вычисления «вилки» оклада (постоянной части заработной

платы). Иначе говоря, к грейду привязывается «вилка» или уровень оплаты и объем социальных гарантий и льгот.

Таким образом, оплата труда персонала предприятия становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, управляемой. Применение грейдирования персонала позволяет не только построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для деятельности предприятия, но и усовершенствовать существующую систему оплаты труда персонала. Внедрение такого балльно-факторного метода на предприятии приводит к повышению эффективности использования фонда оплаты труда управленческого персонала, повышению адекватности вознаграждения и результативности его труда.

Грейдирование, по мнению экспертов, позволяет выявлять и удерживать на предприятии ключевых работников на ключевых должностях, мотивировать их на достижение высокого индивидуального результата.

Развитие общества и повышение уровня его благосостояния приводят к тому, что в настоящее время на первое место в решении задачи мотивирования персонала выходят нематериальные стимулы. Особенно велика их роль в мотивации управленческого персонала.

Опыт развития наиболее успешных компаний показывает то, что ценностные ориентации работников и корпоративная культура на современном этапе важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

В системе мотивации управленческого персонала важную роль играет планирование карьеры – это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий профессиональный опыт.

Целями управления профессиональной карьерой со стороны организации являются [9, с.185]:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Целями управления профессиональной карьерой со стороны персонала являются [9, с.185]:

- достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
- развитие профессиональных способностей за счет организации и др.

Таким образом, возросшее значение мотивации и стимулирования персонала обусловлено тем, что даже самые эффективные разработки в области производства продукции и ее продвижения, могут быть сведены на нет, если сотрудники предприятия не будут работать эффективно, стремясь своим трудом способствовать достижению его целей.

2. Анализ состояния, эффективности работы и мотивации персонала ООО «Прогресс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Прогресс»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано воронежское предприятие ООО «Прогресс», которое специализируется на производстве строительных и отделочных материалов, и на выполнении строительно-монтажных работ. Сведения о регистрации ООО «Прогресс» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Прогресс»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Прогресс»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Прогресс»
Юридический адрес:	394026, Воронежская область, г. Воронеж, бульвар Победы, д. 25
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ООО «Прогресс» зарегистрировано 19 марта 2013 года Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №1 по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1133668014754
Размер уставного капитала:	7661740 рублей
Основной вид деятельности:	Работы строительные отделочные Строительство жилых и нежилых зданий Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием
ИНН	3662187395
КПП	366201001
Генеральный директор	Белоглазов Виталий Александрович
Телефон/факс	+7 (4732) 22-14-14

За девять лет своего существования ООО «Прогресс» из небольшой группы энтузиастов превратилось в известную фирму с хорошей репутацией, обладающую широким кругом клиентов в Воронежской области и за ее пределами. Предприятие ООО «Прогресс» начинало свою деятельность в небольшой мастерской, расположенной в арендуемом помещении площадью 50 квадратных метров. Тогда организация занималась ремонтом и отделкой жилых помещений. Первой его продукцией была гипсовая лепнина, вслед за которой было освоено производство архитектурно-лепного декора из стеклопластика, полимербетона и литьевого камня для фасадов, внутренних интерьеров и оформления ландшафта.

Следует отметить, что с самого начала своей деятельности практически всю заработанную прибыль руководство предприятия ООО «Прогресс» стремилось вкладывать в развитие производства, строительство производственных помещений, модернизацию оборудования, разработку новой и повышение качества существующей продукции. Это позволило ему уже в 2015 ввести в действие свой цех, ставший первой собственностью ООО «Прогресс», а в 2016 году заключить контракт на поставку импортного оборудования.

Благодаря этому, ООО «Прогресс» смогло выйти на качественно новый уровень производства, предусматривающий производство нестандартной продукции – изготовление архитектурно-лепного декора по индивидуальным заказам, что привело к расширению клиентуры и дальнейшему улучшению ее финансового состояния.

За счет правильной стратегии управления уже к пятилетию своего существования на рынке, к 2018 году, предприятие ООО «Прогресс» значительно упрочило свое положение, расширив деятельность до двух функционирующих и в настоящее время производственных цехов по выпуску строительных материалов: в одном находится производство серийной продукции, а в другом изготавливаются нестандартные модели по эскизам заказчиков.

Тогда же для выполнения декора по индивидуальным заказам была принята группа дизайнеров, штат сотрудников в целом насчитывал около 57 человек.

В апреле 2015 года организация ООО «Прогресс» перешла в новый офис, оснащенный современным оборудованием и средствами вычислительной техники. При подведении итогов работы за 5 лет руководство ООО «Прогресс» с полным правом могло сказать, что, начав с нуля, компания сумела создать развитое производство, отвечающее современным требованиям, постоянно увеличивать свою долю на рынке строительных материалов и сохранить хорошую репутацию.

Шаг за шагом предприятие ООО «Прогресс» продолжает увеличивать число своих клиентов и выходить на новые рынки, не останавливаясь на достигнутом. Ассортимент продукции предприятия постоянно обновляется: в настоящее время выпускаются различные наборы декора из стеклопластика и полимербетона, наборы различных фасадных материалов. К числу основных видов деятельности ООО «Прогресс» в настоящее время относится:

- поставка строительных материалов оптом и в розницу;
- производство литьевого камня для фасадов;
- производство гипсовой лепнины;
- производство архитектурно-лепного декора из стеклопластика, полимербетона;
- оказание услуг населению по оформлению внутренних интерьеров и ландшафта;
- оказание услуг населению услуг по отделке, перепланировке и ремонту помещений;
- осуществление строительных, ремонтных, монтажных и конструкторских работ;
- оптово-розничная торговля;
- дизайнерские, реставрационные и прочие оформительские работы и услуги;
- сервисное обслуживание выпускаемых изделий и пр.

Предприятие ООО «Прогресс» отличают высокие темпы развития, стремление к модернизации технологий и оборудования, а также повышению качества продукции.

Помимо этого, специалисты предприятия ООО «Прогресс» продолжают работы по исследованию постоянно меняющихся условий рынка и приспособливают к ним систему регулирования цен, а также поиск новых видов деятельности.

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала – основное конкурентное преимущество любой фирмы, стремящейся упрочить свои позиции на рынках.

Если вначале на предприятии работало всего 7 человек, то за двенадцать лет численность работающих увеличилась до 250 человек.

Более половины менеджеров, работников инженерного состава и рабочих ООО «Прогресс» прошли специальное обучение как внутри предприятия, так и за его пределами, получили профессиональные разряды и повысили свою квалификацию.

Укрупненная организационная структура ООО «Прогресс» представлена на рисунке 2.1.

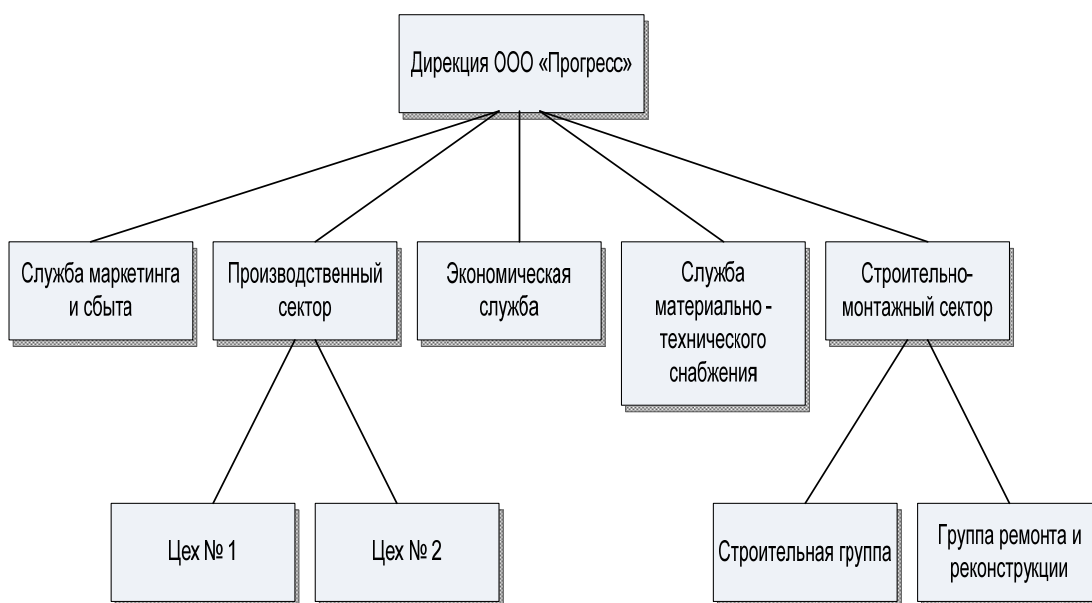


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Прогресс»

Руководителем предприятия ООО «Прогресс» является генеральный директор, который в соответствии со своими должностными обязанностями направляет, координирует и контролирует деятельность производственных подразделений и отдельных звеньев аппарата управления. Он руководит предприятием с помощью исполнительного директора, заместителя по строительству и заместителя по общим вопросам.

Исполнительный директор ООО «Прогресс» осуществляет оперативное управление предприятием, решает текущие проблемы и ведет контроль выполнения плана и развития производства. В ведении исполнительного директора находится служба маркетинга предприятия, которая обеспечивает розничную и оптовую продажу, формирует маркетинговую стратегию, изучает потенциальные рынки сбыта, занимается организацией рекламы и системой продвижения продукции на рынки сбыта.

Служба маркетинга – это важное функциональное звено в управлении предприятием «Прогресс», которое совместно с производственным, финансовым и другими подразделениями участвует в едином интегрированном процессе, направленном на удовлетворение запросов рынка и увеличение объемов сбыта продукции.

Выполнение строительно-монтажных работ осуществляется работниками строительно-монтажного подразделения под руководством заместителя генерального директора по строительству.

Руководство другими функциональными отделами генеральный директор ООО «Прогресс» осуществляет через своего заместителя по общим вопросам. Отдел материально–технического снабжения предприятия занимается обеспечением производства материалами и комплектующими и организует их складирование и учет.

Экономическая служба ООО «Прогресс» обеспечивает экономическую деятельность предприятия: организует и ведет бухгалтерский учет, составляет отчет о хозяйственной деятельности, проводит расчеты по заработной плате и осуществляет контроль расходования средств.

Производственный сектор ООО «Прогресс» обеспечивает технологическую подготовку производства, контроль соблюдения технологической дисциплины, внедрение новых технологических процессов и модернизацию действующего оборудования. В подчинении у начальника производственного сектора находятся начальники цехов и участков.

Цех №1 производственного сектора специализируется на производстве строительных материалов и включает в себя 4 участка: участок технической подготовки; участок производства фасадов; участок производства гипсовой лепнины и участок производства архитектурно-лепного декора.

Цех №1 производственного сектора специализируется на производстве и реализации изделий из полимеров.

В производственном секторе ООО «Прогресс» также осуществляется контроль над поступающими на предприятие материалами и за выпускаемой продукцией при проведении их сертификации.

Данные, отражающие эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг., представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности исследуемого предприятия ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс. руб.	555816	510321	-45495
Себестоимость, тыс. руб.	458350	420207	-38193
Прибыль от продаж, тыс. руб.	42771	36300	-6471
Активы, тыс. руб.	138664	144185	5521
Собственный капитал, тыс. руб.	93728	98739	5011
Среднесписочная численность работников, чел.	247	250	3

Как можно видеть из таблицы 2.2, в 2020 году объем реализации продукции на предприятии ООО «Прогресс» составлял 555816 тыс. руб., а себестоимость – 458350 тыс. руб.

В 2021 году объем реализации продукции ООО «Прогресс» уменьшился на 45495 тыс. руб. и составил 510321 тыс. руб.

Себестоимость продукции предприятия увеличилась за этот период на 38193 тыс. руб. и составила 420207 тыс. руб., превышая темпы прироста выручки, что привело к уменьшению прибыли от продаж на 6471 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом, что можно рассматривать как негативную тенденцию.

Активы ООО «Прогресс» выросли на 5521 тыс. руб. (на 3,9%) в 2021 году, что можно видеть на рисунке 2.2.

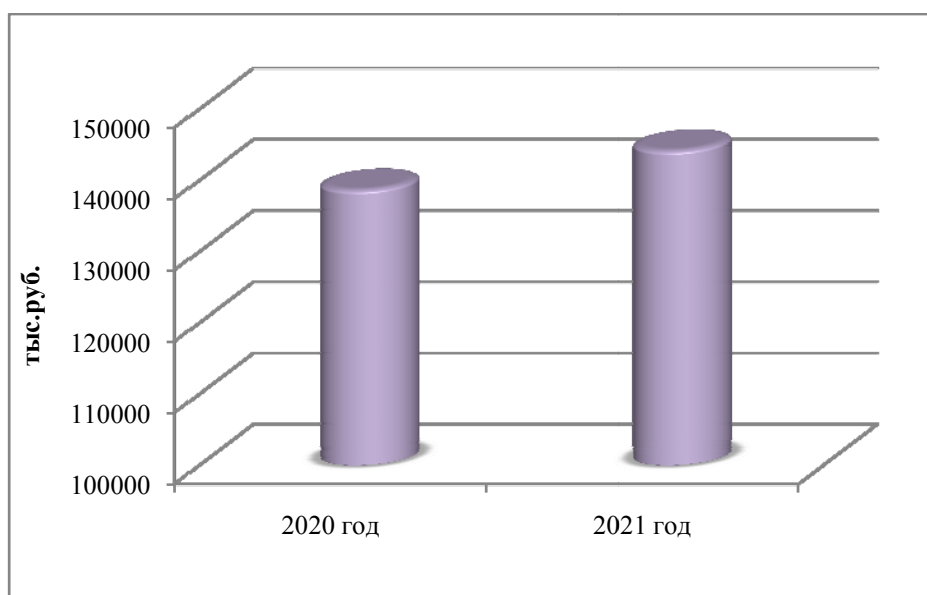


Рисунок 2.2 – Изменение активов ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Горизонтальный анализ активов показал, что активы предприятия ООО «Прогресс» выросли в 2021 году по сравнению с 2020 годом за счет роста внеоборотных активов, так и за счет роста оборотных активов. Величина внеоборотных активов предприятия увеличилась в результате реализации покупки новых основных средств в 2021 году на 3742 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом.

Хотя рост внеоборотных активов ООО «Прогресс» в 2021 году был опережающим относительно роста оборотных активов предприятия, это практически не отразилось на структуре активов (рисунок 2.3).

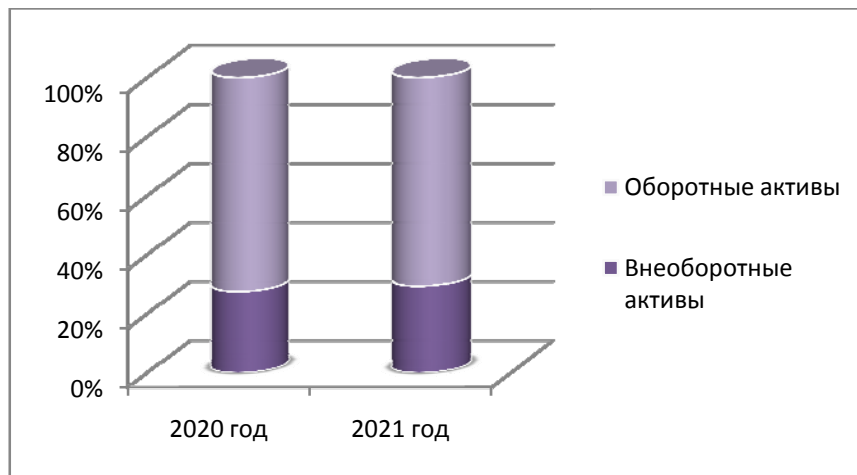


Рисунок 2.3 – Структура активов ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Однако рост оборотных активов предприятия ООО «Прогресс» за 2021 год нельзя считать положительным фактором, потому что они выросли в за счет роста запасов и дебиторской задолженности на фоне снижения выручки и прибыли.

Наибольшую долю в структуре оборотных активов исследуемого предприятия ООО «Прогресс» в 2021 году занимают запасы (85%) и дебиторская задолженность, которая составляет 12%, а на долю денежных средств приходится всего 2%.

Структуру оборотных активов предприятия в 2021г. отражает рисунок 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура оборотных активов ООО «Прогресс» в 2021 году

Увеличение доли дебиторской задолженности может рассматриваться как положительный, так и отрицательный фактор. С одной стороны это говорит о том, что ООО «Прогресс» предоставляет клиентам возможность расплатиться по своим обязательствам позже, тем самым привлекая их в условиях падающего спроса на рынке.

А с другой стороны это говорит о том, что предприятие отвлекает значительные средства из оборота. Увеличение активов ООО «Прогресс» в 2021 году произошло в основном за счет роста заемного капитала (рисунок 2.5).

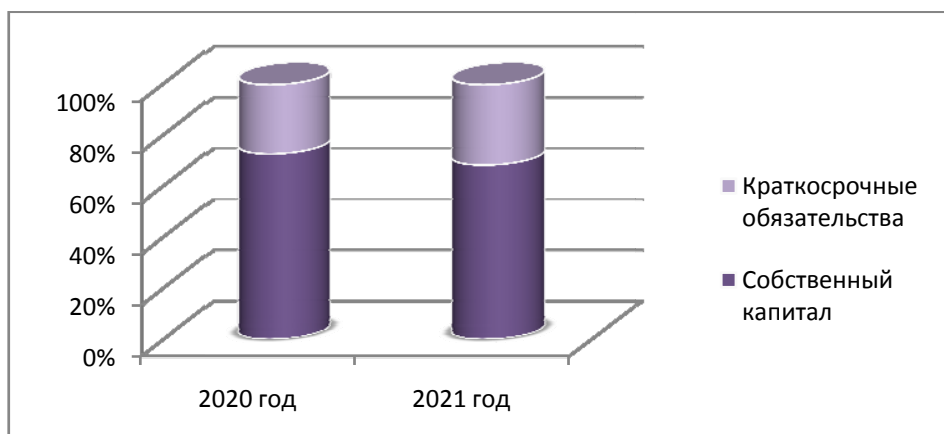


Рисунок 2.5 – Структура капитала ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Преобладание в структуре капитала ООО «Прогресс» собственного капитала отражается на финансовой устойчивости предприятия, которая характеризуется финансовыми коэффициентами, соответствующим их нормативным значениям (рисунок 2.6).

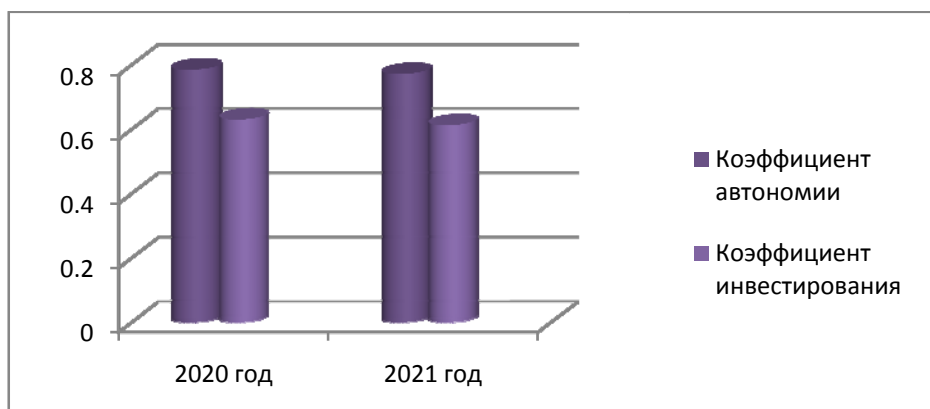


Рисунок 2.6 – Изменение финансовых коэффициентов ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Коэффициенты ликвидности свидетельствуют о нормативной платежеспособности ООО «Прогресс» (рисунок 2.7).

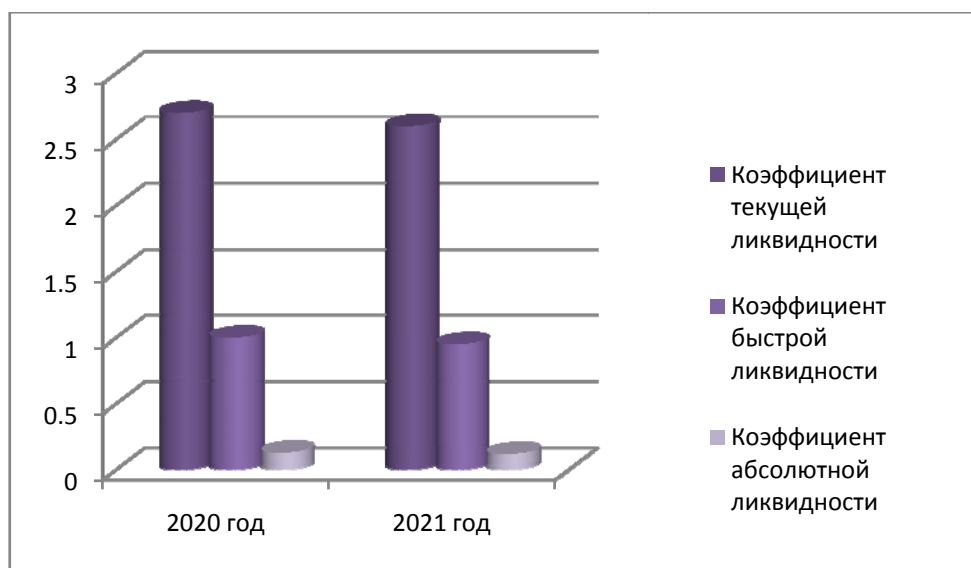


Рисунок 2.7 – Коэффициенты ликвидности ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Финансовое состояние ООО «Прогресс» можно считать устойчивым, что положительно характеризует деятельность предприятия.

ООО «Прогресс» работает эффективно, однако его показатели снизились в 2021 году, что объясняется некоторым ухудшением рыночных условий. Одним из факторов, влияющих на это снижение, явилось падение платежеспособного спроса на различные виды недвижимости и снижение активности на строительном рынке.

2.2 Анализ состояния и эффективности работы персонала ООО «Прогресс»

Для характеристики структуры и состояния персонала предприятия отслеживают следующие соотношения:

- число производственных работников на одного непроизводственного;
- число производственных работников на одного административного;
- долю административных работников в общей численности.

Эти показатели структуры персонала принято рассматривать в динамике.

Изменение структуры персонала ООО «Прогресс» по категориям в 2021 году по сравнению с 2020 годом представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Изменение структуры персонала ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.	Уд. вес, %	2021 г.	Уд. вес, %	Абсолютное отклонение, (+ -)	Темп роста, %
Промышленно – производственный персонал, чел. В том числе:	202	81,7	205	81,9	+ 3	101,46
Руководители	17	6,9	17	6,9	0	100,00
Специалисты	62	25,0	62	24,9	0	100,00
Рабочие Из них:	109	44,1	111	44,4	+ 3	102,26
Основные	75	30,5	77	30,7	+ 2	101,88
Вспомогательные	34	13,6	35	13,7	+ 1	100,74
Прочие служащие	14	5,7	14	5,7	0	100,00
Непромышленный персонал, чел.	45	18,3	45	18,1	0	100,00
Всего работающих, чел.	247	100,0	250	100,0	+ 3	101,21

Согласно данным таблицы 2.3, общая численность персонала ООО «Прогресс» на 31.12.2021 года составила 250 человек. Численность промышленно-производственного персонала составила 205 человека, что по сравнению с 2020 годом больше на 3 человека: это расхождение наблюдается в категории «рабочие». По категориям персонала «руководители», «служащие», «вспомогательные рабочие» и «непромышленный персонал» расхождений нет.

Структура управления персонала на ООО «Прогресс» является линейно-функциональной. Возрастная структура персонала, полученная путем его группировки по возрастным группам, представлена в таблице 2.4, из которой можно видеть, что ООО «Прогресс» имеет достаточное число сотрудников во всех возрастных группах.

Таблица 2.4 – Изменение возрастной структуры персонала ООО «Прогресс»
за 2020-2021 гг.

Возраст работников	2020 год	Уд. вес	2021 г.	Уд. вес, %	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп роста, %
Моложе 20 лет	24	9,75%	25	9,86%	1	104,17
21-30 лет	55	22,30%	56	22,32%	1	101,82
31-40 лет	49	19,76%	50	20,03%	1	102,04
41-50 лет	79	32,0%	80	32,11%	1	101,27
51-60 лет	36	14,41%	35	14,05%	-1	97,22
Старше 60 лет	4	1,60%	4	1,63%	0	100,00
Всего работающих, чел.	247	100,0%	250	100,0%	3	101,21

В 2020-2021 гг. доля молодых специалистов и работников в ООО «Прогресс» пусть незначительно, но увеличивается, что дает шанс молодым кадрам проявить себя и принести новые идеи в работу коллектива.

Знание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей ООО «Прогресс» в персонале, подготовке резерва и профессионального обучения.

Судя по данным таблицы 2.5, уровень образования персонала ООО «Прогресс» постепенно повышается за счет повышения доли сотрудников, имеющих высшее и средне-специальное образование, и за счет сокращения доли персонала, имеющих неполное среднее и среднее образование.

Таблица 2.5 – Образовательная структура персонала ООО «Прогресс»
(в % к численности) за 2019-2021 гг.

Уровень образования	2019 год	2020 год	2021 год
Неполное среднее	1,6%	0,7%	-
Среднее	9,33%	9,67%	7,66%
Высшее	54,57%	56,42%	58,73%
Незаконченное высшее	3,56%	3,20%	2,90%
Среднетехническое	30,94%	30,01%	30,81%

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в

компании (стаж). В структуре персонала исследуемого предприятия ООО «Прогресс», преобладает персонал с продолжительным трудовым стажем работы на данном предприятии (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Структура персонала ООО «Прогресс» по продолжительности стажа работы (в % к численности) за 2019-2021 гг.

Стаж работы	2019 год	2020 год	2021 год
менее 1 года	10,91%	12,81%	13,86%
1-3 года	39,25%	38,84%	37,55%
3-5 лет	38,98%	34,78%	33,96%
5-10 лет	10,86%	13,56%	14,62%

Из таблицы 2.6 видно, что доля сотрудников ООО «Прогресс» со стажем 1-3 года наибольшая и имеет тенденцию к увеличению.

А вот доля сотрудников – «новичков» (со стажем менее 1 года) имеет тенденцию к сокращению, вследствие снижения темпов роста численности предприятия.

Можно отметить в ООО «Прогресс» тенденцию к стабилизации кадрового состава и отсеиванию случайных людей, о чем свидетельствует неуклонный рост коэффициента постоянства персонала предприятия, уменьшение коэффициента оборота по выбытию и коэффициента текучести кадров за 2019-2021 гг.

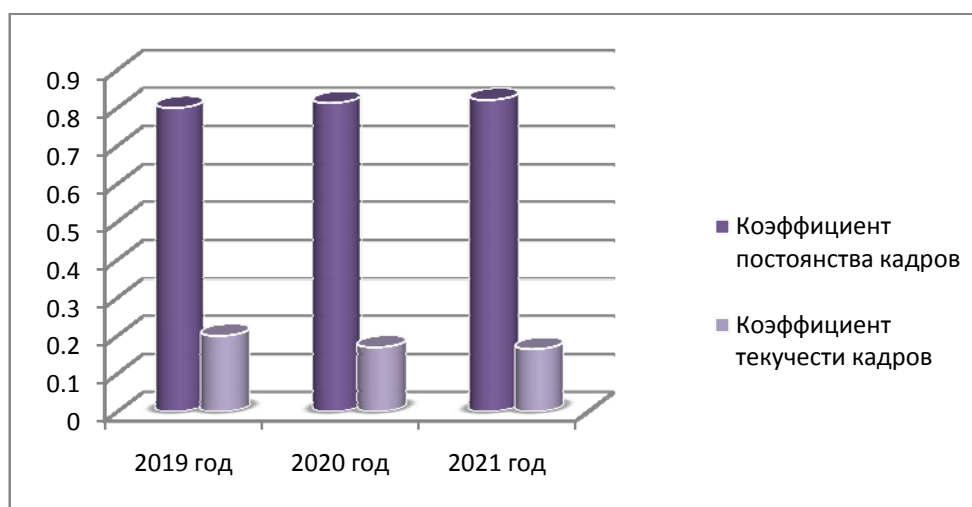


Рисунок 2.8 – Показатели движения кадров на ООО «Прогресс» за 2019-2021 гг.

Коэффициент постоянства персонала предприятия находится на достаточно высоком уровне – 0,78, а коэффициент текучести кадров – на очень низком уровне (0,22) и имеет тенденцию к снижению.

Рост среднесписочной численности персонала ООО «Прогресс» в 2021 году сопровождался увеличением отработанного времени всеми сотрудниками предприятия.

Если в 2020 году отработанное время всеми работниками увеличилось по отношению к 2019 году на 736 дней даже при снижении численности персонала на 5 чел.), то в 2021 году по сравнению с 2019 годом оно выросло на 1748 дней, а по сравнению с 2020 годом – на 1022 дня (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Использование рабочего времени в ООО «Прогресс»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2020/2019	Отклонение 2021/2020
Среднесписочная численность персонала, чел.	252	247	250	-5	-2
Фактически отработанное время всеми работниками, в том числе	63000	61997	63750	-1003	750
– сверхурочное время, дни	252	988	2000	736	1748
Отработано дней всеми работниками по производственному календарю	62748	61009	61750	-1739	-998
Количество дней отработанных одним работником по факту	250	251	255	1	5
Количество рабочих дней по производственному календарю	249	247	247	-2	-2
Фактически отработано часов одним работником	1973	1990	2022	32	49
Норма рабочего времени по производственному календарю	1986	1970	1970	0	16
Средняя продолжительность рабочего дня по факту, час.	7,89	7,93	7,96	0,04	0,07

Средняя продолжительность рабочего дня работников ООО «Прогресс» повышается вследствие снижения потерь рабочего времени по техническим, организационным и иным причинам, что положительно сказывается на деятельности предприятия и приводит к росту производительности труда.

Фонд оплаты труда работников ООО «Прогресс» ежегодно повышается, – в 2020 году он составил 82399 тыс. руб., а в 2021 году – 90906 тыс. руб., что привело к росту среднемесячной заработной платы с 47,8 тыс. руб. до 50,3 тыс. руб.

Следует отметить, что темпы роста оплаты труда неодинаковы у разных категорий работников: у специалистов темпы роста заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом были выше, чем у руководителей подразделений предприятия (рисунок 2.9).

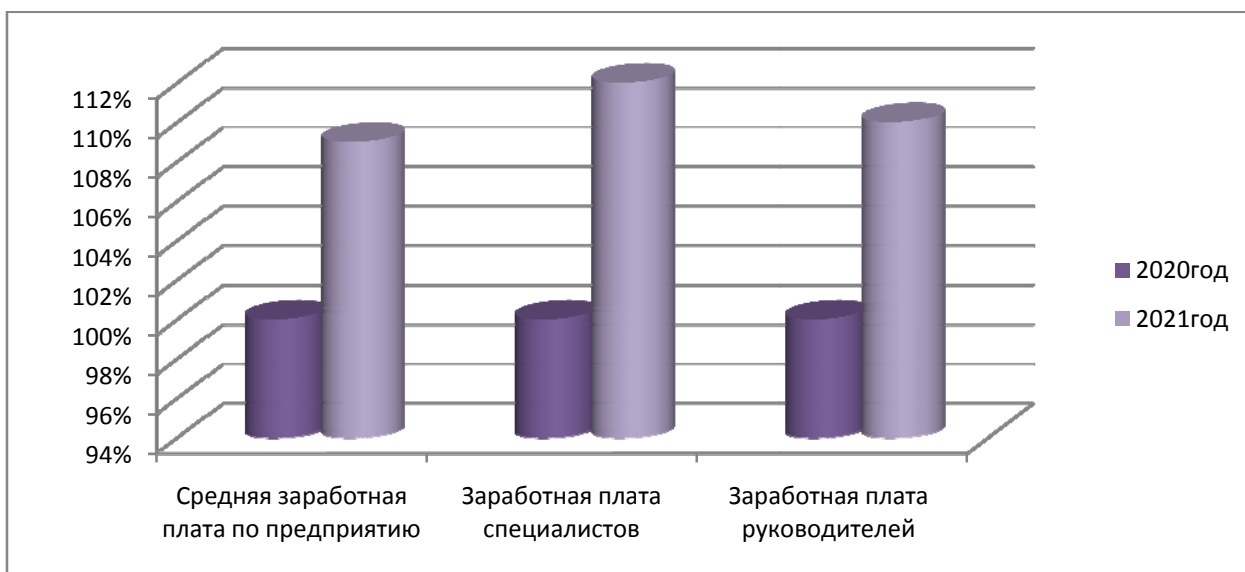


Рисунок 2.9 – Изменение темпов роста оплаты труда у разных категорий работников ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Более высокие темпы роста заработной платы наблюдались у специалистов (111,7%), в то время как у руководителей подразделений темпы роста заработной платы составили всего 106,2%, а в среднем по ООО «Прогресс» – 109,1%. Это объясняется желанием работодателя удержать квалифицированных специалистов вследствие более высокого спроса на них на рынке труда.

Анализ кадрового потенциала ООО «Прогресс» показал, что в целом по предприятию с 2019 по 2021 гг. коэффициент укомплектованности штата очень высок и вырос с 95,12 до 98,87%.

Производительность труда работников характеризуется положительной динамикой, так же как и оплата труда. В анализируемом периоде выросла

средняя продолжительность рабочего дня и количество дней, отработанных одним работником.

Для оценки производительности труда работников ООО «Прогресс» был рассчитан ее обобщающий показатель – среднегодовая выработка продукции одним работником, которая определяется как отношение годового объема производства или выручки предприятия к среднесписочной численности персонала.

Динамику изменения среднегодовой выработки на одного работающего и на одного рабочего ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг. наглядно иллюстрирует рисунок 2.10.

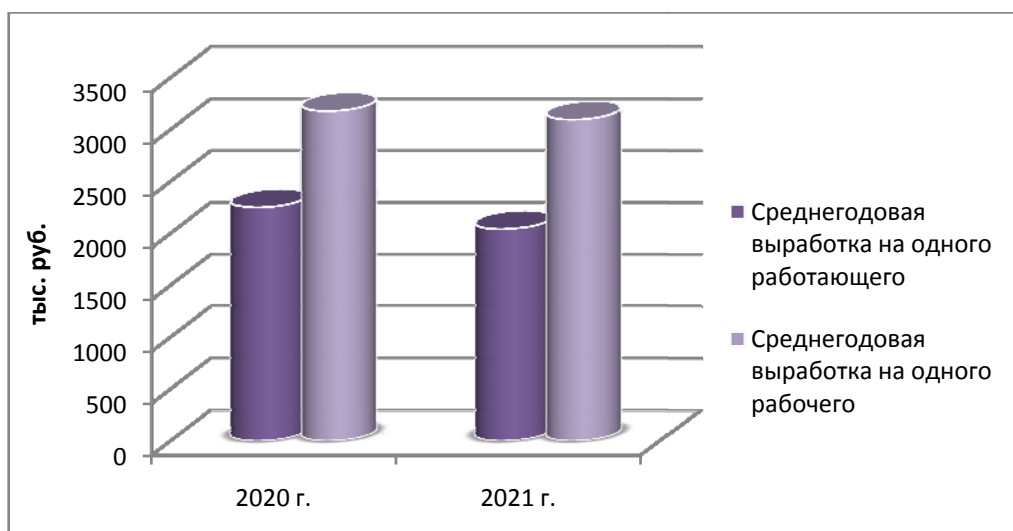


Рисунок 2.10 – Динамика изменения среднегодовой выработки на одного работающего и на одного рабочего ООО «Прогресс» за 2020-2021 гг.

Увеличение среднегодовой выработки рабочих ООО «Прогресс» в 2021 году не привело к повышению выручки, и, соответственно, к повышению эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, нельзя высоко оценить эффективность управления персоналом исследуемого предприятия ООО «Прогресс», поскольку в 2021 году наблюдается отрицательная динамика многих показателей финансового состояния и эффективности деятельности предприятия.

Отрицательным фактором можно также считать рост фонда оплаты труда при снижении выручки и прибыли предприятия в 2021 году.

2.3 Анализ мотивации персонала ООО «Прогресс»

Для каждого предприятия в условиях растущей конкуренции на рынках труда и рынках сбыта продукции определение эффективных систем оплаты труда персонала имеет очень важное значение, поскольку она играет важную роль в формировании материальной базы развития человеческого капитала, рационального использования трудовых ресурсов и рационального управления персоналом предприятия.

Адекватное материальное вознаграждение персоналу предприятия за выполненную работу способно сберечь нужных специалистов и обеспечить формирование необходимых трудовых ресурсов. Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность в оплате труда и отрицательно отразиться на производительности их труда.

На исследуемом предприятии ООО «Прогресс» используются следующие методы мотивации персонала:

- административные методы мотивации;
- экономические методы мотивации;
- социальные методы мотивации.

Административные методы мотивации труда персонала ООО «Прогресс» ориентированы, прежде всего, на необходимость соблюдения трудовой дисциплины и поддержания определенной культуры трудовой деятельности на предприятии.

В систему административных методов мотивации, применяемых в ООО «Прогресс», входят: правила внутреннего распорядка; приказы и распоряжения; регламенты и инструкции; нормы и нормативы.

Для соблюдения трудовой дисциплины на предприятии ООО «Прогресс» используется система предупреждений, взысканий, выговоров, штрафов, понижение в должности и увольнение с работы.

К основным, применяемым в ООО «Прогресс», экономическим методам мотивации труда персонала можно отнести материальное вознаграждение и некоторые виды социальных выплат.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации труда персонала в ООО «Прогресс» является выплата заработной платы, начисляемой по сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, повременной и повременно-премиальной системам оплаты труда.

При оплате труда руководящего персонала ООО «Прогресс», работников вспомогательных служб и производств, а также лиц, работающих по совместительству, применяется повременная система оплаты труда. Для руководителей, специалистов и служащих ООО «Прогресс» используется система должностных окладов, которые устанавливаются в соответствии с занимаемой должностью. Помимо оклада этим категориям работников выплачивается премия в виде процентов от должностного оклада. В ряде случаев работникам ООО «Прогресс» выплачиваются надбавки и доплаты:

- за время сверхурочной работы, за работу в выходные и праздничные дни;
- за квалификацию;
- за руководство.

Однако уровень вышеуказанных доплат в ООО «Прогресс» очень низкий и не всегда выплачивается. В основном система материального стимулирования предприятия включает в себя: зарплату и премирование.

Социальные методы мотивации персонала на предприятии ООО «Прогресс» используются слабо. Периодически проводится конкурс на лучшего работника года по разным структурным подразделениям предприятия, а также проводятся соревнования между коллективами.

Для оценки системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Прогресс» было проведено их исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса работников предприятия. Исследование проводилось

заочно и очно (в виде формализованного интервью) по специально разработанным анкетам, включающим вопросы о стимулировании и мотивации.

Общее количество опрошенных работников ООО «Прогресс» составило 60 человек. Все респонденты, участвовавшие в опросе, были разделены на три группы:

- специалисты (менеджеры отделов продаж, логистики, работники бухгалтерии и др. отделов);
- руководители (начальники отделов и служб);
- рабочие.

Состав респондентов по категориям персонала ООО «Прогресс» отражает рисунок 2.11.

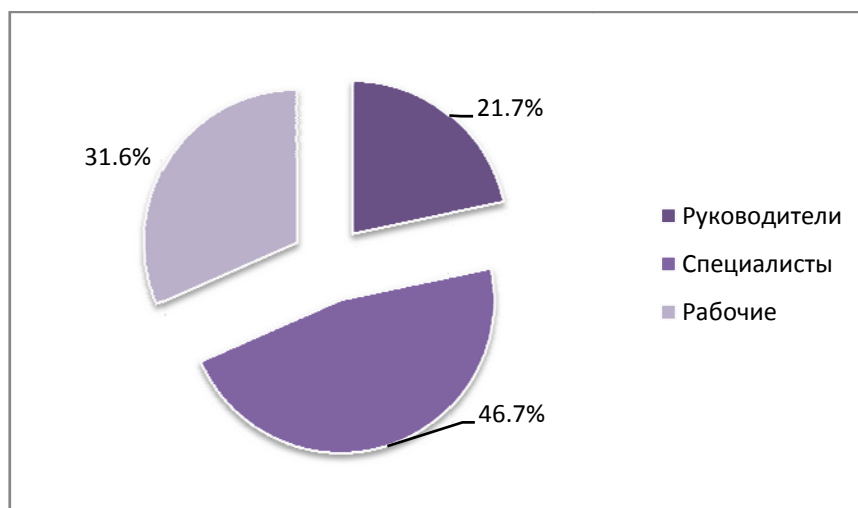


Рисунок 2.11 – Сегментирование респондентов, участвовавших в опросе, по категориям персонала

В структуре общего количества опрошенных 58,3% (35 человек) составляют женщины и 41,7% (25 человек) – мужчины. По возрастным категориям все участники опроса распределились следующим образом:

- до 20 лет – 5,92%;
- от 20 до 30 лет – 27,26%;
- от 30 до 40 лет – 27,92%;
- от 40 до 50 лет – 27,64%.
- старше 50 лет – 11,26%.

Для опроса персонала ООО «Прогресс» были использованы стандартные анкеты по исследованию мотивационной структуры персонала по формированию системы оплаты труда (Приложение 3) и по удовлетворенности работника (Приложение 4).

В анкете предусмотрены блоки вопросов, касающиеся следующих составляющих системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Прогресс»:

- отношение работника к своей деятельности;
- отношение работника к заработной плате;
- отношение работника к своей организации и коллективу;
- работник и занимаемая должность;
- отношения между руководителем и подчиненными;
- стиль руководства.

По результатам обработки анкет определялась степень удовлетворенности работников ООО «Прогресс» своей зарплатой, взаимоотношениями в коллективе, условиями труда, применяемыми методами стимулирования труда на предприятии и др. Предусматривалось три варианта оценки степени удовлетворенности персоналом ООО «Прогресс» системой стимулирования и мотивации: низкая, средняя и высокая.

Таблица 2.8 – Степень удовлетворенности системой стимулирования и мотивации персонала ООО «Прогресс» (по результатам опроса)

№	Факторы системы стимулирования и мотивации	Степень удовлетворенности, %	
		Да, %	Нет, %
1	Отношение работника к своей деятельности	54,8%	15,2%
2	Отношение работника к заработной плате	36,7%	22,5%
3	Отношение работника к коллективу	73,1%	11,4%
4	Работник и занимаемая должность	47,3%	27,1%
5	Отношение между руководителем и подчиненными	52,6%	14,7%
6	Стиль руководства	69,8%	12,9%

Согласно результатам опроса, приведенным в таблице 2.8, больше половины работников ООО «Прогресс» удовлетворены своей деятельностью, а неудовлетворенны всего 15,2% опрошенных.

Результаты проведенного опроса показали, что персонал ООО «Прогресс» в большей степени удовлетворен своей деятельностью, коллективом, руководителем и стилем его руководства.

В меньшей степени работники удовлетворены своей должностью и заработной платой.

При оценке степени удовлетворенности работой персонала ООО «Прогресс» было выяснено, что в большей степени работники удовлетворены содержанием работы, а в меньшей – уровнем оплаты труда и перспективой карьеры (рисунок 2.12).

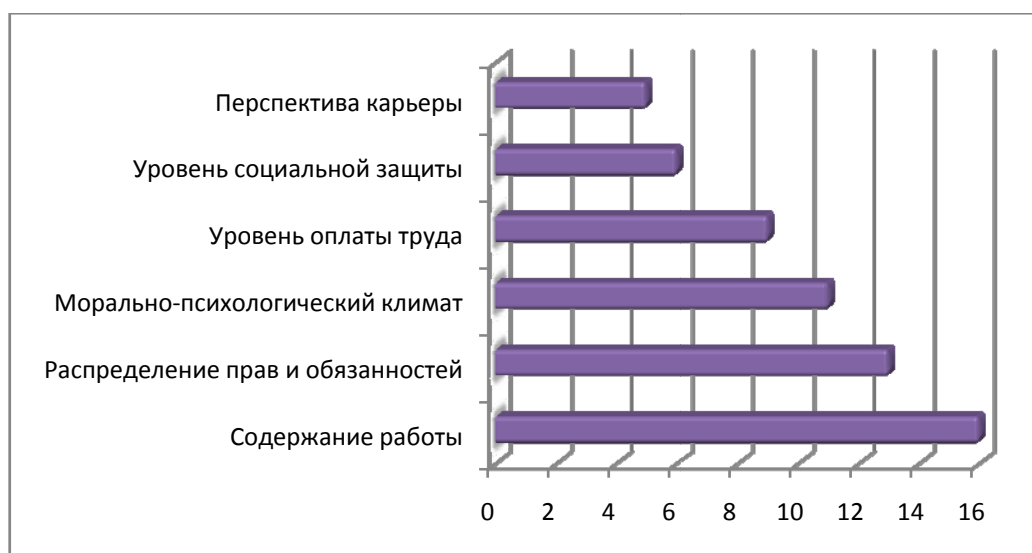


Рисунок 2.12 – Ранжирование факторов удовлетворенности персонала ООО «Прогресс» своей работой

В ходе исследования мотивации персонала ООО «Прогресс» были выявлены основные стороны удовлетворенности работой.

Как можно видеть на рисунке 2.13, персонал предприятия ООО «Прогресс» наиболее удовлетворен отношениями с коллегами по работе, санитарно-гигиеническими условиями работы, организацией труда и режимом работы.

В меньшей степени персонал предприятия ООО «Прогресс» удовлетворен своим уровнем оплаты труда, возможностью должностного продвижения, отношениями с руководителем и возможностью решения жилищно-бытовых проблем.



Рисунок 2.13 – Удовлетворенность персонала ООО «Прогресс» различными сторонами своей работы

Таким образом, анализ анкетных данных позволил выявить разные показатели мотивации и степени удовлетворенности персоналом ООО «Прогресс» своей трудовой деятельностью и существующей на предприятии системой мотивации.

3. Разработка рекомендаций по формированию системы мотивации персонала ООО «Прогресс»

3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Прогресс»

Анализ анкетных данных, результаты которого представлены в главе 2, позволил выявить разные показатели мотивации и степени удовлетворенности у каждой отдельной категории работников ООО «Прогресс».

Выделенные факторы должны являться ориентиром для совершенствования мотивационной политики персонала ООО «Прогресс», и проводить мероприятия по совершенствованию системы мотивации дифференцированно по каждой группе персонала в соответствии с характерными для нее условиями труда и особенностями выполняемой работы. И начать эту работу целесообразно с реформирования системы мотивации управленческого персонала вследствие высокой значимости результатов их деятельности для ООО «Прогресс», – именно от их грамотных управленческих решений будет зависеть результат деятельности всего предприятия.

Управленческий персонал, выполняя разнообразные функции на ООО «Прогресс», должен, прежде всего, сформировать коллектив, способный создавать конкурентоспособную продукцию высокого качества, обеспечивать рост экономической эффективности производства, снижение затрат на производство и реализацию продукции, роста производительности труда и улучшение финансового состояния предприятия.

При всем многообразии выполняемых функций административно-управленческий персонал ООО «Прогресс», должен в первую очередь, делать основной упор в направлении улучшения трудовых отношений на предприятии, осуществлять правильную оценку и развитие кадров, а также эффективное использование их трудового потенциала. Реформирование системы мотивации управленческого персонала ООО «Прогресс» должно

осуществляться поэтапно. К числу первоочередных задач совершенствования системы мотивации управленческого персонала предприятия, в части материального стимулирования, можно отнести следующие: повышение эффективности использования фонда оплаты труда персонала; устранение диспропорций в оплате труда персонала; повышение адекватности вознаграждения персонала; повышение качества и результативности труда персонала; установление объективной ценности работников; повышение уровня ответственности и компетенции работников.

Совершенствование системы мотивации управленческого персонала должно происходить в рамках стратегии управления персоналом и соответствовать целям стратегического развития ООО «Прогресс». Эксперты отмечают зависимость эффективности системы мотивации персонала от степени ее сопряженности со стратегией развития предприятия, а также сформированной на предприятии политики стимулирования.

Мотивационная политика предприятия становится эффективной, если правильно определены условия и факторы формирования системы мотивации его персонала. То есть система мотивации и стимулирования персонала предприятия как основа его развития и эффективной организации труда должна учитывать особенности экономического состояния предприятия, фазу его жизненного цикла, специфику трудовых отношений в коллективе и пр.

В части развития экономического стимулирования и мотивации управленческого персонала предприятию ООО «Прогресс» необходимо формировать такую мотивационную политику, которая предполагает не только соответствие мотивационного механизма системе показателей деятельности предприятия в целом, но и показателям деятельности его структурного подразделения и каждого отдельного работника.

Важно построить такую систему мотивации персонала ООО «Прогресс», которая основана на оценке эффективности деятельности всего

предприятия и, в то же время, на оценке эффективности деятельности отдельного работника.

Сложности создания и внедрения такой мотивационной политики обусловлены, прежде всего, спецификой управленческого труда и сложностью оценки его эффективности. Оценку эффективности управленческого труда можно проводить с учетом его классификации по ряду признаков, как показано на рисунке 3.1.

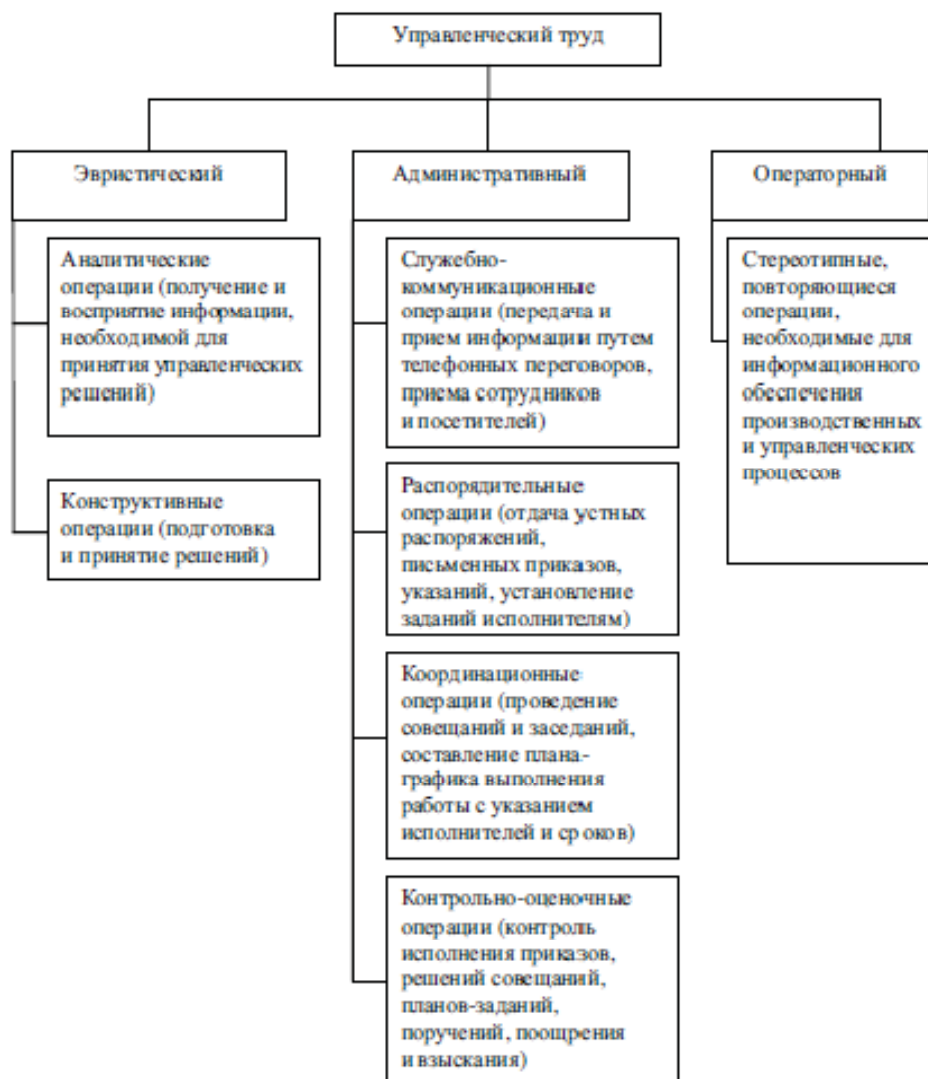


Рисунок 3.1 – Виды управленческого труда

Несмотря на то, что управленческий труд – это очень сложная, трудно поддающаяся оценке категория, необходимо разрабатывать и совершенствовать систему критериев его оценки, потому что результаты оценки позволяют определить направление дальнейшего развития оцениваемого сотрудника и

повысить эффективность предприятия, которая в значительной степени зависит от эффективности управленческого труда.

В соответствии с этим, работнику ООО «Прогресс» необходимо сформировать оплату труда, представляя ее в виде двух частей:

- 1) фиксированная часть оплаты труда, которая обеспечивает условную безопасность работнику предприятия в том случае, если он не смог выполнить мотивационные задачи.
- 2) переменная часть оплаты труда, которая зависит непосредственно от качества выполнения работником мотивационных задач.

Компания ООО «Прогресс» может прекратить сотрудничество с теми работниками, которые в течение определенного времени не выполняют мотивационные задачи, поскольку ее не устраивают подобные результаты деятельности.

Для повышения объективности оценки трудового вклада отдельного работника в итоговые результаты деятельности ООО «Прогресс» можно использовать показатели производственной ценности сотрудника.

Для внедрения подобных мер совершенствования мотивационного механизма в деятельности ООО «Прогресс» необходимо вести персонализированный учет эффективности каждого отдельного сотрудника с учетом градации их результатов, и дать сотрудникам время на адаптацию к условиям внедряемой мотивационной модели.

В соответствии с действием мотивационного механизма предлагаемой модели целесообразно выделить в ней два уровня:

1. Базовый уровень – сотрудник представляет интерес для предприятия, поскольку делает вклад в его деятельность больше, чем получает. Он представляет собой установленную экспертным путем рыночную эффективность специалиста (устанавливается по результатам прохождения работником испытательного срока). Если сотрудник превышает базовый уровень, то для него начинает работать система мотивации, которая должна подтолкнуть его вверх, если же

нет, – то он должен покинуть предприятие, поскольку тянет вниз весь коллектив. Результаты деятельности и вклад каждого работника должны быть прозрачны для его коллег (не разглашается только мотивационная премия и какие-либо специальные условия).

2. Повышенный уровень – сотрудник участвует в создании ключевого дохода предприятия. Для таких сотрудников должны действовать специальные механизмы удержания и дополнительные условия, обеспечивающие карьерный рост и гарантирующие дальнейшее сотрудничество

При внедрении такой двухуровневой модели ООО «Прогресс» необходимо вести определить для сотрудников минимальные требования эффективности, от которых зависят мотивационные выплаты, а также определить ту часть финансового результата, которую предприятие готово предложить сотруднику за его трудовой вклад.

Оценка экономической эффективности результатов практического внедрения такой мотивационной модели на предприятии ООО «Прогресс» рассмотрена ниже, в разделе 3.2.

Помимо экономической мотивации управленческого персонала на предприятии ООО «Прогресс» предлагается также широко использовать нематериальное стимулирование его деятельности.

С этой целью необходимо сформировать кадровый резерв в ООО «Прогресс». Проводить работу по формированию кадрового резерва предлагается дифференцированно по каждой группе персонала в соответствии с характерными для нее проблемами и постепенно осуществлять подбор и оценку кадров управления, выбирая среди них работника для назначения на ту или иную должность. Формированию резерва управленческих кадров необходимо уделить внимание в первую очередь, вследствие значимости результатов их деятельности для ООО «Прогресс», – именно от их грамотных управленческих решений будет зависеть результат деятельности всего предприятия.

Управленцы, выполняя различные функции в ООО «Прогресс», должны, прежде всего, сформировать коллектив, способный обеспечивать рост экономической эффективности производства, снижение затрат на производство и реализацию продукции, роста производительности труда и улучшение финансового состояния предприятия.

При всем многообразии выполняемых функций административно-управленческий персонал ООО «Прогресс», должен в первую очередь, делать основной упор в направлении улучшения трудовых отношений на предприятии, осуществлять правильный подбор, расстановку, оценку и развитие кадров, а также эффективное использование их трудового потенциала. Это предопределяет необходимость специальной подготовки административно-управленческого персонала в области менеджмента персонала. Рассмотрим основные задачи формирования кадрового резерва управленческого персонала в ООО «Прогресс».

Вследствие того, что предприятие ООО «Прогресс» находится в фазе роста, стратегия управления персоналом предполагает, что сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими сотрудниками.

Главными причинами формирования кадрового резерва управленческого персонала ООО «Прогресс» – группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку – являются:

- мотивация персонала возможностью профессионального развития и карьерного роста;
- сохранение профессиональных знаний и опыта на предприятии в случае смены работников;
- предотвращение дефицита квалифицированных кадров, что особенно важно для развивающегося предприятия;

- экономия затрат на поиск и адаптацию руководителей со стороны;
- выявление сотрудников, обладающих высоким и нереализованным потенциалом, способных повысить качество принимаемых управленческих решений.

До начала формирования кадрового резерва необходимо провести анализ потребности в резерве на основе прогнозного изменения структуры административно-управленческого аппарата ООО «Прогресс» на ближайшие годы. В связи с проектируемым увеличением масштабов деятельности ООО «Прогресс» в 2022-2024 гг. планируется увеличение численности руководящего персонала предприятия на 5 человек. Потребность предприятия ООО «Прогресс» в кадрах управления на ближайшую перспективу (через 2-3 года) составляет 5 человек, и на более длительную перспективу составляет 10 человек. Для определения итоговой потребности ООО «Прогресс» в кадрах управления необходимо учитывать выбытие отдельных работников по причине выхода на пенсию.

Как показал анализ возрастного состава персонала ООО «Прогресс» в главе 2, удельный вес старшей возрастной группы в категории «руководители» составляет более 21%. При этом, около 12% руководителей старше 60 лет. Примерно такая же картина наблюдается и в категории «специалисты», где удельный вес старшей возрастной группы составляет 10,7%. С учетом потенциального выбытия персонала из категории руководителей по возрастным причинам, потребность предприятия ООО «Прогресс» в кадрах управления составит (экспертно):

- на ближайшую перспективу (через 1 год) – 3 человека;
- на долгосрочную перспективу (через 3 года) – 12 человек.

После определения потребности ООО «Прогресс» в кадрах управления на перспективу, следующим этапом будет формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности. Важным аспектом этого этапа является определение критериев формирования потенциального резерва.

К числу основных критериев формирования резерва кадров ООО «Прогресс» следует отнести:

- требования к образованию претендентов;
- требования к трудовому стажу в целом или к трудовому стажу работы на данном предприятии;
- требования к стажу управленческой работы;
- возрастные требования или ограничения;
- требования к профессионально значимым качествам.

Помимо требования к профессиональным и деловым качествам претендентов необходимо еще указать требования к личностным качествам кандидатов, важными из которых могут быть: системное мышление, коммуникабельность, аналитические способности, гибкость и др., и требования к управленческим и социальным навыкам и умениям:

- умение планировать и организовать работу;
- умение контролировать выполнение работы;
- умение работать в команде и понимать психологические особенности людей;
- умение убеждать и отстаивать свое мнение;
- навыки ведения переговоров и др.

Путем сопоставления совокупности качеств кандидата и формальных требований к резервируемой должности (стаж, уровень образования, возраст, уровень квалификации, личные качества) можно составить предварительный список кадрового резерва ООО «Прогресс», а затем произвести оценку и тщательный отбор кандидатов, используя:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);

- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

Оценка персонала может проводиться на основе следующих методов: метода анкетирования, описательного метода оценки, метода классификации или ранжирования; метода парных сравнений, рейтинга или метода эталона, метода оценки по решающей ситуации, метода анкет и сравнительных анкет, интервью, тестирования и др.

При оформлении документов для включения в список резерва, которое осуществляет кадровая служба ООО «Прогресс» совместно с руководителями кандидатов, рекомендуется провести детальную оценку качеств кандидатов с помощью карты рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Подготовка может включать теоретическую и практическую составляющие. Основными видами теоретической подготовки резерва являются: целевая переподготовка и повышение квалификации; обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления; тренинг – проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению; участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и техники. Основным видом практической подготовки резерва является стажировка, которая предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки.

Рост экономической эффективности производства во многом определяется существенной отдачей от образования работников, подготовки и переподготовки управленческих кадров, освоении ими знаний и навыков по выполняемым функциям. Регулярное обновление кадров на предприятии и признание в качестве приоритетных ценностей высшего образования и профес-

сионализма сотрудников является стимулом для высокоэффективного труда, профессионального роста и карьеры для каждого сотрудника.

С учетом сформированного плана подготовки кадрового резерва ООО «Прогресс» и требованиям к открывающимся вакансиям были определены оптимальные варианты обучения с точки зрения затрат на него. Для кандидатов на должности руководителей цехов и отделов, которые отобраны в кадровый резерв из заместителей руководителей и ведущих специалистов, наилучшим вариантом подготовки является стажировка в виде:

- 1) исполнения обязанностей в подразделениях ООО «Прогресс» на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;
- 2) стажировка в подразделениях ООО «Прогресс» на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений.

Такая стажировка внутри ООО «Прогресс» позволит приобрести организаторские навыки для выполнения работником новых должностных обязанностей, а смена видов деятельности резервиста позволит лучше узнать его способности к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

Организация подготовки каждого резервиста должна соответствовать индивидуальному плану его подготовки. При подготовке кандидата на должность можно сочетать как внутреннюю, так и внешнюю форму обучения на специальных курсах и тренингах.

Основные мероприятия подготовки, рекомендованные для кадрового резерва ООО «Прогресс», отражены в таблице 3.1. Все программы подготовки рекомендуется разделить на три вида:

- общая программа теоретической подготовки для всех резервистов;
- специальная программа теоретической и практической подготовки каждой группы резервистов отдельно в рамках требований к профессиональной квалификации;
- индивидуальная программа подготовки резервиста.

Таблица 3.1 – Рекомендованные программы подготовки резерва кадров
управления ООО «Прогресс»

Наименование программы	Вид подготовки	Цель	Форма подготовки
1. Общая программа	Теоретическая	Обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством	Курсы внутри предприятия
2. Специальная программа	Теоретическая	Обучение специальным дисциплинам в соответствии с резервными должностными обязанностями	Курсы внутри и вне предприятия
	Практическая	Решение задач, кейсов, деловые игры	Курсы внутри и вне предприятия
3. Индивидуальная программа	Практическая	Повышение уровня знаний, навыков и умений	Стажировка на резервной должности

Обучение различных категорий персонала можно проводить как внутри предприятия путем приглашения необходимых специалистов, так и вне его, на специализированных курсах.

Проведение курсов в рамках подготовки кадрового резерва ООО «Прогресс» можно организовать с помощью ученых профильных специальностей из воронежских ВУЗов на договорной основе. Очень важно в процессе обучения определить целевые ориентиры для каждого кандидата с учетом его карьерных перспектив.

Не малую роль в продвижении по карьерной лестнице играет и самообразование, поэтому работник по собственной инициативе может записаться на курсы и получить сертификат, свидетельствующий о полученной квалификации, или принять участие в реализации какого-нибудь проекта.

Для каждого кандидата на вакантные должности, которые были отобраны в кадровый резерв, рекомендуется составить индивидуальный план развития, отображающий его карьерный рост (таблица 3.2).

По завершении очередного этапа подготовки или продвижения по службе делается соответствующая отметка в индивидуальном плане развития.

Таблица 3.2 – Рекомендованная форма индивидуального плана развития для кандидата кадров управления ООО «Прогресс»

Карьерный рост		
Наименование должности	Дата отбора в резерв	Дата реализации резерва
1		
2		
Теоретическая подготовка		
Наименование образовательного учреждения	Наименование курса обучения	Сроки обучения
1		
2		
Практическая подготовка		
Наименование этапов	Форма	Сроки
1		
2		
Повышение квалификации		
Наименование направления	Вид документа	Сроки
1		
2		

Таким образом, планирование мероприятий по обучению кадрового резерва ООО «Прогресс» с учетом направлений развития предприятия и контроль проводимых мероприятий будут содействовать индивидуальному карьерному росту работников.

3.2 Оценка эффективности предлагаемой системы мотивации персонала ООО «Прогресс»

При внедрении новой системы мотивации персонала ООО «Прогресс» было выделено три основных мотивационных уровня в рамках трех основных направлений деятельности:

- базовые исполнители: менеджеры по логистике и продажам;

- руководители отделов;
- руководители направлений.

Для определения показателей ответственности каждого уровня персонала была взята структура бюджета доходов и расходов ООО «Прогресс». Анализ его структуры позволил задать определенные уровни показателей для каждой рассматриваемой мотивационной группы с учетом их возможности влиять на результат деятельности (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Распределение мотивационных показателей сотрудников ООО «Прогресс» в бюджете доходов и расходов за ноябрь 2021 года

Бюджет доходов и расходов за ноябрь 2021 года	Сумма, руб.	Зона мотивации	
Выручка	15 473 685,35	Зона мотивации менеджеров по логистике	Зона мотивации менеджеров по продажам
Направление 1	15 473 685,35		
Себестоимость	111 366,24		
Направление 1	12 553 255,00		
Доп. расходы по себестоимости	111 366,24		
Направление 1	111 366,24		
Валовая прибыль	2 809 064,11	Зона мотивации менеджеров по логистике	Зона мотивации менеджеров по продажам
Направление 1	2 809 064,11		
Валовая прибыль %	22,18%		
Направление 1	22,18%	Зона мотивации руководителя направления	
Операционные расходы Направление 1, в т.ч.	908 637,93		
Расходы на персонал Направление 1:	894 637,93		
Зарботная плата с начислениями	747 527,85		
Расходы на персональную связь	19 098,08		
Дополнительные выплаты персоналу по контрактам	125 012,00		
ГСМ персонала	3 000,00		
Прочие расходы Направление 1:	14 000,00		
Операционная прибыль	1 900 426,18		
Направление 1	1 900 426,18		
Операционная прибыль %	15,01%	Зона мотивации руководителя направления	
Направление 1	15,01%		

Такое распределение сотрудников ООО «Прогресс» получено в результате детальной проработки бизнес-процессов выбранных специалистов и на-

ложения их на структуру бюджета доходов и расходов, где мотивационные показатели распределились так:

- для базовых исполнителей (менеджеры по логистике и по продажам) – валовая прибыль на сотрудника;
- для руководителей отделов – валовая прибыль на отдел (абсолютный и относительный показатель);
- для руководителей направлений – операционная прибыль направления (абсолютный и относительный показатель).

Поскольку сегодня стратегия ООО «Прогресс» ориентирована на увеличение финансового результата, то важным инструментом этого будет расширение клиентской базы. Основное подразделение, которое приносит доход ООО «Прогресс», – это коммерческий отдел, поэтому мотивации его сотрудников было уделено особое внимание. Первоочередная задача работника коммерческого отдела заключается в заключении выгодных для предприятия контрактов, поэтому параметры оценки деятельности специалиста коммерческого отдела были определены следующим образом:

- регулярное заключение установленного количества новых контрактов. Это гарантирует диверсификацию рисков по партнерам и более широкую линейку услуг;
- заключение реально действующих контрактов, то есть договоров, по которым оказываются услуги (более эффективно, чем мотивация по количеству заключенных новых контрактов, которые могут не действовать);
- требуемая доходность по контрактам. Этот параметр используется не для мотивации, а как фактор лимитирования договоров на оказание услуг, расчетная доходность по которым ниже установленного лимита.

Согласно этому, мотивационная система коммерческого работника рассчитывается как сумма процент от валовой маржи по новым, реально действующим контрактам (начало фактической работы по контракту – менее

трех месяцев) и процента от валовой маржи по работающим контрактам (фактическая работа по контракту должна превышать три месяца). В результате таких условий, сотрудникам коммерческого отдела ООО «Прогресс» невыгодно заключить два-три хороших контракта и получать премиальные только с них на протяжении всего периода их действия, для существенной премии менеджеру по продажам нужно постоянно искать новых клиентов.

Основные задачи сотрудников логистического отдела ООО «Прогресс» заключаются:

- в выполнении максимального количества заявок по контрактам;
- в обеспечении требуемой доходности при исполнении заявок.

Мотивация сотрудников коммерческого и логистического отделов ООО «Прогресс» предполагает сквозную доходность, которая, с одной стороны, зависит от того, насколько интересные условия по рынку смог получить от заказчика менеджер по продажам, с другой – насколько хорошо менеджер по логистике выполнил свою работу. Это позволяет усилить эффект группового (командного) подхода в работе, хотя такая система позволяет оценить эффективность каждого отдельного работника.

Таким образом, предприятие ООО «Прогресс» требуя от своих сотрудников командной работы, может контролировать, как отдельный работник в команде работал на общий результат. Поэтому при внедрении новой мотивационной системы было принято решение мотивировать работников логистического отдела долей от валовой маржи по закрытым заявкам.

Для руководителей отделов ООО «Прогресс» премии рассчитываются по аналогичному с подчиненным алгоритму, но базой для ее расчета служит показатель всего руководимого им подразделения. По причине большего размера базы для расчета премии руководителям им устанавливается более низкий процент от валового дохода, чем у подчиненных.

При внедрении новой мотивационной системы в ООО «Прогресс» было принято решение о выделении средств на мотивацию персонала предприятия до 12 процентов валовой маржи.

Подготовка к внедрению началась в июле 2021 года, а использование новой мотивационной системы в ООО «Прогресс» – с октября 2021 года.

Результаты расчетов прироста выручки ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы отражены на рисунке 3.2.

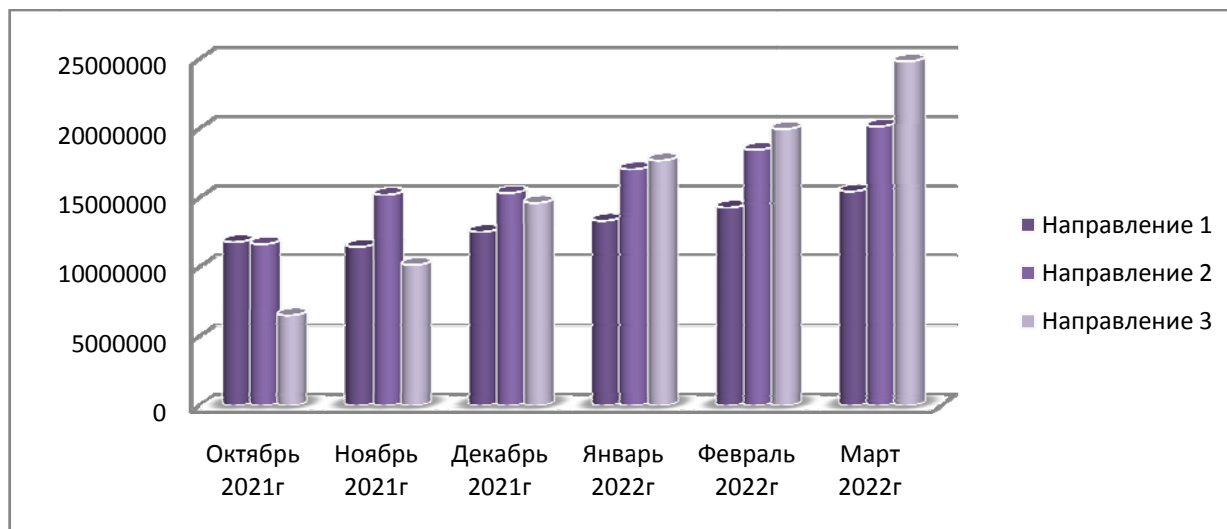


Рисунок 3.2 – Изменение выручки ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы с октября 2021 г. по март 2022 г.

Как можно видеть на рисунке 3.2, выручка ООО «Прогресс» по третьему направлению увеличилась почти в 4 раза.

Более детально динамику прироста выручки ООО «Прогресс» отражает рисунок 3.3.

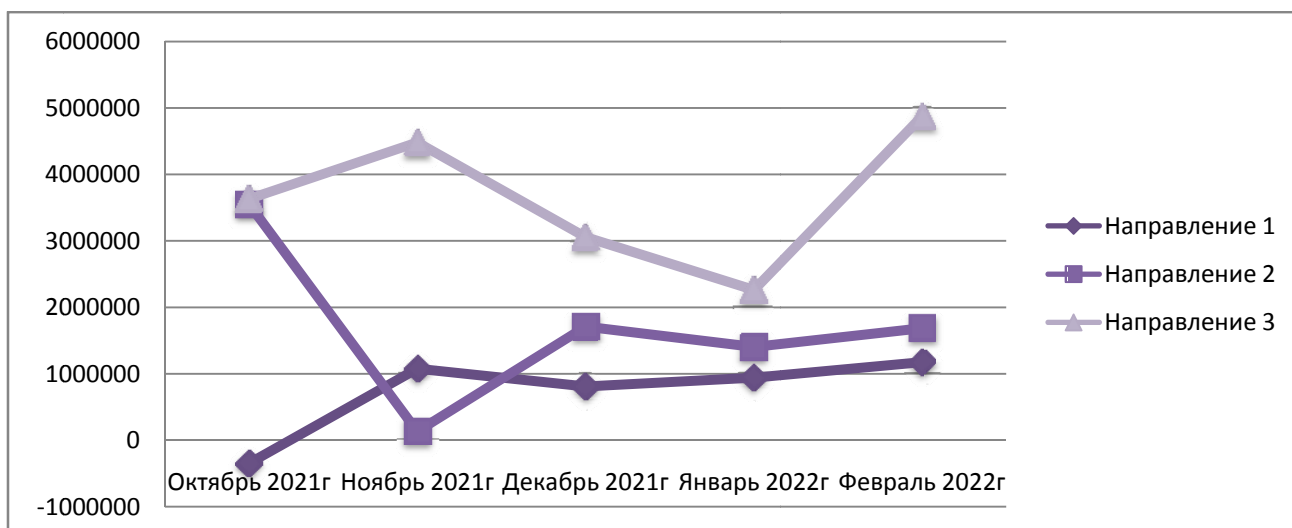


Рисунок 3.3 – Прирост выручки ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы с октября 2021 г. по март 2022 г.

Динамику валовой доходности ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы с октября 2021 г. по март 2022 г. отражают данные рисунка 3.4.

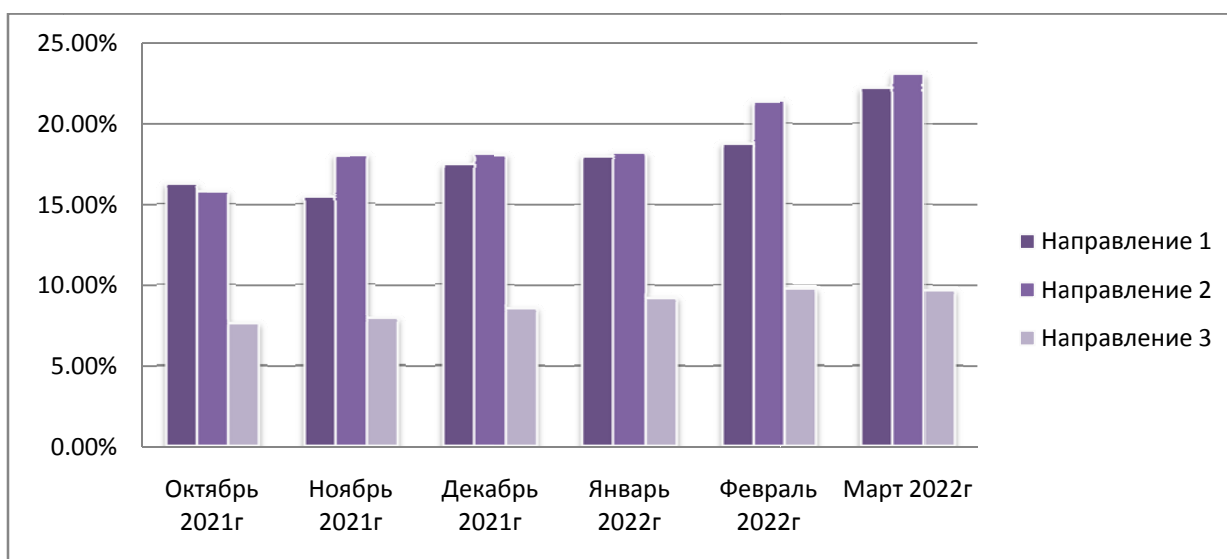


Рисунок 3.4 – Изменение валовой доходности ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы

Согласно данным рисунка 3.4, валовая доходность направления деятельности ООО «Прогресс» 1 и 2 увеличилась до 22-24%.

Таким образом, компания ООО «Прогресс» за счет изменения мотивационной политики получила рост выручки, как в абсолютном выражении, так и в доходности, вследствие сквозной оценки для сотрудников коммерческой и логистической служб. В то же руководители направлений сумели удержать рост операционных затрат при росте бизнеса, что повлекло рост операционной прибыли.

Чтобы снизить риск роста и несвоевременного погашения дебиторской задолженности в модели мотивации менеджеров коммерческого отдела ООО «Прогресс» было введено следующее ограничение: мотивационные выплаты по контрактам, которые не оплачены потребителями или оплачены не полностью, работникам начисляются, но не выплачиваются до момента полного погашения дебиторской задолженности. В результате компания ООО «Прогресс» смогла значительно улучшить структуру дебиторской задолженности, сократив в ней долю сомнительной задолженности.

Внедрение новой мотивационной системы управленческого персонала в ООО «Прогресс» положительно сказалось и на погашении дебиторской задолженности предприятия (рисунок 3.5).

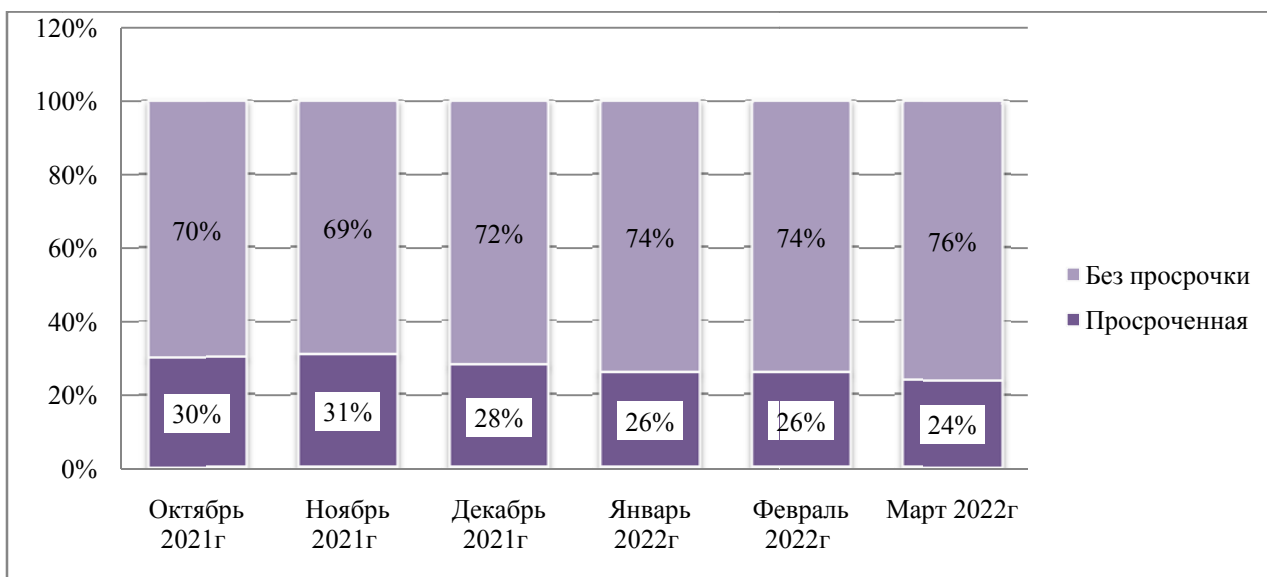


Рисунок 3.5 – Структура дебиторской задолженности ООО «Прогресс» в результате внедрения новой мотивационной системы

Экономический эффект или «выигрыш» бизнеса ООО «Прогресс» от внедрения новой мотивационной системы с октября 2021 г. по март 2022 г. отражен на рисунке 3.6.

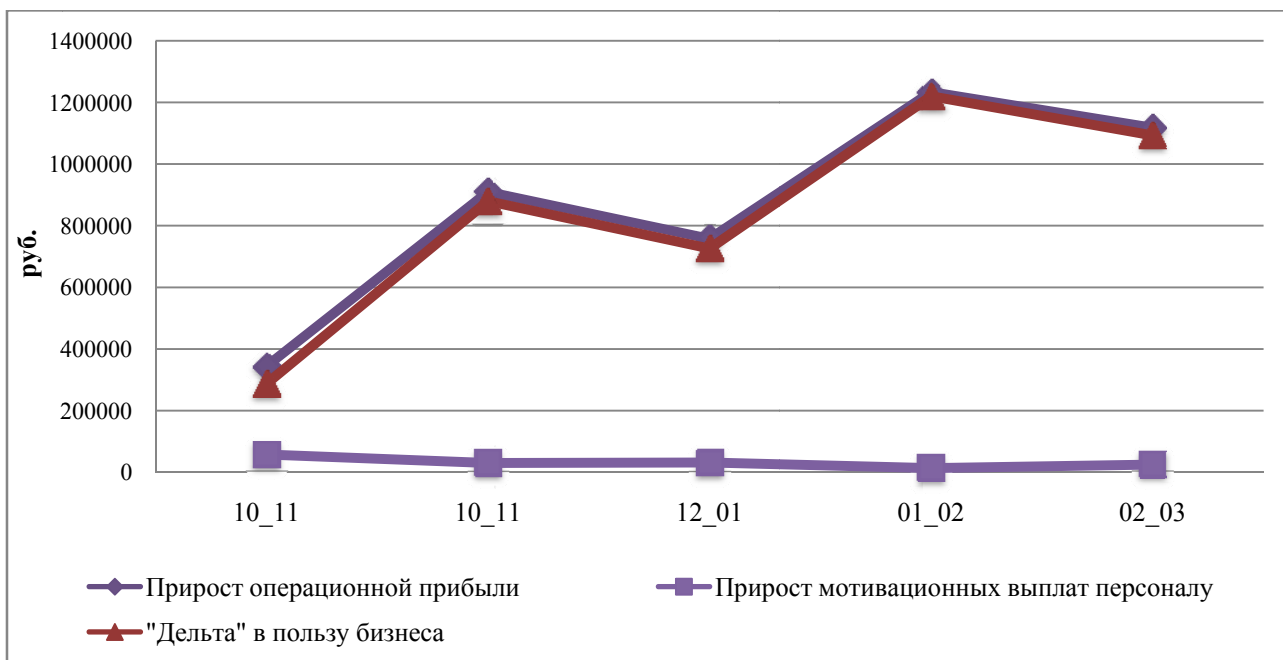


Рисунок 3.6 – Экономический эффект ООО «Прогресс» от внедрения новой мотивационной системы с октября 2021 г. по март 2022 г.

Таким образом, внедрение новой системы мотивации управленческого персонала ООО «Прогресс» с тремя основными мотивационными уровнями в рамках трех основных направлений деятельности с октября 2021 г. по март 2022 г. позволили повысить выручку предприятия, его валовую доходность при умеренном росте операционных затрат. В то же время внедрение новой мотивационной системы управленческого персонала положительно сказалось на структуре и на скорости погашения дебиторской задолженности предприятия.

Заключение

В выпускной квалификационной работе рассмотрены особенности мотивации персонала воронежского строительного предприятия ООО «Прогресс».

Мотивация труда, как отмечалось выше, является важнейшим фактором результативности работы персонала предприятия, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, который определяет успешность его производственной деятельности.

Согласно проведенному анализу мотивации персонала ООО «Прогресс», основными экономическими методами мотивации персонала к труду на предприятии можно отнести материальное вознаграждение и некоторые виды социальных выплат.

Социальные методы мотивации персонала на предприятии ООО «Прогресс» используются слабо. Периодически проводится конкурс на лучшего работника года по разным структурным подразделениям предприятия, а также проводятся соревнования между коллективами.

Для оценки системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Прогресс» было проведено их исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса работников предприятия. Исследование проводилось заочно и очно (в виде формализованного интервью) по специально разработанным анкетам, включающим вопросы о стимулировании и мотивации.

В анкете были предусмотрены блоки вопросов, касающиеся следующих составляющих системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Прогресс»:

- отношение работника к своей деятельности;
- отношение работника к заработной плате;
- отношение работника к своей организации и коллективу;
- работник и занимаемая должность;
- отношения между руководителем и подчиненными;

– стиль руководства.

По результатам обработки анкет определялась степень удовлетворенности работников ООО «Прогресс» своей зарплатой, взаимоотношениями в коллективе, условиями труда, применяемыми методами стимулирования труда на предприятии и др. Предусматривалось три варианта оценки степени удовлетворенности персоналом ООО «Прогресс» системой стимулирования и мотивации: низкая, средняя и высокая.

Результаты проведенного опроса показали, что персонал ООО «Прогресс» в большей степени удовлетворен своей деятельностью, коллективом, руководителем и стилем его руководства. В меньшей степени работники удовлетворены своей должностью и заработной платой.

В результате обработки анкетных данных были выявлены разные показатели мотивации и степени удовлетворенности у каждой отдельной категории работников ООО «Прогресс». Выделенные факторы явились ориентиром для совершенствования мотивационной политики управленческого персонала предприятия и проведения мероприятия по совершенствованию системы мотивации дифференцированно по каждой группе персонала в соответствии с характерными для нее условиями труда и особенностями выполняемой работы.

Для совершенствования мотивационной политики предприятия работникам ООО «Прогресс» необходимо формировать оплату труда, представляя ее в виде двух частей:

- 1) фиксированная часть оплаты труда, которая обеспечивает условную безопасность работнику предприятия в том случае, если он не смог выполнить мотивационные задачи.
- 2) переменная часть оплаты труда, которая зависит непосредственно от качества выполнения работником мотивационных задач.

Для внедрения подобных мер совершенствования мотивационного механизма в деятельности ООО «Прогресс» предлагается вести персонифицированный учет эффективности каждого отдельного сотрудника с учетом гра-

дации их результатов, и дать сотрудникам время на адаптацию к условиям внедряемой мотивационной модели.

Для определения показателей эффективности и ответственности каждого уровня персонала была взята структура бюджета доходов и расходов ООО «Прогресс». Анализ его структуры позволил задать определенные уровни показателей для каждой рассматриваемой мотивационной группы с учетом их возможности влиять на результат деятельности

Внедрение новой системы мотивации управленческого персонала ООО «Прогресс» с тремя основными мотивационными уровнями в рамках трех основных направлений деятельности с октября 2021 г. по март 2022 г. позволили повысить выручку предприятия, его валовую доходность при умеренном росте операционных затрат. В то же время внедрение новой мотивационной системы управленческого персонала положительно сказалось на структуре и на скорости погашения дебиторской задолженности предприятия.

Помимо экономической мотивации управленческого персонала на предприятии ООО «Прогресс» предлагается также широко использовать нематериальное стимулирование его деятельности. С этой целью предлагается сформировать кадровый резерв в ООО «Прогресс», на основе прогнозного изменения структуры административно-управленческого аппарата предприятия на ближайшие годы. Для формирования резерва необходимо не только отобрать способных к продвижению сотрудников, – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]/ А.Н. Аверин. –3-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 224 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2019. – 192.
5. Артеменко В.Г. Беллендир М.В. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2020. – 174 с.
6. Астахов А.С., Головки И.К. Управление персоналом [Текст]. – М.: 2019 – 268 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239.
8. Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 237с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 192 с.
10. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М: Финпресса, 2011. – 248 с.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282.

12. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 718с
13. Дейнека А.Б., Жуков М.В. Современные тенденции в управлении персоналом. [Текст]: Учебное пособие / М.В. Жуков – М.: Академия естествознания, 2019. – 312 с.
14. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 164 с.
15. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2016. – 168 с.
16. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).
17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]. – М.: Инфра-М. 2020 – 312с.
18. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 541 с.
19. Лукичёва Л. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие. 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2020. – 264 с.
20. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
21. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие. М. – Новосибирск: ИНФРА-М, 2020. – 365 с.

22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2020. – 561 с.
23. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2019. – 400 с.
24. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 570 с.
25. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 432 с.
26. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. – СПб.: Питер, – 2016. – 368 с.
27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 3-е изд. – Мн.: «Новое издание», 2015. – 714 с.
28. Скляровская В.А. Экономика труда: учебник / В. А. Скляровская. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 302.
29. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
30. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст]. – М.: Прогресс, 2019. – 176 с.
31. Управление персоналом [Текст]. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 560 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]. – М.: Интел-синтез, 2015. – 344 с.
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.
34. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 446 с.
35. Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. Н.А.Сафронова. – М.:Юристь, 2015. – 608с.

36. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.
37. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенова // Кадровик. – 2019. – №8. – С.24-29
38. Климичев В.И., Смирнова, А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом [Текст] // Социологические исследования. – 2020. – №12. – С. 69–77
39. Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях / С. В. Притулин. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 3 (26). – Т. 1. – С. 187-190. – URL: <https://moluch.ru/archive/26/2803/> (дата обращения: 03.06.2022)
40. Трегулова, Н. Г. Методологический подход к разработке системы управления ростом производительности труда персонала / Н. Г. Трегулова, И. В. Кабанов. – Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 3 (14). – С. 18-21. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3352/> (дата обращения: 03.06.2022)
41. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2019. – №1. – С. 6-12.
42. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. – 2019. – № 3(19). – С. 68-74.

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2021
		07516210		
		3662187395		
		33.20.1		
		47	16	
		384/385		

Организация _____ ООО «Прогресс» Форма № 1 по ОКУД
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности: производство по ОКДП
 Организационно-правовая форма / форма собственности _____ ОКОПФ/ОКФС
 _____ по ОКЕИ
 Единица измерения: тыс. руб. /руб.
 Местонахождение (адрес) 394026 г. Воронеж, бульвар Победы, д. 25

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	1 150	1 500	1 700
	Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
1	Основные средства	1130	40 410	31 119	27 210
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	23	43
	Финансовые вложения	1150	514	417	388
	Отложенные налоговые активы	1160	–	–	–
	Прочие внеоборотные активы	1170	237	5 083	4 812
	Итого по разделу I	1100	42 311	38 142	34 153
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	85 272	84 841	77 291
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 252	1 201	1 148
3	Дебиторская задолженность	1230	12 110	11 006	10 062
	Финансовые вложения	1240	65	54	43
	Денежные средства	1250	2 151	2 175	2 332
	Прочие оборотные активы	1260	1 024	1 245	1 102
	Итого по разделу II	1200	101 874	100 522	91 978
	БАЛАНС	1600	144 185	138 664	126 131

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 270	3 270	3 270
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	211	211	211
	Резервный капитал	1360	1 635	1 635	1 635
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	93 623	88 612	81 300
	Итого по разделу III	1300	98 739	93 728	86 416
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	–	–	–
	Отложенные налоговые обязательства	1420	–	–	–
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	–	–	–
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	9 700	5 320	5 150
5	Кредиторская задолженность	1520	35 690	29 556	23 518
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	56	60	47
	Итого по разделу V	1500	45 446	34 936	28 715
	БАЛАНС	1700	144 185	138 664	126 131

Отчет о финансовых результатах

за 2021 г.

		Коды
	Форма № 2 по ОКУД	0710001
	Дата (число, месяц, год)	31 12 2021
Организация <u>ООО «Прогресс»</u>	по ОКПО	07516210
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	3662187395
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП	33.20.1
Организационно-правовая форма / форма собственности		47 16
<u>ООО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб.	по ОКЕИ	384/385
Местонахождение (адрес) 394026 г. Воронеж, бульвар Победы, д. 25		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2016 г.	За 2015 г.
	Выручка	2110	510321	555816
	Себестоимость продаж	2120	(420157)	(458350)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	90184	97466
	Коммерческие расходы	2210	(6788)	(6794)
	Управленческие расходы	2220	(47096)	(47901)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	36300	42771
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	724	720
	Проценты к уплате	2330	(1254)	(1340)
	Прочие доходы	2340	37427	42732
	Прочие расходы	2350	(33224)	(41521)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	39973	43362
	Текущий налог на прибыль	2410	(7995)	(8672)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	31978	34690
	Совокупный финансовый результат периода	2500	31978	34690

Анкета

по исследованию мотивационной структуры персонала ООО «Прогресс» для формирования системы оплаты труда

Для проведения исследования системы мотивации и стимулирования персонала предприятия ООО «Прогресс» просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, а также мотивации вас как сотрудников предприятия. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Примите к сведению, что мнение каждого отдельного работника не будет оглашено.

Возможные варианты ответов в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. К какой категории работников Вы относитесь?

- а) рабочий;
- б) служащий;
- в) руководитель подразделения и выше.

2. Ваш пол:

- а) м;
- б) ж.

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

Удовлетворены ли Вы	Удовлетворен	Неудовлетворен	Затрудняюсь ответить
	1	2	3

- 1) Размером заработка
- 2) Режимом работы
- 3) Разнообразием работы
- 4) Самостоятельностью в ра-

боте

5) Возможностью продвижения по службе

6) Санитарно-гигиеническими условиями

7) Отношениями с коллегами

8) Отношениями с непосредственным руководителем

4. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой со-0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 Работой пол-
вершенно не ностью удов-
удовлетворен летворен

5. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года, касающиеся данной организации?

а) продолжать работать на прежней должности;

б) перейти на следующую должность;

в) перейти работать в другое структурное подразделение;

г) перейти работать в другую организацию без смены специальности;

д) перейти работать в другую организацию со сменой специальности;

е) свой вариант ответа _____

6. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (сделайте соответствующую пометку)?

Снижает Повышает Не действует

1) Материальное стимулирование

2) Моральное стимулирование

3) Трудовой настрой коллектива

4) Нововведения в компании

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы

Отметка

1. Обеспеченность оргтехникой
2. Возможность профессионального роста
3. Разнообразие работы
4. Высокая заработная плата
5. Самостоятельность в выполнении работ
6. Престиж профессии
7. Благоприятные условия труда
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)
9. Возможность общения в процессе работы
10. Участие в развитии предприятия

