НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА» (НОУ ВПО «МИФКиС»)

Кафедра: «Менеджмент»

Допустить к защите

Зав. кафедрой _____ **к.э.н. Р.Р. Мухимханов**

(подпись)
(уч.степень, уч.звание, И.О.Ф.)

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

На тему: «Проект мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала»

Руководитель проекта _____ **д.э.н.,** _____

(подпись) (уч.степень, уч.звание, И.О.Ф.)

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По информационному обеспечению

проекта _____ **д.э.н.,** _____

(подпись) (уч.степень, уч.звание, И.О.Ф.)

По правовому обеспечению

проекта _____ **д.э.н.,** _____

(подпись) (уч.степень, уч.звание, И.О.Ф.)

ДИПЛОМНИК _____ **А.А. Метёлкин**

(подпись) (И.О.Фамилия)

«_____» _____ 2015 г

Москва 2015 г.

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА» (НОУ ВПО «МИФКиС»)

Кафедра: «Менеджмент»

Специальность 080507.65 «Менеджмент организации»

Заведующий кафедрой

_____

к.э.н. Р.Р. Мухимханов

ЗАДАНИЕ

на дипломный проект

Студенту: **Метёлкину Андрею Андреевичу**

1. Тема проекта: **«Проект мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала»**

Утверждено приказом по МИФКиС № ____ от «___»_____20__ года

2. Сроки сдачи студентом законченного проекта «___» _____20__ года

3. Исходные данные:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Налоговый кодекс Российской Федерации

4. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 05.05.2014) «О защите прав потребителей»

5. Исходные данные анализируемого предприятия
6. Статистические данные

4. Содержание пояснительной записки:

ВВЕДЕНИЕ

1.ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 Понятие стимулирования труда персонала и его характерные особенности

1.2 Особенности стимулирования персонала в России и за рубежом

1.3 Современные системы стимулирования и особенности их построения

2.АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Общая характеристика 000 «Универсум бит»

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности 000 «Универсум бит»

2.3 Анализ организационной структуры управления 000 «Универсум бит»

2.4 Анализ выручки от реализации работ, услуг 000 «Универсум бит»

2.5 Анализ количественных и качественных характеристик персонал

2.6 Анализ эффективности использования рабочего времени

2.7 Анализ фонда оплаты труда персонала

2.8 Анализ затрат на развитие персонала

2.9 Анализ существующей системы стимулирования труда персонала

2.10 Анализ финансовых результатов

Выводы по аналитической части

3.ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

3.1 Мероприятие по совершенствованию системы

стимулирования на базе использования KPI

3.2 Мероприятие по совершенствованию системы материального стимулирования

3.3 Мероприятие по привлечению персонала к управлению организацией

3.4 Мероприятие по совершенствованию методов социально-

психологического стимулирования персонала

3.5 Мероприятие по совершенствование организации рабочих мест

3.6 Информационное обеспечение проекта

3.7 Правовое обеспечение проекта

4. Экономическая часть

4.1 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список литературы

5. Перечень графического материала
Теоретическая часть
Таблиц - 2
Рисунков - 4
Аналитическая часть
Таблиц - 20
Рисунков - 11
Проектная часть
Таблиц - 4
Рисунков - 9
Экономическая часть
Таблиц - 2
Рисунков - 0
Приложений -3

6. Консультанты по работе (с указанием относящихся к ним разделов проекта)

Руководитель проекта д.э.н.,_____

(уч.степень,уч.звание, И.О.Ф.)

По информационному обеспечению д.э.н.,_____

проекта(уч.степень,уч.звание, И.О.Ф.)

По правовому обеспечению д.э.н.,_____

проекта (уч.степень,уч.звание, И.О.Ф.)

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель работы _____

(подпись)

Задание принял к исполнению студент_____

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	7
1. Теоретическая часть	10
1.1 Понятие стимулирования труда персонала и его характерные особенности	10
1.2 Особенности стимулирования персонала в России и за рубежом	20
1.3 Современные системы стимулирования и особенности их построения	28
2. Аналитическая часть	35
2.1 Общая характеристика ООО «Универсум бит»	35
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Универсум бит»	37
2.3 Анализ организационной структуры управления ООО «Универсум бит»	40
2.4 Анализ выручки от реализации работ, услугООО «Универсум бит»	54
2.5 Анализ количественных и качественных характеристик персонала	58
2.6 Анализ эффективности использования рабочего времени	68
2.7 Анализ фонда оплаты труда персонала	71
2.8 Анализ затрат на развитие персонала	75
2.9 Анализ существующей системы стимулирования труда персонала	77
2.10 Анализ финансовых результатов	87
Выводы по аналитической части	91
3. Проектнаячасть	95
3.1 Мероприятие по совершенствованию системы стимулирования на базе использования KPI	98
3.2Мероприятие по совершенствование системы материального стимулирования	102
3.3 Мероприятие по привлечению персонала к управлению организацией	108
3.4Мероприятие по совершенствованию методов социально-	113

психологического стимулирования персонала
3.5 Мероприятие по совершенствованию организации рабочих мест 118
3.6 Информационное обеспечение проекта 121
3.7 Правовое обеспечение проекта 128
4. Экономическая часть 137
4.1Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий 137
Заключение 142
Список литературы 145
Глоссарий 147
Приложение А 151
Приложение Б 153
Приложение В 155

ВВЕДЕНИЕ

Для решения многообразных задач, поставленных перед организацией, в настоящее время недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач независимо от своих личных проблем.

Проблема совершенствования системы стимулирования труда персонала чрезвычайно актуальна и имеет огромное значение для деятельности любого предприятия и несмотря на то, что большинство предприятий уделяют внимание организации системы стимулирования, необходимо постоянно совершенствовать этот механизм управления.

Стимулирование персонала является важнейшим средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.Большинство теоретиков и практиков сходятся в том, чтоосновная цель процесса стимулирования - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Большое количество литературы по проблемам стимулирования .сопровождается многообразием точек зрения, что, конечно, предопределяет большой интерес к проблемам стимулирования персонала.

Вопросы стимулирования широко освещали в научной литературе отечественные ученые: Афонин А.С, Горелов Н.А. Кибанов А.Я. Одегов Ю.Г. Веснин В.Н. Лукаш Ю.А., Ковалев В.И. и др.Необходимость поощрения развития и использования творческого потенциала личности как самого эффективного экономического ресурса обосновывается в трудах зарубежных ученых А. Маслоу, А. Маршалла, Г. Беккера, Дж. Грейсона, К. Одейла, П. Друкера, М. Портера и др. Для уяснения различных подходом к стимулированию необходимо проанализировать как отечественные, так и зарубежные разработки в области стимулирования.

Высокий уровень стимулирования персонала - это важнейшее условие успеха организации.

Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Для стимулирования сотрудников в научной литературе предлагается использовать как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов стимулирующей сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления пока не дают. В каждом конкретно случае необходимы свои наборы стимулирующих благ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и формирование механизма стимулирования персонала в управлении предприятием в современных условиях на примере ООО «Универсум бит».

Для достижения поставленной цели в дипломе поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических основ и современных тенденций мотивации и стимулирования труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;

- анализ существующей системы стимулирования ООО «Универсум бит»;

- разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования в ООО «Универсум бит».

Предмет исследования - система стимулирования персонала в ООО «Универсум бит».

Объектом исследования в работе будет выступать телекоммуникационная компания ООО «Универсум бит». На предприятии сформировались определенные принципы работы с персоналом. Несмотря на постоянное развитие системы стимулирования персонала, ООО «Универсум бит» не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам стимулирования персонала, формирования систем оплаты труда.

Исходной базой анализа системы стимулирования труда в ООО «Универсум бит» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ООО «Универсум бит» за 2013-2014 годы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1.Понятие стимулирования труда персонала и его характерные особенности

Стимулирование — вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого являетсяинтерес как форма реализации потребностей. Стимул— это побудительная сила, которая может выступать как "кнут", так и "пряник". Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными[5. с. 146].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии

важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать: деньги, уважение, самоутверждение, чувство принадлежности к организации, приятная рабочая обстановка, похвала, гибкий график работы, осознание себя членом команды, возможность внесения идей и предложений, возможность учиться, карьера, товарищеские отношения, признание заслуг, вознаграждение, возможность работать дома, независимость, премии, творческая атмосфера, благодарность за сверхурочную работу, чувство уверенности в работе, сотрудничество с другими людьми, устоявшийся рабочий процесс, доверие руководства[14. с. 132].

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Также о стимуле можно сказать, что он является инструментом, вызывающим действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и

возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми[10. с. 47].

Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. "Цель

стимулирования– не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями"[9, с. 127].

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжёлом состоянии.

На предприятиях с низким уровнем зарплаты эффективны внешние стимулы: премии, социальные гарантии и тому подобное. Модель "кнута и пряника" Тейлора здесь вполне приемлема. Мотивационные факторы средне- и высокооплачиваемых работников разнообразнее и включают в себя внутренние стимулы. Один из важнейших — профессиональный рост. За переподготовкой кадров должны последовать повышение в должности, выполнение более сложных задач, увеличение зарплаты.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Таким образом, процесс стимулирования должен быть целевым и гласным, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо[19, с. 147].

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.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 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.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он 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 возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность)[8. с. 116].

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям, поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников

предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. В то же время важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения. Стимулы могут быть материальными и нематериальными (рис. 1.1).

Стимулирование, как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

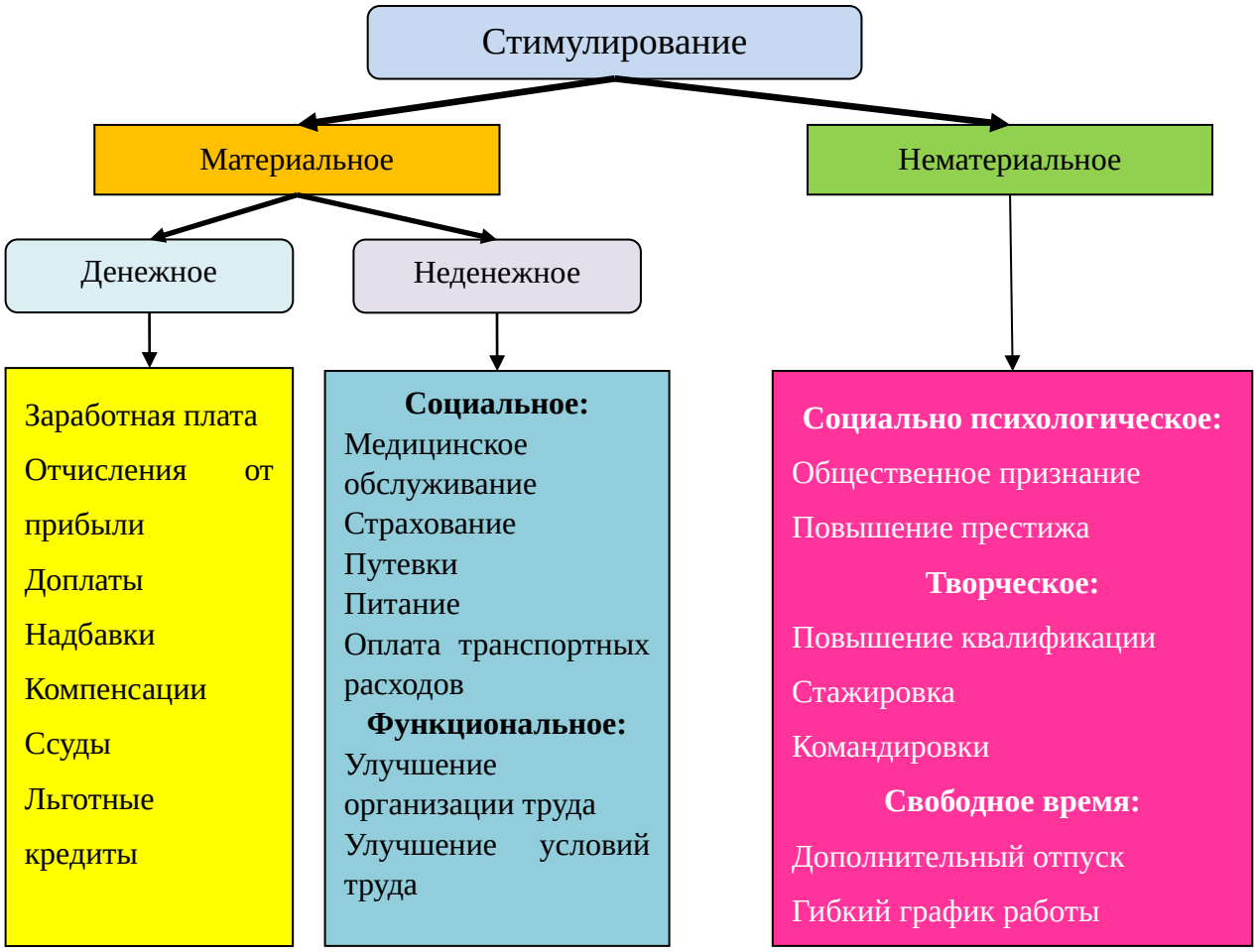


Рис.1.1 Виды стимулирования

Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций[7. с. 194]. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена в таблице 1.1

Социальный пакет. В отдельную группу способов можно выделить социальные стимулы (социальный пакет), регулирующие прежде всего потребности в безопасности.

В России старые механизмы удовлетворения этой потребности (пенсионное обеспечение, медицинская помощь и т.д.) разрушены, а новые не созданы. Поэтому данная группа особенно важна. [14. с. 313]

Таблица 1.1 – Виды стимулирования

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработная плата(номинальная)	Оплата труда наемного работника включает основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничный дни, за сверхурочную работу) заработную плату.
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1.Повышение тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государственным минимумом; 2.Введение компенсационных выплат; 3. Индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом – это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем

	работы и размером получаемой заработной платы. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора отпуска и т.д.; 2) организация гибкого графика работы; 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижении по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
Продажа товаров, выпускаемых организацией	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание.
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
Оплата транспортных расходов или	Выделение средств на: 1)оплата транспортных расходов; 2)приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с

обслуживание общественным транспортом	частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.

Представление о некоторых видах социальных стимулов дано в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Виды социальных стимулов

Стимулы	Достоинства и недостатки стимула
Оплата найма жилья, расходов на жилье	Большие расходы для работодателя. Налоговые льготы
Предоставление машины, оплата расходов на ее содержание, транспорт, автобус фирмы	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Питание на работе	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Оплата занятий спортом, клубов, баз отдыха	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы.
Учеба, повышение квалификации	Большие расходы для работодателя. Налоговые льготы
Туристические поездки	Экономия за счет оптовых продаж услуг.
Пикники	Экономия за счет оптовых продаж услуг. Небольшие расходы для работодателя.
Дополнительные отпуска, выходные.	Большие расходы для работодателя.
Гарантии по кредиту	Небольшие расходы для работодателя.
Кредиты	Небольшие расходы для работодателя.

Рассмотрим методы поощрений, которые, достаточно действенны и просты в применении в любой компании, они представлены на рисунке 1.2.

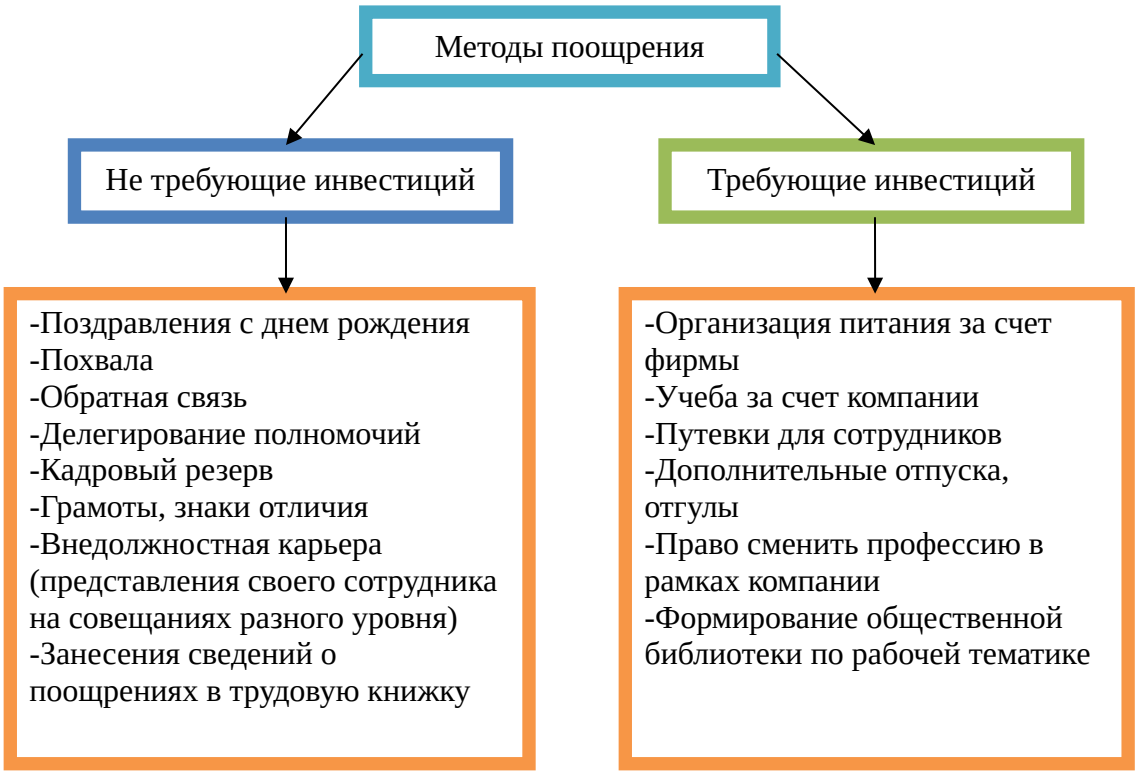


Рис. 1.2 Методы поощрений

Как видно из рисунка, существует достаточно много способов улучшить климат в коллективе, не неся при этом никаких материальных затрат. Да и в моих примерах, рассмотренных выше, необходимо было приложить только моральные усилия. И в любом случае, когда мы говорим о мотивации, надо понимать, что стимулирование всегда должно быть комплексным, что нельзя подходить к этому вопросу формально. Только в этом случает вложенных усилий будет реальная отдача.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Руководителям следует уметь выявлять потребности, способности и цели работников, а также учитывать различия в предпочтениях вида поощрения.

1.2 Особенностистимулированияперсонала в России и зарубежом

Мировой опыт организации и стимулирования труда различает три крупные модели - американскую, японскую, западноевропейскую.

В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит, прежде всего, от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы (которая приобрела функции премиального поощрения, являясь переменной величиной) предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников).

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет 1:8, в Швейцарии -1:6, в Германии - 1:10[6. с. 187].

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система ”двух направлений в карьере”: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата, как правило, может только увеличиваться и практически никогда не уменьшается; при этом часть заработка ставится в прямую зависимость от результатов общей работы. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относят: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы; продажу работникам акций компаний [18. с. 198].

Японцы руководствуются другими принципами: в частности, руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В качестве критериев оценки персонала используются совмещение профессий, способность работать в коллективе, осознание значения своего труда для общего дела. В основе кадровой политики - системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше. Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. В этой связи системы оплаты труда, обучения, являясь автономными, тесно связаны с системой пожизненного найма, выступают ее составными элементами. Следует отметить, что в настоящее время система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе.

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Характерно, что выпускников вузов, ежегодно трудоустраивающихся на предприятия и в организации, не назначают сразу на руководящие должности.

Система репутаций гарантирует в условиях ротации качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников, чтобы при переходе работника через два-три года на новое место за ним закрепилась репутация инициативного и порядочного человека.

Действенная система стимулирования персонала (и прежде всего оплаты труда) обеспечивает высокую результативность труда. Ранее размер оплаты труда работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно увеличивалось значение квалификации и эффективности труда. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании[6, с. 24].

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда: беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата); премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия; премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене)[7, с. 54].

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой - учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов.

Все более активной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. Так, на западноевропейских предприятиях ”Дженерал Моторс” повременная оплата труда отсутствует. Работники получают фиксированное жалованье за квалификацию, а не за количество человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои служебные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия[17, с. 85].

Оплата за квалификацию представляет собой разновидность стимулирующей оплаты постоянных работников. При этом поощряются приобретение и повышение квалификации, а вознаграждаются работники скорее за соответствующие ”инвестиции”, нежели за непосредственные результаты, показанные на рабочем месте. Таким образом, заработок работника зависит не от порученной ему работы, а от тех навыков, которые он приобрел, и от уровня его мастерства. Следовательно, чем выше уровень квалификации, тем выше и заработок рабочего.

Проведенный анализ систем стимулирования персонала показал, что каждое направление имеет свои особенности, но свои общие черты. Учитывая национальные особенности системы стимулирования, сходятся в необходимости материального стимулировании работников, а,следовательно, значимость стимулирования неоспорима. Представим на рисунке 1.3 особенности моделей стимулирования и их общие элементы.



Рис. 1.3 Особенности зарубежных моделей стимулирования

Особенности Российской практики стимулирования можно характеризовать по двум направлениям. С одной стороны, политика стимулирования вполне позволяет добиваться высокопроизводительного труда. Но с другой стороны, на практике часто бывает, так что большинство механизмов стимулирования практически не работают.

Общие особенности системы оплаты труда в российских компаниях определяются тем, что они действуют в сходных условиях и испытывают влияние одних и тех же факторов, способствующих или препятствующих введению тех или иных принципов оплаты труда:

1. Известные особенности налоговой системы и законодательства о труде вынуждают российские организации использовать схему оплаты, ставшую для большинства из них типичной: официальная заработная плата в рублях плюс премия, часто в «конверте».

2. При оценке эффективности деятельности используются субъективные или обобщенные показатели, меньше внимания уделяется их операционализации, доведению до однозначных количественных индикаторов, особенно в отношении эффективности работы группы, отдела или службы.

3. В российских компаниях значительная часть социальных льгот и выплат является обязательной и жестко регламентируется законодательством о труде; необязательные льготы и выплаты чаще всего стандартны (вводятся по принципу «нам надо быть не хуже других»).

Российская модель стимулирования стандартизирована и незыблема, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов.

Системы стимулирования советской эпохи способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего сотрудника, так как размер должностного оклада инженеров одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Социальное поощрение трудовой деятельности управленческих работников, как и других категорий работников, осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности.

Высока роль морального поощрения над материальным. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения [5, с. 160].

Необходимо отметить, что большинство российских предприятий сохраняет тарифную систему в оплате, и именно с ней связаны основные попытки повысить стимулирующую функцию оплаты.

Решение вопросов значимости каждого фактора на конкретном рабочем месте позволяет устранить некоторые перекосы в оплате труда, связанные с несовершенством тарифной системы, обеспечить справедливость в оплате, поднять мотивацию труда.

Развитие тарифной системы идет через совершенствование тарифных ставок с целью повышения эффективности труда, стимулирования профессионального роста и закрепления высококвалифицированных кадров. Так, на Бийском заводе используется разграничение заработной платы на три части (ставки): трудовую, особую и личную. Базовой величиной служит трудовая ставка, регулирующая размер в зависимости от квалификации (категории по заводской ЕТКСР) [5, с. 162].

С фактической величиной трудовой ставки связана особая ставка (оплата за условия и физическую нагрузку). Личная ставка определяет размер доплат в % отношении к трудовой ставке и сама дифференцируется в зависимости от общего стажа работы на заводе.

В рамках тарифной системы идет совершенствование оплаты труда.Здесь сохранены три группы тарифных ставок, существовавшие ранее, но с учетом особенностей предприятия введены доплаты за интенсивность труда и работу по технически обоснованным нормам, усовершенствована система премирования за основные результаты хозяйственной деятельности (в том числе за снижение трудоемкости выпускаемой продукции). Особое внимание уделено состоянию нормирования труда.

Также в нашей стране активно развивались и бестарифные системы оплаты, как альтернатива традиционным тарифным системам. Бестарифные системы оплаты труда были предложены еще в конце 80-х годов и все это время активно совершенствуются. Что дают такие системы для повышения стимулирования? Они обеспечивают:

- более полную связь уровня оплаты работника с фондом заработной платы подразделения предприятия («лучше работает подразделение, больше фонд оплаты, больше получу Я»);

- каждый работник получает квалификационный разряд и оценку своего вклада в общие результаты (это стимулирует рост квалификации и фактическую отдачу работника).

Фактически через квалификационный коэффициент и коэффициент вклада работника определяется его доля в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда [7, с. 134].

Существует вариант гибкой бестарифной системы (фирма «Профиль Набережные Челны»). Особенность этого бестарифного варианта в том, что коэффициенты влияющие на оплату труда формируются в две группы:

- коэффициенты, оценивающие стаж, квалификацию, профмастерство, значимость работника;

- оценочные характеристики результативности труда работников, степень решения стоящих перед ними задач.

При этом оценка проводится перекрестно: непосредственным руководителем, через официальные сводки, отчет самого работника [20, с. 174].

Необходимо отметить, что на повышение мотивации труда работает не только оценка работников и их оплата, но и реализация других разделов программы «Человек»: и формирование имиджа предприятия (гордость за свой завод), и система социальной поддержки работников, и реорганизация структуры управления.

На ряде предприятий Российской Федерации и СНГ положительно зарекомендовала себя бестарифная модель организации оплаты труда на основе вилки соотношений оплаты труда разного качества (ВСОТРК) В данной модели устанавливаются соотношения в оплате труда различных категорий работников в зависимости от их квалификации, фактического трудового вклада в конечный результат, от результатов работы предприятия. Модель «ВСОТРК» позволяет значительно сократить масштабы и диапазон применения различных премий,

доплат и надбавок, поскольку показатели, стимулируемые этими выплатами, могут быть учтены рациональным применением «вилок» [22, с. 242].

Подводя итоги анализа систем стимулирования, стоит отметить, что отечественная практика формально использует многие положительные примеры стимулирования: премирование по результатам работы, надбавки за профессионализм, дополнительные выплаты по итогам работы за год, благодарности и поощрения. Однако эффективность таких систем на сегодняшний день не очень высока в силу разных причин. Поэтому для российской практики необходимо разрабатывать системы стимулирования опираясь на лучшие традиции и современные тенденции в этой области.

1.3 Современные системы стимулирования и особенности их построения

Применяемые в современной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, который сегодня стимулирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Механизм стимулирования может действовать по-разному, какой силы должен быть стимулирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает не всегда легко определить".[10, с. 211]

О построении систем стимулирования персонала написано достаточно много. Однако российские руководители пытаются выстраивать собственные модели оценки, стимулирования, исходя из конкретных условий деятельности.

Сегодня многие отечественные компании разрабатывают серьезные комплексные программы стимулирования персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников. Стимулировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и стимулировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

Ясно, что любые системы, в том числе и система стимулирования, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников. [16, с. 118]

Специалисты считают - система стимулирования должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника. От этого зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором. Схематически процесс разработки системы стимулирования можно представить как пошаговый процесс (рис. 1.4).

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. (Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п.) Аналогично (от противного) можно оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими.

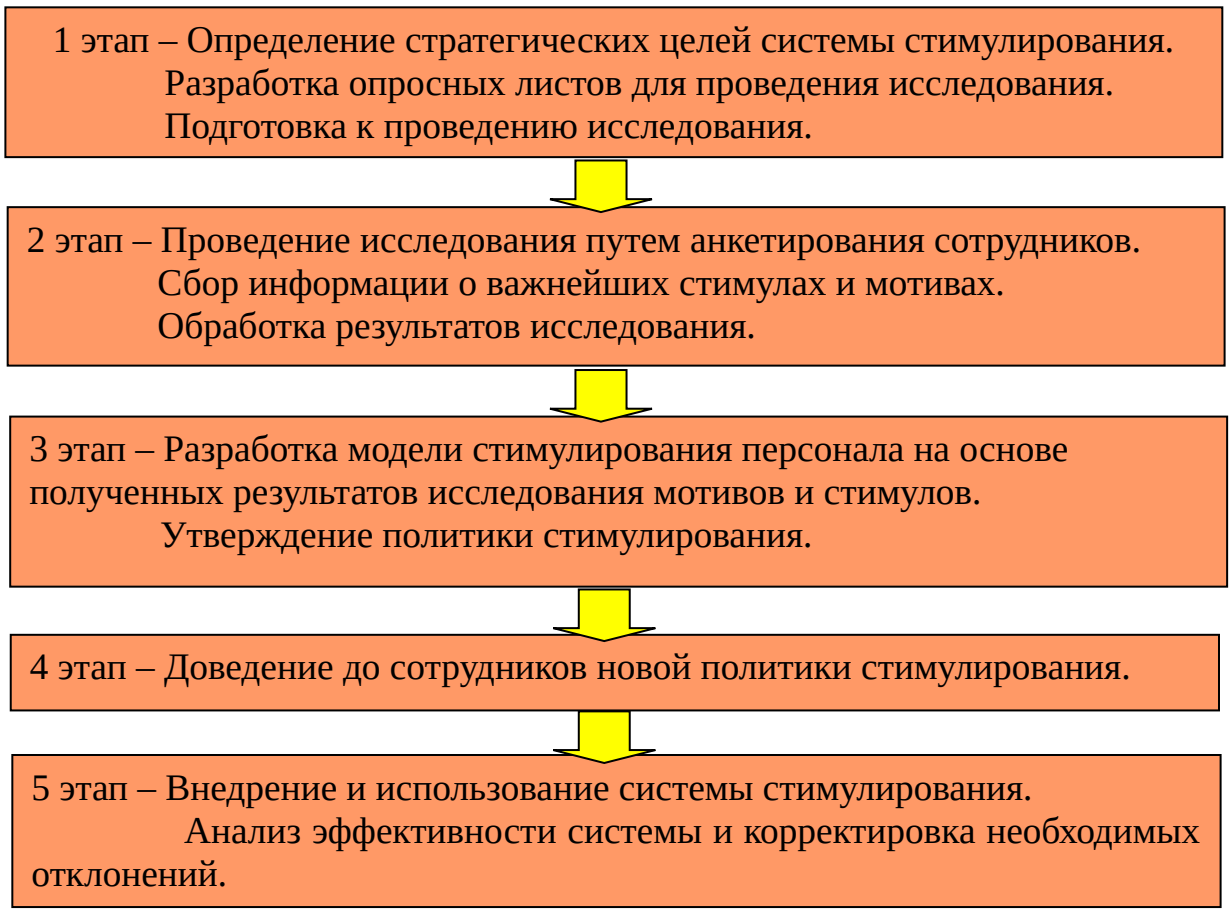


Рис.1.4 Схема процесса разработки системы стимулирования

Правильное разъяснение системы стимулирования может в значительной степени сгладить противоречия внутри организации. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, линейный руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы стимулирования, но и любых других изменений, происходящих в организации.

Когда речь идет о стимулировании, мы должны честно признаться себе, что в компании, где зарплата (независимо от ее размеров) ниже среднерыночной для отдельных категорий специалистов, не соответствует прожиточному минимуму, где отсутствует организационная структура и порядок, где нагрузка на персонал превышает разумную, то есть в компании, где не созданы предпосылки нормальной работы, никакая система мотивации не даст долгосрочного эффекта. Скорее на повестку дня ставится вопрос об устранении основных демотивирующих факторов[13, с. 176].

Таким образом, прежде чем выстраивать систему стимулирования, имеет смысл сначала устранить демотивирующие факторы, возможно присутствующие в данной организации.

Работа по совершенствованию системы стимулирования не может быть полноценной, если не учитываются настроения и пожелания если не всех работников, то хотя бы ключевых специалистов, наиболее ярких представителей коллектива, неформальных лидеров. Вот так выглядит типичный перечень проблем, в той или иной степени волнующих всех сотрудников многих организаций.

- Необоснованный разрыв в уровне оплаты высшего, среднего и нижнего состава сотрудников.
- Уравниловка в оплате труда при различной эффективности и отношении к делу.
- Несправедливость вознаграждения за разный труд и разный вклад.
- Отсутствие гибкости в оплате труда.
- Завышенные оклады “особо приближенных” сотрудников.
- Оплата не по конечному результату.
- Отсутствие связи зарплатой системы с результатами работы компании и получаемой ею прибылью.
- Низкий по сравнению с родственными компаниями уровень оплаты труда.
- Деградация тарифной системы, применяемой в компании.
- Односторонний порядок пересмотра условий оплаты и стимулирования труда.
- Отсутствие элементов стимулирования труда конкретного работника за конкретный вклад в результаты работы фирмы.
- Отсутствие критериев оценки деятельности сотрудников.

- Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы.

- Девальвация премий, которые зачастую становятся частью оклада.

- Противодействие со стороны профсоюза внедрению более прогрессивных систем оплаты и стимулирования труда.

- Менталитет персонала, вышедшего из советской системы.

- Нежелание ряда сотрудников повышать уровень профессионализма и эффективности (даже при наличии возможности учиться).

- Демотивирующий стиль руководства (неграмотные решения и типичные ошибки в вопросах мотивации, унижение работников и т.д.).

Очевидно, что проблемы в каждой организации имеют свой контекст и причины возникновения. Допустим ли в этой ситуации универсальный подход к решению проблем? Да, если компенсационная политика и меры немонетарного воздействия будут достаточно гибкими, позволяющими учитывать всю мозаику ожиданий и мнений коллектива.

На сегодняшний день значительную популярность имеет система KPI в области управлении и стимулирования персонала[18, с. 116].

KPI (Key Performance Indicators) — система показателей, с помощью которой работодатели оценивают и стимулируют своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только

объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника.

В крупных западных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума, работа по системе KPI — хороший вариант для сотрудников. Специалист понимает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада. И что входит в его оклад. Четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от тебя, очень упрощает работу. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу[25, с. 118].

Для сотрудников из разных подразделений размер бонуса, на который влияет KPI, может колебаться от 20% до 100% оклада. При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество KPI, коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», то есть коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем «вес» выше).

Один из главных минусов KPI заключается в том, что если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники. Ведь персональные KPI связанны с ключевыми показателями всего отдела. При систематическом недостижении плановых показателей сотрудник может быть понижен в должности. Поэтому KPI заставляет всегда быть в форме. Кто не выдерживает этого ритма, тот уходит сам. К недостаткам работы в системе ключевых показателей относят то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI компании: «Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять».

Плюсы и минусы работы в системе KPI очевидны:

За KPI:

• Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI.

• За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы.

• Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

Против KPI:

• Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала.

• Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе.

• Реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Решать использовать систему KPI или нет остается за руководством кампании.

Система стимулирования персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Основными тенденциями развития систем стимулирования персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

Проведенный анализ теоретических положений в области формирования механизма стимулирования работников показывает, как необходимо подходить к данному кругу вопросов. Но, как известно теория отличается от практики. Чтобы использовать теоретические положения в практической деятельности для стимулирования сотрудников ООО «Универсум бит» проанализируем состояние механизма стимулирования и предложим ряд мероприятий по улучшению системы стимулирования.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1. Общая характеристика ООО «Универсум бит»

ООО «Универсум бит» - телекоммуникационная компания, основанная 4 января 2003 года по адресу: город Москва, Орджоникидзе ул., 11. Деятельность компании направлена на предоставление клиентам полного комплекса современных услуг телекоммуникационной связи, соответствующих самым высоким требованиям. Особое внимание ООО «Универсум бит» уделено обеспечению высокоскоростного доступа в сеть Интернет.

В своей работе ООО «Универсум бит» применяет самые современные технологические решения, что позволяет в короткие сроки модернизировать телекоммуникационную сеть компании и обеспечивать высокие показатели роста. Для подключений клиентов используются оптоволоконные, медные, спутниковые и радиорелейные линии связи.Партнерами ООО «Универсум бит» являются ведущие российские телекоммуникационные операторы и поставщики оборудования. Среди клиентов коммерческие и муниципальные организации, предприятия малого и среднего бизнеса, такие, как МОУ ДОД КДЮСШ «Космос», АКБ «Крыловский», ЗАО «ВМС», ООО «Яркий мир», ООО «Вижу всё», ООО «Персона», ООО «Клиника Мозга и Позвоночника», ООО «Юридический центр «Гранат», ООО «Здоровое поколение» и многие другие.

Разработал				**Аналитическая часть**	Лит.		Лист	Листов
Консульт.							35	161
Руковод.					Кафедра «Менеджмент», НОУ ВПО «МИФКиС»			
Зав. каф.								
Рецензент								

ООО «Универсум бит» предоставляет телекоммуникационные услуги мирового уровня . Это высокоскоростной Интернет, более 50 каналов цифрового телевидения, российские эфирные каналы, комплексные услуги. Мы гарантируем простоту подключения, высокое качество и доступную цену.

Миссия ООО «Универсум бит»: Мы делаем жизнь людей лучше, расширяя возможности общения, развлечения, обмена информацией, предоставляя понятные и удобные услуги.

Видение.ООО «Универсум бит» - компания с постоянным расширением географии присутствия, которая говорит с каждым на его языке. ООО «Универсум бит» - надежный партнер для сотрудничества и предпочтительный работодатель для каждого, разделяющего наши ценности. Навигатор - сплоченная команда профессионалов, стремящаяся к лидерству в постоянно меняющемся мире.

Ценности ООО «Универсум бит»:

- Клиент. Клиент - не просто пользуется нашими услугами, он становится частью нашей компании. Мы никогда не подведём нашего клиента, потому что он - один из нас!

- Команда. Уважая вклад каждого члена нашей команды, мы не просто доверяем друг другу, но и вместе несем ответственность за результат.

- Смелость. Быстрое ориентирование в ситуации, поиск смелых решений и неприятие стереотипов - залог лидерских позиций нашей компании.

- Уважение. Мы получаем удовольствие от работы, ищем нестандартные подходы к решению проблем, любим и уважаем свой бизнес, поэтому ощущаем себя собственниками компании

- Честность. Вести бизнес честно и порядочно в любой ситуации - это фундамент, на котором основана наша компания!

- Наши традиции. Мы вместе отмечаем праздники и памятные для компании даты. Мы будем рады принять в нашу компанию активных, целеустремленных и жизнерадостных людей, стремящихся получать удовольствие от работы.

ООО «Универсум бит» предоставляет следующие виды услуг:

- услуга «Доступ в Интернет» - выбирая компанию «Универсум бит», вы выбираете современного и надежного интернет провайдера, гарантирующего своим абонентам максимально высокие скорости, стабильное интернет соединение, решение технических проблем в кратчайшие сроки и выгодные тарифы, отличающиеся от других предложений на рынке;
- услуга Wi-Fi - беспроводные высокоскоростные Wi-Fi сети получают все большее распространение в повседневной жизни каждого человека. Практически все современные мобильные устройства оснащены модулем для работы в сетях Wi-Fi: мобильные телефоны, ноубтуки, нетбуки и планшеты, игровые приставки, навигаторы и множество других устройств;
- услуга «Кабельное телевидение» - лидер по подключению кабельного телевидения на территории г. Москвы и области. Отличное качество связи, доступные цены и оперативная техническая поддержка всегда к услугам наших зрителей.

ООО «Универсум бит» динамично развивающаяся компания, стремящаяся думать о будущем и развиваться. Проведем анализ экономической деятельности ООО «Универсум бит».

2.2.Анализ основных экономических показателей деятельностиООО«Универсум бит»

Проведем анализ финансово-экономического состояния компании. Информационной базой для проведения анализа финансового состояния является главным образом бухгалтерская отчетность.

Для любой организации, чтобы выжить и развиваться, очень важно управлять в нужном направлении всеми своими основными экономическими показателями. Для этого необходим систематический анализ экономических показателей в динамике. Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Универсум бит» представлен в таблице 2.1.

Как видно из таблицы 2.1, выручка от реализации в 2013 и 2014 годах возрастала, темп прироста в 2013 по сравнению с 2012 и в 2014 по сравнению с 2013 составил 8.7%. В абсолютном выражении увеличение объема услуг составило в 2014 году 7087 тыс. руб., а в 2013 – 6496 тыс. руб.

Таблица 2.1 - Анализ основных экономических показателей ООО «Универсум бит» за 2012 – 2014 гг.

№ п/п	Показатели	2012	2013	Отклонение		2014	Отклонение	
				+/-	%		+/-	%
1	Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	74662	81158	+6496	+8,7	88245	+7087	+8,7
2	Численность работающих, чел.	96	98	+2	+2,1	94	-4	-4,1
3	Производительность труда тыс. руб.	777,7	828,1	+50,4	+6,5	938,8	+110,7	+13,4
4	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	21310	23355	+2045	+9,6	24990	+1635	+7,0
5	Среднегодовая зарплата 1-го работающего,тыс руб. Среднемесячная зарплата, руб.	222,0 18498	238,3 19843	+16,3 +1345	+7,3 +7,3	265,6 22154	+27,3 +2311	+11,5 +11,6
6	Себестоимость	64566	69848	+5282	+8,2	77350	+7502	+10,7
7	Прибыль, тыс. руб.	10096	11310	+1214	+12,0	10895	-415	-3,1
8	Затраты на 1 руб.	86,5	86,2	-0,3	-0,3	87,7	+1,5	+1,7

	производства, коп.							
9	Рентабельность деятельности, %	15,6	16,2	+0,6	-	14,1	-2,1	-
10	Рентабельность продаж, %	13,5	13,8	+0,3	-	12,3	-1,5	-

При этом среднесписочная численность персонала увеличивалась- в 2013 году на 2,2% с 96 человек до 98, а в 2014 произошло сокращение численности на 4,1% с 98 до 94 человек. Выработка на одного работающего увеличилась, и в 2013 и в 2014 годах по сравнению с предшествующим периодом, темпы ее прироста в 2013 году по сравнению с 2012 и в 2014 по сравнению с 2013 возросли и составили в 2013 6,5%, а в 2014 13,4%. При этом фонд оплаты труда увеличивался не так значительно по сравнению с ростом выработки. Особенно это заметно в 2014 году, когда рост выработки в два раза больше чем рост ФОТ 13,4 и 7% соответственно. Прирост ФОТ в 2013 году по сравнению с 2012 составил 9,6% (2045 тыс. руб.), что привело к росту средней заработной платы на предприятии на 7,3%. Прирост ФОТ в 2014 году по сравнению с 2013 составил в целом по организации 7,0% (1635 тыс. руб.), при этом средний заработок увеличился на 11,6% и составил 22154 руб.

Себестоимость работ возросла и в 2013 и в 2014 году на 8,2 и 10,7% соответственно,Такое изменение себестоимости обусловлено как увеличением объема оказанных услуг, так и увеличением заработной платы работников.

Возросли затраты на один рубль продукции в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Рост в абсолютном выражении составил 1,5 копейки, а в относительном прирост затрат 1,7%. Для сравнения, в 2013 году по сравнению с 2012 годом, те же показатели следующие: абсолютное снижение затрат на 0,3 копейки в относительном 0,3%. Увеличение затрат на один рубль продукции напрямую связано с повышением условно-постоянных расходов в составе себестоимости и увеличением доли страховых выплат.

В 2014 году необходимо отметить снижение объемов прибыли. В 2014 году прибыль от реализации составила 10895 тыс. руб., а в 2013 году объем прибыли

достиг отметки в 11310 тыс. руб. Сокращение прибыли в относительном выражении по сравнению с 2013 годом составило 3,1%. Снижение связано с последствиями глобального экономическим кризиса, а также с появлением на рынке телекоммуникационных услуг новых игроков. Для устранения последствий экономической нестабильности организация привлекла дополнительные силы и ресурсы, и в конечном итоге это позволило получить прибыль в финансовом году. Пусть и ее уровень был меньше чем в прошедшие периоды.

Подводя итоги проведенного анализа необходимо отметить, что 2014 год является в деятельности организации не столь удачным. Однако этому факту есть объяснения, так как этот период протекал под знаком экономических проблем и усиления конкурентного давления. К чести организации нужно отметить, что выйти из сложностей получилось, практически сохранен объем оказания услуг, при этом начато активное продвижение интернет телевидения, привлечены новые специалисты и получена прибыль. В целом финансовое состояние ООО «Универсум бит» остается стабильным.

Далее проведем анализ организационной структуры компании.

2.3. Анализ организационной структуры управления ООО «Универсум бит»

ООО «Универсум бит» имеет линейно - функциональную структуру управления (рис. 2.1). Структура ООО «Универсум бит» основа на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Функциональный тип организационной структуры, наиболее хорошо соответствует потребностям ведения данного бизнеса.

Механизм принятия управленческих решений построен на принципах коллегиальности и единоначалия. Устанавливается жесткая вертикаль принятия управленческих решений.

Стратегические управленческие решения вырабатываются советом директоров, в составе генерального директора, директора по развитию и

директоров департаментов. Совет директоров собирается на рабочие совещания один раз в месяц, в установленное, приказом генерального директора, время. Инициировать срочное, внеплановое совещание совета директоров имеет право любой член совета. Внеплановое, срочное совещание совета собирается генеральным директором.

Совет директоров вырабатывает стратегию развития компании на период. Рассматривает, корректирует и утверждает годовые, квартальные и ежемесячные планы работы Департаментов. Решения принимаются коллегиально. Планы, утвержденные советом, являются обязательными для исполнения всеми департаментами компании.

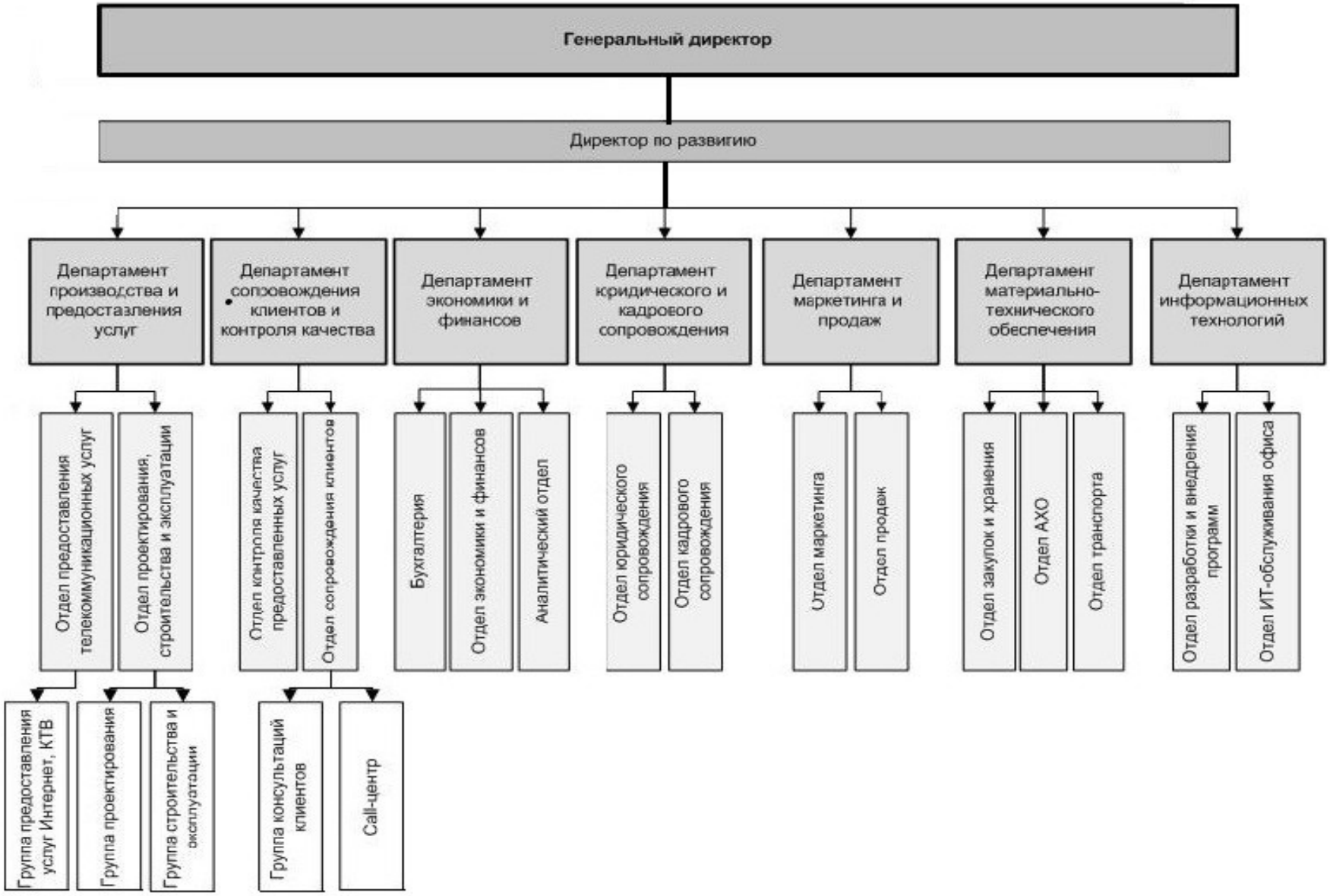


Рис. 2.1 - Организационная структура управления ООО «Универсум бит»

Тактическое управление в компании осуществляется директором по развитию и директорами департаментов.

Постановка и приемка результатов выполненных задач осуществляется на оперативных совещаниях, проводимых в установленное приказами генерального директора время.

Важнейшее место в работе организации отведено департаменту юридической работы и кадрового обеспечения, который выполняет функции управления персоналом. Кадровая служба возглавляется директором департамента. В подчинении, которого находится отдел кадрового сопровождения.

В задачи кадровой службы входят: подбор и расстановка кадров; учет личного состава и ведение кадровой документации; контроль соблюдения дисциплины труда; повышение квалификации работников; проведение аттестации; формирование кадрового резерва; контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников; поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов. Разработкой и сопровождением комплексной системы оплаты и премирования труда также занимается кадровая служба.

В целях исследования системы стимулирования на предприятии проводилось исследование по следующим направлениям:

1. Изучение ситуации (диагностика). Вопросы к руководству и ключевым специалистам. Предложенная для заполнения анкета (приложение 2) предлагала ряд вопросов, касающихся психологической атмосферы в коллективе, совместного досуга работников коллектива, системы поощрений и наказаний, производственной дисциплины.

2. Работа с документами: все нормативные документы, связанные с персоналом – положения, должностные инструкции, правила и т.д.; штатное расписание.

3. Проведение анкетирования и опроса. Анкета по структуре мотивации, удовлетворенности трудом, трудовых ценностей (приложение 1 и 2). Дополнительное интервью по мотиваторам и ценностям.

4. Подведение итогов проведенного исследования. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда организации.

Должностные обязанности некоторых сотрудников ООО «Универсум бит» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Должностные обязанности сотрудников

Должности	Должностные обязанности
1	2
Генеральный директор	Обеспечивает процесс и контролирует реализацию целей и функций предприятия. Налаживает взаимовыгодные отношения со стратегическими и новыми клиентами. Организовывает и контролирует деятельность предприятия. Анализирует ход выполнения поставленных задач и вносить соответствующие коррективы.
Директор по развитию	Определяет общую концепцию политики развития предприятия. Обосновывает цели развития предприятия. Разрабатывает эффективную стратегию развития и основные разделы плана развития предприятия. Проводит “диагностику” всех производственных, коммерческих процессов на предприятии. Подготавливает конкретные программы развития и реструктуризации предприятия, анализирует возможность финансового обеспечения программ. Организует расчеты эффективности от реализации проектов развития предприятия.
Секретарь	Осуществлять работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя организации. Принимать поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию, передать ее в

	соответствии с принятым решением в структурные подразделения или конкретным исполнителям для использования в процессе работы либо подготовке ответов. Вести делопроизводство, выполнять различные операции с применением компьютерной техники, предназначенной для сбора, обработки и представления информации при подготовке и принятии решений.
Директор департамента производства и предоставления услуг	Осуществлять руководство работой по оперативно-производственному планированию. Организовывать работу по разработке и выполнению плана производства, изысканию и внедрению прогрессивных систем оперативно-производственного планирования и совершенных систем взаимосвязи всех подразделений по вопросам производства. Обеспечивать устранение различного рода диспропорций, организационных и технических неполадок на производстве. Координировать деятельность всех структурных подразделений предприятия, связанных с производственным планированием.
Начальник отдела проектирования, строительства и эксплуатации	Административное управление отделом проектирования и согласования. Разработка наиболее важных частей проекта. Внесение предложений об использовании в проектировании наиболее прогрессивных проектных решений. Организация полного цикла проектирования. Координация и распределение работ между исполнителями. Проверка выполненной работы на соответствие полученному.
Проектировщик	На основе новейших научно-технических достижений, передового отечественного и зарубежного опыта проектирования с использованием средств автоматизации проектирования разрабатывает отдельные разделы (части) проекта. Принимает участие в подготовке заданий на

	разработку проектных решений. Участвует в сборе исходных данных для проектирования, в решении технических вопросов по закрепленным объектам на протяжении всего периода проектирования. Обеспечивает соответствие разрабатываемых проектов и технической документации стандартам, техническим условиям и другим нормативным документам по проектированию.
Сметчик	Подготавливать проекты договоров в объеме деятельности службы. Разрабатывать сметную документацию по договорам подряда на установочные, и ремонтные работы. Составлять отчеты по формам статотчетности в разрезе сферы деятельности службы.
Техник-строитель	Безоговорочно выполняет распоряжения руководства. Ведет учет, приемку материалов (оприходывание материалов, обработку накладных и представление их в бухгалтерию). Сдает ежемесячные отчеты по материалам с предоставлением ведомости остатков на материалы в бухгалтерию. Составляет списки (ежемесячно) рабочих и оформляет накладные на получение всех защитных средств по технике безопасности.
Начальник отдела предоставления телекоммуникационных услуг	Организует деятельность отдела по обслуживанию, развитию и установке, телекоммуникационных услуг. Руководит разработкой планов и графиков проведения работ по обслуживанию в соответствии с заказами. Определяет рациональную загрузку монтажников.
Бригадир монтажников	Организовывать выполнение работ по монтажу, наладке и испытаниям телекоммуникационного оборудования. Осуществлять непосредственное руководство бригадой монтажников в процессе выполнения работ по сборке, монтажу, наладке и испытаниям телекоммуникационного оборудования..Организовывать выполнение работ по монтажу.

Монтажник	Осуществляет установку монтаж и подключение телекоммуникационного оборудования.
Директор департамента сопровождении клиентов	Координирует работу департамента, осуществляя общие функции управления и контроля за работой всех подразделений. Анализирует имеющуюся информацию по обслуживанию клиентов принимает решения по улучшению работы.
Начальник отдела контроля качества предоставляемых услуг	Организует проведение работ по контролю качества предоставленных услуг, выполнения работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, утвержденными образцами (эталонами) и технической документацией. Организует разработку мероприятий по повышению качества работ, услуг, обеспечению их соответствия современному уровню развития науки и техники, потребностям рынка.
Ведущий специалист отдела контроля качества предоставляемых услуг	Обеспечивает проверку поступающих на предприятие материальных ресурсов, а так же подготовку заключений о соответствии их качества стандартам и техническим условиям. Проводит мероприятия по повышению качества работ, услуг. Осуществляет разработку и внедрение системы управления качеством, стандартов и нормативов, показателей, регламентирующих качество работ, услуг, наиболее совершенных методов контроля, предусматривающих автоматизацию и механизацию контрольных операций.
Специалист отдела контроля качества предоставляемых услуг	Контроль качества оказываемых услуг. Соблюдение технологии процесса оказания услуг, контроль за соблюдением санитарных норм и правил. Постоянный мониторинг клиентов.
Начальник	Координирует деятельность отдела. Организовывает процесс

отдела сопровождения клиентов	работы. Анализирует информацию по клиентской базе, принимает решения по ее расширению.
Ведущий специалист группы расчетов с клиентами	Проводит расчеты с клиентами. Отслеживает платежи и своевременность их поступления. Контролирует деятельность специалистов группы.
Специалист группы расчетов с клиентами	Осуществляет расчеты с клиентами. Проводит контроль проведения платежей. Ведет работу с клиентами по своевременней уплате.
Ведущий специалист группы консультаций клиентов	Проводит консультации клиентов. Привлекает новых клиентов. Разрабатывает программы по привлечению клиентов. Контролирует деятельность специалистов группы.
Специалист группы консультаций клиентов	Консультирует клиентов. Проводит сбор и анализ появляющихся вопрос у потенциальных клиентов.
Ведущий специалист группы Call-центр	Обеспечение должным уровнем ИТ сервиса внутренних пользователей и клиентов Компании. Регистрация всех обращений пользователей в системе.Контроль исполнения заявок. Информирование пользователей о приостановке и возобновлении предоставления услуг.
Специалист группы Call-центр	Решает заявки во время обращения пользователя. Предоставляет информацию конечным пользователям по их запросам.Анализирует причины инцидентов и выявляет инциденты, имеющие общую причину.
Директор департамента	Директор департамента экономики и финансов отвечает за управление и получение результатов бизнес-процессов

экономики и финансов	кампании. Осуществляет общее управление финансами координацию деятельности всех подразделений
Ведущий экономист	Выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышении эффективности и рентабельности производства и освоение новых видов услуг, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Подготавливает исходные данные для составления проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия в целях обеспечения роста объемов оказываемых услуг и увеличения прибыли.
Экономист	Подготавливает исходные данные для составления проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия в целях обеспечения роста объемов сбыта и увеличения прибыли. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов услуг, прогрессивной техники и технологии.
Главный бухгалтер	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях.
Ведущий бухгалтер	Выполняет обязанности главного бухгалтера во время его отсутствия, осуществляют учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливают результаты финансово-

	хозяйственной деятельности предприятия, осуществляют начисление заработанной платы.
Бухгалтер	Осуществление приема и контроля первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета. Учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности. Начисление и перечисление платежей в государственный бюджет и внебюджетные фонды.
Бухгалтер-кассир	Осуществлять операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.
Ведущий аналитик	Проводит анализ деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений выявляет направления улучшения бизнеса. Контролирует работу аналитиков.
Аналитик	Проводит анализ деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений выявляет направления улучшения бизнеса.
Директор департамента маркетинга и продаж	Руководство разработкой стратегических и детальных маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности и продажам. Разработка раздела «Маркетинг» при подготовке бизнес - плана компании. Подготовка к согласованию с руководством бюджетов на проведение работ. Экономичное распределение и контроль за использованием финансовых средств. Определение необходимости проведения маркетинговых исследований. Утверждение целей, задач и программ исследований.
Менеджер по продажам телекоммуникац	Заключение договоров на подключение населению услуг интернета. Прямого общения либо по телефону из офиса с потенциальными абонентами. Продвижение услуг компании,

ионных услуг физическим лицам	работа по созданию положительного имиджа компании. Ведение переговоров.
Менеджер по продажам телекоммуникационных услуг юридическим лицам	Заключение договоров на подключение населению услуг интернета. Прямого общения либо по телефону из офиса с потенциальными абонентами. Продвижение услуг компании, работа по созданию положительного имиджа компании. Ведение переговоров.
Менеджер по продажам услуг проектирования и строительства	Заключение договоров на подключение услуг интернета. Прямого общения либо по телефону из офиса с потенциальными абонентами. Продвижение услуг компании, работа по созданию положительного имиджа компании. Ведение переговоров.
Начальник отдела маркетинга	Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции. Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей услуг.
Специалист стратегического маркетинга	Занимается вопросами стратегического маркетингового планирования. Разработкой стратегических программ и планов.
Специалист операционного маркетинга	Занимается вопросами тактического маркетингового управления. Отслеживает выполнение стратегических программ и планов. Проводит мониторинг окружающей среды.
Менеджер по рекламе и PR	Составление плана работ по рекламе и PR, предоставление плана на утверждение Генеральному директору и

	ежеквартальное корректирование. Выполнение PR-коммуникаций по всем линиям бизнеса, а также корпоративного и персонального PR сотрудников компании.
Директор департамента юридического и кадрового сопровождения	Координирует работу департамента, осуществляя общие функции управления и контроля за работой всех подразделений. Принимает решения по улучшению работы в области кадровой политики.
Юрисконсульт	Разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера. Осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям в подготовке и оформлении различного рода правовых документов.
HR-специалист	Проводит набор сотрудников. Разрабатывает программы обучения и повышения квалификации.
Инспектор по кадрам	Ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам.
Директор департамента материально-технического обеспечения	Организует обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами требуемого качества и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства и получения максимальной прибыли.
Ведущий специалист по закупкам	Разрабатывает политику предприятия по вопросам материально-технического обеспечения. Руководит разработкой проектов перспективных, текущих планов и

(менеджер)	балансов материально-технического обеспечения производственной программы.
Заведующий складом	Руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товаров, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых товаров.
Директор департамента информационных технологий	Координирует работу департамента, осуществляя общие функции управления и контроля за работой всех подразделений. Принимает решения по улучшению работы в области информационных технологий и политики предприятия..
Начальник отдела разработки и внедрения программ	Контролирует и организует деятельность отдела. Управляет процессом разработки и внедрения программ. Принимает решения в области улучшения деятельности отдела.
Программист	Осуществлять инсталляцию, настройку и оптимизацию системного программного обеспечения. Разрабатывать и внедрять программные комплексы, необходимые для решения задач экономики и управления.
Начальник отдела ИТ-обслуживания офиса	Контролирует и организует деятельность отдела. Управляет процессом ИТ-обслуживания офиса. Принимает решения в области улучшения деятельности отдела.
Системный администратор	Устанавливает на серверы и рабочие станции сетевое программное обеспечение. Конфигурирует систему на сервере.

Таким образом, организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием

определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Штат работников укомплектован. Анализ структуры персонала проведем далее.

2.4 Анализ выручки от реализации работ, услугООО «Универсум бит»

Основным направлением деятельности ООО «Универсум бит» является предоставление телекоммуникационных услуг, в частности доступ к сети интернет. Проведем анализ выручки от реализации услуг ООО «Универсум бит» за 2012-2014 годы, результаты анализа представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Динамика выручки ООО «Универсум бит» за 2012 – 2014гг.

Наименование показателя	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения			
				2013 к 2012		2014 к 2013	
				Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-	Отн. %
Выручка от реализации работ услуг тыс. руб. в том числе:	74662	81158	88245	+6496	+8,7	+7087	+8,7
▪ услуга «Доступ в Интернет»	59058	59813	63007	+755	+1,3	+3194	+5,3

▪ услуга Wi-Fi	5525	7061	8472	+1536	+27,8	+1411	+20,0
▪ услуга «Кабельное телевидение»	7616	9496	10766	+1880	+24,7	+1270	+13,4
▪ прочие виды работ	2463	4788	6000	+2325	+94,4	+1212	+25,3

Подводя итоги анализа выручки от реализации необходимо отметить улучшение показателей реализации продукции в 2014 году, по сравнению с 2013 и 2012 годами. Прирост по отношению к 2013 году составил 7087 тыс. руб. или 8,7%. В 2014 году произошло увеличение реализации по всем группам работ и услуг, аналогичная ситуация наблюдалась и в 2013 году. Значительный прирост наблюдается пот трем группам услуг – это услуга Wi-Fi, услуга «Кабельное телевидение» и прочие виды работ. Прирост по данным группам в 2014 году по сравнению с 2013 годом составил 20% 13,4% 25,3% соответственно. Похожая ситуацию наблюдалась и в 2013 году, где прирост тех же групп услуг оказался гораздо большим, чем рост основной услуги доступа в интернет. Такое положение обусловлено постепенным переходом компании на предоставление более разнообразных услуг. Наибольший рост наблюдается у группы прочие виды работ. Данная группа является перспективным направлением бизнеса, пока не получила значительной доли в общем объеме оказанных услуг.В эту группу услуг включено проектирование и обслуживание телекоммуникационных сетей.

Динамика выручки от реализации по видам работ и услуг ООО «Универсум бит» представлена на рисунке 2.2.

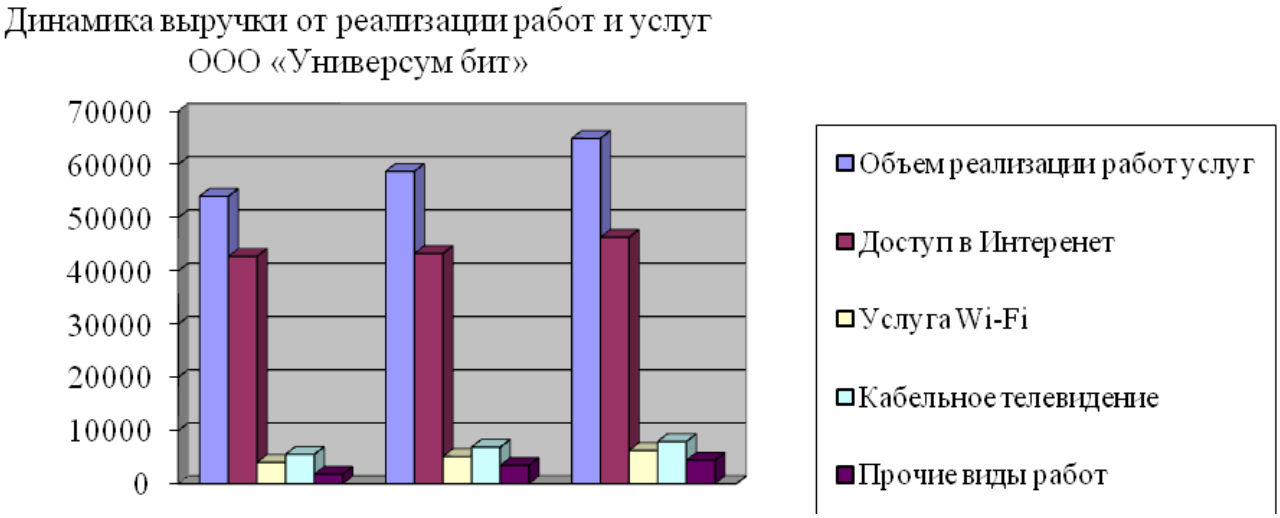


Рис. 2.2 – Динамика выручки отреализации работ и услуг за 2012-2014 гг.

Как видно из рисунка, ежегодно выручка от реализации увеличивается, кроме того можно отметить тенденцию к увеличению доли в структуре реализации кабельного телевидения и прочих видов работ в 2013 и 2014 годах по сравнению с 2012 годом.

Проанализируем структуру реализации продукции ООО «Универсум бит» табл. 2.4 и рисунок 2.3.

Таблица 2.4 – Структура выручки от реализации по видам работ ООО «Универсум бит» за 2012г.–2014г.

Наименование показателя	2012г.		2013г.		2014г.	
	тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %
Выручка от реализации работ услуг тыс. руб. в том числе:	74662	100	81158	100	88245	100
▪ услуга «Доступ в	59058	79	59813	73	63007	71

Интернет»						
▪ услуга Wi-Fi	5525	8	7061	9	8472	10
▪ услуга «Кабельное телевидение»	7616	10	9496	12	10766	12
▪ прочие виды работ	2463	3	4788	6	6000	7

Как видно из таблицы, наибольшую долю в ассортиментном портфеле занимает услуга доступа в интернет, что и понятно, ведь компания создавалась именно как провайдер интернет услуг.

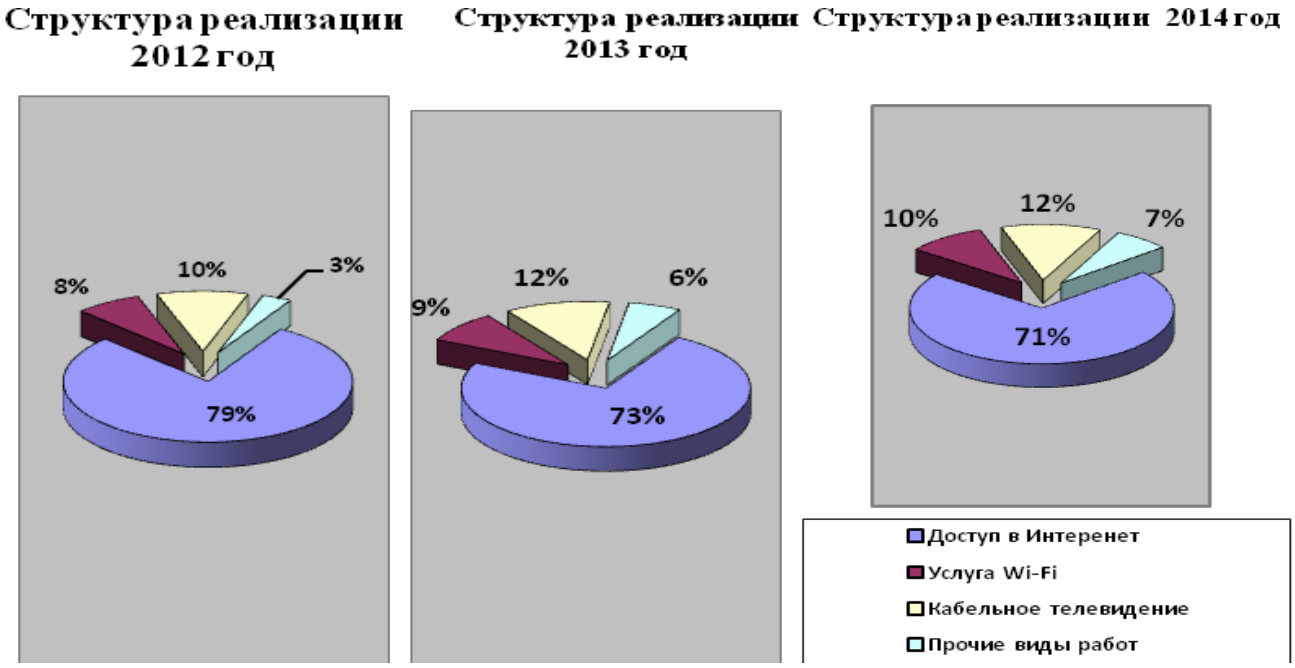


Рис. 2.3.– Структура выручки от реализации продукции в 2012-2014 годах.

Из рисунка наглядно видно динамику увеличения доли кабельного телевидения и в особенности прочих видов работ, которые являются перспективным направлением для организации.

Однако на протяжении исследуемого периода наблюдается снижение доли услуги доступа в интернет в общем объеме предоставленных услуг с 79% в 2012 году до 71% в 2014 году. В то же время постепенно растет доля других групп услуг, что напрямую связано с изменением стратегического направления деятельности и увеличением ассортиментного портфеля.

2.5 Анализ количественных и качественных характеристик персонала

Персонал – это основной штатный состав работников предприятия, которые владеют необходимой квалификацией и выполняют различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется как количественными, так и качественными показателями, которые рассматриваются как в статике, так и в динамике. Персонал – совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также входящих в штатный состав, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т.д.); это совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Среднесписочная численность персонала в ООО «Универсум бит» на 2014г. составила 94 человек. Работа на предприятии не носит сезонный характер, поэтому численность персонала в зависимости от сезона не меняется. Базой для проведения анализа количественного состава персонала по ООО «Универсум бит» является штатное расписание.

Основные характеристики персонала представим в таблице 2.5.

Количество сотрудников в ООО «Универсум бит» – 94 человека. В штат подобраны как высококвалифицированные специалисты, так и начинающие свою трудовую карьеру работники, выпускники местных ПТУ и колледжей, это позволяет организации воспитывать собственные перспективные кадры.

Таблица 2.5 – Характеристика персонала ООО «Универсум бит»

Показатель	Кол-во человек	Гендерный признак	Возраст	Стаж работы	Образование
1	2	3	4	5	6
Численность	94	-	-	-	-
Руководители					

Генеральный директор	1	М	57	16	Высшее
Директор по развитию	1	М	44	16	Высшее
Директор департамента производства и предоставления услуг	1	М	41	11	Высшее
Начальник отдела проектирования, строительства и эксплуатации	1	М	44	8	Высшее
Начальник отдела предоставления телекоммуникационных услуг	1	М	45	5	Высшее
Директор департамента сопровождении клиентов	1	М	48	9	Высшее
Начальник отдела контроля качества предоставляемых услуг	1	М	58	12	Высшее
Начальник отдела сопровождения клиентов	1	М	35	14	Высшее
Директор департамента экономики и финансов	1	М	46	7	Высшее
Главный бухгалтер	1	Ж	48	12	Высшее
Директор департамента маркетинга и продаж	1	М	42	8	Высшее
Начальник отдела маркетинга	1	М	37	5	Высшее
Директор департамента юридического и кадрового	1	Ж	38	6	Высшее

сопровождения					
Директор департамента материально-технического обеспечения	1	М	52	9	Высшее
Директор департамента информационных технологий	1	М	42	7	Высшее
Начальник отдела разработки и внедрения программ	1	М	34	6	Высшее
Начальник отдела ИТ-обслуживания офиса	1	М	34	5	Высшее
Специалисты					
Проектировщик	1	М	38	5	Высшее
Сметчик	1	М	47	7	Высшее
Ведущий специалист отдела контроля качества предоставляемых услуг	1	М	33	6	Высшее
Ведущий специалист группы расчетов с клиентами	1	Ж	35	9	Высшее
Ведущий специалист группы консультаций клиентов	1	Ж	34	7	Высшее
Ведущий специалист группы Call-центр	1	Ж	31	6	Среднее специальное
Ведущий экономист	1	Ж	39	5	Высшее
Экономист	2	Ж	32-41	3-7	Высшее
Ведущий бухгалтер	1	Ж	43	6	Высшее
Бухгалтер	3	Ж	22-28	3-6	Среднее

					специальное
Бухгалтер-кассир	1	Ж	25	3	Среднее специальное
Ведущий аналитик	1	М	48	8	Высшее
Аналитик	2	М	24-29	2-5	Среднее специальное
Менеджер по продажам телекоммуникационных услуг физическим лицам	4	Ж	27-41	4-9	Среднее специальное - Высшее
Менеджер по продажам телекоммуникационных услуг юридическим лицам	2	М	29-42	5-8	Высшее
Менеджер по продажам услуг проектирования и строительства	1	М	36	7	Высшее
Специалист стратегического маркетинга	1	М	37	4	Высшее
Специалист операционного маркетинга	1	М	34	7	Высшее
Менеджер по рекламе и PR	1	М	32	4	Среднее специальное
Юрисконсульт	1	Ж	31	3	Высшее
HR-специалист	1	Ж	29	4	Высшее
Ведущий специалист по закупкам (менеджер)	1	М	37	6	Высшее
Заведующий складом	1	М	44	8	Среднее специальное
Менеджер по транспорту	1	М	38	4	Среднее специальное
Программист	2	М	28-33	2-5	Среднее

					специальное
Системный администратор	1	М	27	3	Высшее
Служащие					
Секретарь	1	Ж			Среднее специальное
Техник-строитель	2	М	24	2	Среднее специальное
Специалист отдела контроля качества предоставляемых услуг	4	М	20-30	1-3	Среднее специальное - Высшее
Специалист группы расчетов с клиентами	4	Ж	26-35	1-5	Среднее специальное
Специалист группы консультаций клиентов	2	Ж	23-26	2-4	Среднее специальное
Специалист группы Call-центр	2	Ж	23-27	1-3	Среднее специальное
Ресепшионист	1	Ж	20	1	Начальное профессиональное
Секретарь-референт	1	Ж	23	2	Среднее специальное
Инспектор по кадрам	1	Ж	32	6	Среднее специальное
Кладовщик	1	М	44	3	Среднее специальное
Специалист ИТ-поддержки	1	М	32	4	Среднее специальное
Рабочие					
Бригадир монтажников	2	М	36-50	6-11	Среднее

					специальное
Монтажник	8	М	28-39	1-12	Среднее специальное
Водитель автомобиля	1	М			Начальное профессиональное
Разнорабочий	2	М	30-35	10-15	Среднее общее
МОП (младший обслуживающий персонал)					
Вахтер	4	М	44-62	3-6	Начальное профессиональное
Уборщица	4	Ж	37-58	1-3	Начальное профессиональное

Проанализируем структуру персонала по категориям работников, данные анализа представлены в таблице 2.6 и рисунке 2.4.

Удельный вес руководителей составляет 17-18% за весь анализируемый период. Это говорит о том, что руководство предприятием осуществляется недостаточно эффективно, т.к. доля руководителей не должна превышать 10%.

Таблица 2.6 – Структура персонала ООО «Универсум бит»

Категория персонала	2012		2013		2014	
	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %
Руководители	17	18	17	17	17	18
Специалисты	38	40	39	40	35	38
Служащие	19	20	20	21	21	22
Рабочие	14	14	14	14	13	14

МОП	8	8	8	8	8	9
Итого:	96	100	98	100	94	100

Необходимо отметить снижение доли специалистов в 2014 году по сравнению с 2012 и 2013 годами с 40% до 38%, увеличилась доля служащих до 22%.

Основной персонал в ООО «Универсум бит» – это специалисты, так как именно от их работ зависит эффективная деятельность кампании, и получение ею прибыли. Несмотря на снижение доли специалистов в 2014 году до 38% эта группа занимает больший удельный вес в структуре персонала.

Проанализируем состояние персонала организации по основным качественным характеристикам, результаты исследования представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ численности персонала ООО «Универсум бит»

Показатель	2012		2013		2014	
	числ., чел.	уд.вес, %	числ., чел.	уд.вес, %	числ., чел.	уд.вес, %
По возрасту, лет						
До 25	30	31	29	29	25	27
От 25 до 40	33	35	33	34	36	38
От 40 до 50	28	29	30	31	27	29
От 50 до 60	3	3	4	4	4	4
Старше 60	2	2	2	2	2	2
Итого:	96	100	98	100	94	100
По образованию:Среднее полное и среднее общее	3	3	3	3	2	2
Начальное профессиональное	11	11	9	9	9	9

Среднее профессиональное	42	44	44	45	37	39
Высшее профессиональное	40	42	43	43	46	49
Итого:	96	100	98	100	94	100
По трудовому стажу						
До 5 лет	53	55	51	52	49	52
От 5 до 10	24	25	25	26	22	24
От 10 до 15	19	20	20	20	18	19
От 15 и более	-	-	2	2	5	5
Итого:	96	100	98	100	94	100
По гендерному признаку:						
Муж.	64	67	64	65	59	62
Жен.	32	33	34	35	35	37
Итого:	96	100	98	100	94	100

Как видно из таблицы 2.7, в ООО «Универсум бит» доля сотрудников в возрасте до 25 лет составляет 26,6%, от 25 до 40 лет – 38,3%, от 40 до 50 лет – 28,7%, от 50 до 60 лет – 4,3%, старше 60 лет – 2,1%. Большая часть сотрудников общества имеют высшее профессиональное образование (48,9%), доля работников со средним специальным образованием составила 39,4%. Трудовой стаж в ООО «Универсум бит» до 5 лет имеют 52,1% сотрудников, от 5 до 10 лет – 23,4%, от 10 до 15 лет 19,1% сотрудников. Доля мужчин в ООО «Универсум бит» составляет 62,8%, доля женщин – 37,2%.

В целом характеризуя структуру персонала, можно говорить о хорошем сплаве молодости и опыта, средний возраст 35,7 года, что говорит о будущих перспективах развития организации.

Как видно из рисунков по каждой характеристики прослеживается определенная закономерность. В возрастной структуре есть тенденция к сокращению доли работников в возрасте до 25 лет увеличении доли работников в

возрасте 25-40 лет. Это говорит о том, что молодых работников не все устраивает в данной организации и в первую очередь стимулирование труда.

Структура работников по уровню образования также имеет свою тенденцию повышения доли работников с высшим образованием, при этом снижается доля лиц со средним специальным, учитывая, что доля работников в возрасте 25-40 лет увеличилась, можно говорить о том, что именно за счет этой части персонала происходит изменение в структуре по уровню образования.

Анализ структуры работников по стажу показал, что основная доля за все периоды приходится на группу со стажем до 5 лет.

За рассматриваемый период наметилась тенденция к увеличению доли женщин с 33% в 2012 году до 37% в 2014 году. Это связано с политикой усиления контроля качества предлагаемых услуг населению (в отделе контроля работают девушки).

В настоящее время в ООО «Универсум бит» трудятся более 10% молодых специалистов, окончивших профильные институты и колледжи, многие из которых занимают руководящие посты, в том числе и высокие.

Анализ состава рабочей силы показал, что средний возраст руководителей, специалистов и служащих составляет 39 лет. Это говорит о том, что на предприятии управленческий аппарат и специалисты - это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем (средний стаж работы 4,7 года) и опытом работы.

Проведем анализ движения персонала таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели движения персонала 2012 – 2014гг.

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	2013 к 2012		2014 к 2013	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	96	98	94	+2	-2	-4	-4
Количество принятого на работу персонала, чел.	10	12	8	-2	-20	-4	-33

Количество уволившихся всего чел. по собственному желанию и за нарушение дисциплины, чел.	9 6	10 5	12 6	+1 -1	+11 -17	-2 +1	-20 +20
Количество работников проработавших весь год, чел.	87	88	82	+1	+1	-6	-7
Коэффициент постоянного состава	90,6	89,8	87,2				
Коэффициенты оборота: -по приему, % -по выбытию, %	 10,4 9,4	 12,2 10,2	 8,5 12,8				
Коэффициент текучести, %	6,3	5,1	6,4				

Как видно из таблицы, в 2014 году в организации произошло небольшое сокращение численности персонала (на 4 человека), что естественно приводило к увеличению показателя текучести кадров в 2014 году до 6,4%. За весь рассматриваемый период показатель текучести выше норматива 5%, что говорит об определенных проблемах в политике работы с кадрами, и проблемах в системе стимулирования. Следовательно, одним из направлений повышения эффективности деятельности кампании будет улучшение системы стимулирования труда работников с целью снижения текучести кадров.

Нужно отметить отрицательную динамику коэффициента постоянного состава. В 2014 году он достиг минимального значения 87,2%, при этом снижался на протяжении исследуемого периода. Это говорит о проблемах в области работы с персоналом, в том числе политике стимулирования. Часть наиболее требовательного персонала уходит из организации.

Подводя итоги анализа, можно сказать, что количественно-качественные характеристики персоналав ООО «Универсум бит» достаточно хорошие, даже в независимости от влияния сложных экономических условий. Теперь главной

задачей является совершенствование стимулирования персонала для повышения производительности труда.

2.6 Анализ эффективности использования рабочего времени

Оценку эффективности использования рабочего времени проведем с использованием данных баланса рабочего времени (таблица 2.9).

Баланс рабочего времени - система показателей, характеризующих ресурсы рабочего времени работающих, их распределение по видам затрат и использования. Данный баланс составляется с целью выявления резервов роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени и определения численности рабочих. Правильно подобранные стимулы способствует эффективному использованию рабочего времени за счет устранения в ней потерь.

Из приведённых в таблице 2.9 данных видно, что явочный фонд фактически сократился на 0,3 дня, или в относительном выражении прирост составил 0,01%. Объясняется это незначительным увеличением неявок на работу в 2013 году по сравнению с 2014годом на 0,3 дня. Однако такое положение дел может иметь глубокие корни. В общей сложности неявки с разрешения администрации и по болезни увеличились на 0,4 дня в среднем на каждого работающего.

Таблица 2.9 - Баланс рабочего времени ООО «Универсум бит»

№ п. п.	Показатели	Годы		Абсолютное отклонение (+,-)	Относительное отклонение (%)
		2013г.	2014г.		
1	Календарный фонд времени, дней	365	365	-	-
2	В том числе: Праздничных дней	12	12	-	-
	Выходных дней	104	104	-	-

3	Номинальный фонд, дней	248	248	-	-
4	Неявки на работу всего, дней:	37,2	37,5	+0,3	+0,8
	Очередные отпуска	24	24	-	-
	Дополнительные отпуска	0	0	-	-
	Невыходы по болезни	8,9	9,1	+0,2	+2,2
	Неявки, разрешенные законом	1,5	1,4	-0,1	-6,7
	Неявки с разрешения администрации	2,7	2,9	+0,2	+7,4
	Прогулы	0,1	0,1	-	-
5	Целодневные простои	-	-	-	-
6	Явочный фонд, дней	210,8	210,5	-0,3	-0,1
7	Средняя продолжительность рабочего дня (смены), номинальная, час	8	8	-	-
8	Расчетный фонд рабочего времени, час	1686,4	1684,0	-2,4	-0,1
9	Сокращение рабочего дня, всего, час	-	-	-	-
10	Сверхурочные часы	-	-	-	-
11	Реальная продолжительность рабочего дня (смены), час	7,93	7,97	+0,04	+0,5
12	Реальный (эффективный) фонд рабочего времени одного рабочего, час	1671,6	1677,7	+6,1	+0,4

Кроме того следует отметить отсутствие дополнительных отпусков, так как организация не практикует такой способ стимулирования работников. Именно в связи с такой ситуацией некоторые работники могут пытаться искусственно увеличить себе время отдыха. Данное направление стимулирования выглядит достаточно интересным с точки зрения совершенствования механизма стимулирования работников и повышения эффективности работы организации в целом.

В 2014 году незначительно увеличились неявки на 0,3дня в среднем на одного работающего.

Для анализа качественного использования рабочего времени определим коэффициент реального (эффективного) фонда рабочего времени:

Крф = (Фф - Пф) / (Фпл - Ппл) = (1684,0 – (300+6,3)) / (1686,4 - (297,6+14,8)) = 1377,7 / 1403,6 = 0,982

где: Крф - коэффициент реального (эффективного) фонда рабочего времени,

Пф, Ппл - потери рабочего времени в отчетном и базисном периодах,

Фф, Фпл - расчетный фонд рабочего времени в отчетном и базисном периодах.

Значение Крф < 1, что свидетельствует о недостаточно эффективном использовании рабочего времени, что еще раз подтверждает важность совершенствования направлений стимулирования труда, так как используемые в 2014 году методы работы с персоналом не дали полностью положительного результата.

2.7 Анализ фонда оплаты труда персонала

Выплаты персоналу (средства, учитываемые в составе фонда заработной платы) занимают значительную долю в общих расходах предприятия. От их величины во многом зависит себестоимость продукции, финансовые результаты деятельности предприятия, а также размер средств, которые будут инвестированы

в его дальнейшее развитие. Это обуславливает необходимость систематического контроля за использованием фонда заработной платы.

Общая сумма затрат на оплату труда работников и выплат социального характера в сумме дает показатель ФОТ (фонда оплаты труда), который занимает немалую долю в расходах предприятия.

Минимальный размер оплаты труда в 2014 году, установленный законодательством РФ, составляет 5 554 рублей, но так как в законе установлена только нижняя граница минимальной заработной платы, то минимальная заработная плата в ООО «Универсум бит» установлена в размере 8000 рублей.

Проанализируем основные показатели фонда оплаты труда ООО «Универсум бит» (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Основные показатели фонда оплаты труда ООО «Универсум бит» 2012-2014 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2012	2013г.	2014г.	Прирост 2013 к 2012, %	Прирост 2014 к 2013, %
1	Численность работающих, чел., в т.ч.:	96	98	94	+4,0	-4,0
	- руководители	17	17	17	-	-
	- специалисты	38	39	35	+2,6	--10,3
	- служащие	19	20	21	+5,3	-+5,0
	- рабочие	14	14	13	-	-7,1
	- МОП	8	8	8	-	-
2	Фонд оплаты труда, всего, тыс. руб., в т.ч.:	21310	23355	24990	+9,6	+7,0
	- руководители	8146	8382	8580	+2,9	+2,4
	- специалисты	7788	8557	9498	+9,9	+11,0
	- служащие	2740	3142	3384	+14,8	+7,7

	- рабочие - МОП	1914 722	2506 768	2712 816	+30,9 +6,4	+8,2 +6,3
3	Страховые взносы в социальные фонды	5541	6072	8497	+9,6	+39,9
4	Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	18498	19843	22154	+7,3	+11,6

Из таблицы видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом в ООО «Универсум бит» произошло увеличение фонда оплаты труда на 1635 тыс. руб. или на 7%, что связано с политикой предприятия в области повышения оплаты труда. Соответственно, произошло увеличение страховых взносов в социальные фонды на 2425 тыс. руб., кроме того столь значительное повышение страховых выплат связано с увеличением процента отчислений в 2014 году по сравнению с 2013 годом, 34% по сравнению с 26%. Среднемесячная заработная плата одного работающего в 2014 году возросла до 22154 рублей, то есть прирост составил 11,6%.

Проанализируем состав и структуру фонда оплаты труда (таблица 2.11).

Таблица 2.11- Состав фонда оплаты труда ООО «Универсум бит»

ПОКАЗАТЕЛИ	2012		2013		2014	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
Фонд оплаты труда всего в том числе по категориям работников:	21310	100	23355	100	24990	100
- руководители	8077	39	8382	36	8580	34
- специалисты	7395	35	8557	37	9498	38
- служащие	2812	13	3142	13	3384	22
- рабочие	1914	9	2506	11	2712	11
-МОП	722	4	768	3	816	3
Страховые взносы в фонды всего в том числе:	5341	100	6072	100	8497	100
- пенсионный фонд РФ	4107	76,9	4669,6	76,9	6499,9	76,5
- фонд социального страхования РФ	598	11,2	680,1	11,2	722,2	8,5

- федеральный ФОМС - территориальные ФОМС	225 411	4,2 7,7	255,0 467,6	4,2 7,7	773,2 501,3	9,1 5,9
Заработная плата по тарифным ставкам всего	19627	92,1	21499	92,0	22932	91,8
Премиальная часть ФОТ	1683	7,9	1856	8,0	2058	8,2

Проведенный анализ показал, что доля тарифного фонда в общем фонде оплаты труда значительно не меняется. Так, доля тарифного фонда в 2014 году составила 91,8%, что на 0,2% меньше чем в 2013 году, а, следовательно, в 2014 году произошло незначительное увеличение премиальных выплат, их доля составила 8,2%, а в 2013 году 8,0%.

Структура фонда отплаты труда по категориям работников значительных изменений также не имеет. Однако можно отметить снижение доли фонда руководителей в 2014 году 34,3%, по сравнению с 2013 годом 35,9% и 2012 37,9%.

Произошло увеличение доли фонда специалистов, служащих и рабочих. По категории специалисты увеличение оказалось наибольшим и составило 1,4%, а по группам служащие и рабочие увеличение 0,1% в 2014 году. Доля фонда младшего обслуживающего персонала в 2014 году по сравнению с 2013 неизменилась.

Нужно сказать, что в ООО «Универсум бит» оплата труда не выполняет стимулирующую функцию, так как при повременной системе оплачивается только проработанное время на основе тарифной ставки, вследствие чего производительность труда падает, поскольку персонал не заинтересован в выполнении плана точно в срок. В случае применения для оплаты труда сдельной системы производительность увеличивается, так как оплачивается количество оказанных услуг, и оплата осуществляется на основе сдельных расценок. Но минусом является не заинтересованность работника выполнять работу требуемого качества.

Стоит отметить, что в ООО «Универсум бит» расчет премиальной части заработной платы производится на основе штатного расписания и субъективных представлений руководителя, что существенно ослабляет личную

заинтересованность работников в достижении положительных результатов, порождает «уравнение» в коллективе, нарушает стабильность действий. Данная ситуация обусловлена отсутствием объективных критериев премирования, понятным как руководителям, так и их подчиненным, т.е. на предприятии страдает не только стимулирующая функция, но и регулирующая.

В целом, размер заработной платы на предприятии соответствует условиям «удовлетворительной оплаты труда» и обеспечивает выполнение зарплатой воспроизводственной функции. В 2014 году наблюдался рост среднего уровня оплаты труда, что говорит о желании руководства развивать и поддерживать сотрудников. При этом применяемые формы оплаты труда и субъективность начисления премиальной части заработной платы негативно влияют на стимулирования труда персонала.

2.8 Анализ затрат на развитие персонала

Затраты на персонал организации - показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

В российской практике издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

• расходы на оплату труда (фонд заработной платы).

• выплаты социального характера.

•расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи: стоимость

форменной одежды и спецодежды; расходы, связанные с командировками; расходы на платное обучение работников; расходы по содержанию объектов социальной сферы; и т.д..

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

Затраты на развитие персонала в ООО «Универсум бит» представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика затрат на развитие персонала

Затраты на развитие персонала	2012	2013	2014	Отклонения			
				13/12 +/-	13/12 %	14/13 +/-	14/13 %
Общая сумма отчислений от прибыли на социальное развитие персонала	2019	2262	2179	+243	+12,2	-83	-3,7
Расходы на питание (столовые), тыс.руб.	320	390	440	+70	+22	+50	+13
Расходы на спецодежду, тыс.руб.	270	310	250	+40	+15	-60	-19
Расходы на	1069	1112	1294	+43	+4	+182	+16

увеличение фонда оплаты труда, тыс.руб.							
Расходы на обучение персонала, тыс.руб.	140	150	150	+10	+7	-	-
Расходы на социальное развитие коллектива и культурно массовые мероприятия, тыс.руб.	150	210	220	+60	+40	+10	+5
Прочие расходы, тыс.руб.	70	90	50	+20	+29	-40	-44

Как видно из таблицы 2.12 в 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло небольшое снижение отчислений на развитие персонала, в первую очередь это связано со снижением прибыли организации в 2014 году, которое было обусловлено последствиями кризиса и значительным повышением страховых взносов в государственные фонды. Расходы на увеличение фонда оплаты труда в 2014 году немного увеличились и составили 1294 тыс. руб. что на 16% больше чем в 2013 году, расходы на питание в 2014 году увеличились на 13% по сравнению с 2013 годом. Как показывает анализ, организация мало уделяет внимание обучению персонала, так суммы направляемы на обучения гораздо меньше средств направленных на обеспечение питания или спецодежду. Организации необходимо усилить работу в области обучения и развития персонала, возможно за счет изменения доли отчислений из прибыли. Структура распределения затрат на развитие персонала в 2013 и 2014 годах представлена на рисунке 2.11.



Рис. 2.11 Структура расходов на развитие персонала в 2013-2014 г.

Как видно из рисунка доля расходов на увеличение фонда оплаты труда максимальна и в 2014 году составила 54% от общей суммы средств направленных на развитие персонала. В то время как доля расходов на обучение оставила 7 и 6% соответственно в 2013 и 2014 году.

2.9. Анализ существующей системы стимулирования труда персонала

Проведем анализ системы морального и материального поощрения сотрудников ООО «Универсум бит». Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) в ООО «Универсум бит» состоит из следующих компонентов:

- оклады;
- доплаты, стимулирующего характера (премии).

Основные принципы формирования каждой части заработной платы:

- оклады (постоянная часть заработной платы) – определяется для руководителей, специалистов и служащих в индивидуальном порядке руководством организации при составлении штатного расписания;

- выплаты, предусмотренные законодательством– различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.);
- премия по результатам работы- начисляется всем сотрудникам ООО «Универсум бит», ежемесячно и фиксировано, независимо от выполнения плана.

Система косвенного материального стимулирования (социального стимулирования) ООО «Универсум бит» включает льготы, предоставляемые на основании коллективного договора. Кроме того дополнительные льготы, не включенные в коллективный договор (материальная помощь отдельным категориям сотрудников, организация питания).

Система косвенного материального стимулирования отражена в коллективном договоре и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций. Часть льгот и компенсаций предоставляется в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации (например, обязательное медицинское и социальное страхование и др.). Кроме того, ООО «Универсум бит» предоставляет работникам на определенных условиях, льготы, сверх положенных законодательством.

В коллективном договоре ООО «Универсум бит» закреплены обязанности работодателя по профессиональной подготовке и переподготовке работников. В одном из разделов сказано, что работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования. Указанные обязанности работодателя также являются важной частью косвенного материального стимулирования персонала.

Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Универсум бит» включает в себя следующие направления: моральное стимулирование и стимулирование через информационную политику.

В настоящее время на предприятии применяются следующие методы морального стимулирования:

- поощрения руководства (устные и письменные благодарности);

- дисциплинарные взыскания руководства (устные и письменные).

Кроме того, важной составляющей формирования общественного мнения в целях повышения трудовой мотивации персонала является кадровая политика предприятия, которая отражена в следующих регламентирующих документах ООО «Универсум бит»: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, рудовой договор.

В процессе анализа стимулирования работников в организации были выявлены следующие элементы системы таблица 2.13.

Таблица 2.13 - Анализ системы стимулирования ООО «Универсум бит»

Наименование групп методов стимулирования	Конкретные методы
1. Материальные денежные стимулы	Заработная плата – оклад Доплат – ежемесячные премии у большинства сотрудников согласно штатному расписанию (90%) Материальная помощь по различным событиям (крайне редко)
2. Нематериальные стимулы	Обучение и повышения квалификации за счет организацию Благодарность. Стажировки для IT-специалистов. Фотография на доске почета.
3. Материальные неденежные стимулы	Организован буфет. Улучшение условий труда. Небольшие подарки на новый год (с атрибутикой кампании).

Однако система стимулирования во многом существует формально и достаточно часто заявленные стимулы и программы не работают. Премирование,

как это часто бывает, рассматривается как дополнение к заработку. Для выявления недостатков системы стимулирования и интересов сотрудников был проведен опрос.

Целью опроса являлся анализ структуры стимулирования трудовой деятельности персонала. Необходимо было выявить мотивы, оказывающие наибольшее воздействие на трудовую активность работников. Для этого был использован метод опроса. В опросе приняло участие 5 человек из числа руководителей и 31 человек из числа служащих и специалистов. В таблице 2.14 представлена структура выборки.

Таблица 2.14 - Структура выборки опроса персонала ООО «Универсум бит»

Показатель	Группа	Количество человек
Категории персонала	Руководители Служащие Специалисты	5 8 23
Возраст	до 25 лет 25-35 лет 35 - 45 лет 45 - 55 лет	7 18 9 2
Пол:	мужской женский	13 23

Проанализируем факторы, стимулирующие работников ООО «Универсум бит» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - Факторы, влияющие на трудовую деятельность персонала, в чел.

Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает

1. Материальное стимулирование		2	4	1	9	1	19
2. Моральное стимулирование	2		7		15		12
3. Меры административного воздействия	2	14	8	3	9		
4. Трудовой настрой коллектива	4		5		10		17
5 Экономические нововведения в компании	8	7	2	2	7	7	3
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране	17	2	11	6			
7. Боязнь потерять работу	10		7		12		6
8. Элементы состязательности	15		4		10		7

Использование руководством мер административного воздействия снижает уровень трудовой активности более чем на 53% опрошенных. Также в результате опроса выяснено, что экономическая ситуация в стране и элементы состязательности практически не действуют на 45% респондентов.

Результаты опроса показали, что 28% сотрудников не боятся потерять работу на данной фирме, в то время как 33% опрошенных заявили, что этот фактор существенно повышает их трудовую активность.

Во втором разделе анкеты определяется структура ценностей работников. Полученные результаты сведены в табл.2.16.

Таблица 2.16 - Структура стимулирующих факторов трудовой деятельности работников ООО «Универсум бит»

Характеристика работы	Средний балл
1. Обеспеченность оргтехникой	4,1
2. Возможность профессионального роста	4,6
3. Возможность должностного продвижения	4,3
4. Разнообразие работы	2,1
5. Сложность работы	2,3
6. Высокая заработная плата	4,5
7. Самостоятельность в выполнении работ	2,4
8. Престиж профессии	3,4
9. Благоприятные условия труда	4,5
10. Низкая напряженность труда	1,5
11. Благоприятный психологический климат	4,0
12. Возможность общения в процессе работы	3,7
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	4,7

Анализ стимулирующих факторов трудовой деятельности выявил, что возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия является ведущим - 4,7 баллов - первое место в рейтинге. 4,6 баллов получил фактор «возможность профессионального роста». Высокая заработная плата и благоприятные условия труда получили по 4,5 балла. Так же привлекательными оказались факторы: возможность должностного повышения - 4,3 балла, обеспеченность оргтехникой и благоприятный психологический климат - по-4 балла.

Незначительными для респондентов оказались факторы: разнообразность работы и самостоятельность в выполнении работ.

Исследование показало, что практически ни один из сотрудников не работает в полную силу. Все работники оценили свою трудовую активность и уровень самоотдачи не выше 69%. В том числе менеджеры считают, что их самоотдача составляет не более 69%, а рабочие - не более 55%.

Как видно из таблицы, очень большое значение как фактора стимулирования имеет возможность профессионального роста, возможность продвижения, самостоятельность в выполнении работ. Как сказали сотрудники,

не всегда в организации есть возможность проявить свои способности, не всегда это оценивается руководством.

На вопрос о том, что могло бы повысить трудовую активность, 73% респондентов отметили факторы, тем или иным образом связанные с материальным стимулированием, 54% факторы, связанные с нематериальным стимулированием. Из тех, кому значимы нематериальные стимулы – 41% большое значение придает хорошим отношениями в коллективе, 38% важно наличие возможности развиваться и профессионально расти, 29% в качестве нематериального стимула видят выделение их работы (похвала, грамота, звание лучшего), 18% сотрудников отметили, что эффективно работать им мешает плохое рабочее место, 9% отметили, что хотели бы помогать организации своими идеями, но не имеют такой возможности.

При проведении опроса некоторые сотрудники высказали свое недовольство организацией рабочих мест и его оборудованием. Проведенный автором анализ рабочих мест выявил потребность в замене мебели у 4 сотрудников (поломка кресел). У 2 сотрудников на рабочих столах используются старые мониторы, занимающие много места, тем самым мешая работать с большей производительностью. Визуальный осмотр выявил некоторые отклонения от необходимых параметров организации рабочего места.

Таким образом, исследование показало, что материальные факторы и нематериальные стимулы являются существенными для работников ООО «Универсум бит», поэтому возможен сильный сдвиг в эффективности трудовой деятельности при изменении системы стимулирования.

Основными задачами системы стимулирования на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики, путем привлечения персонала к делам компании,

- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,

- разработка совместно с финансово-экономическимдепартаментом и департаментом кадрового сопровождения материальных и социальных стимулов,

- тесное взаимодействие с коллективом в вопросах развития, организацией организации рабочих мест и питания.

В настоящее время на предприятии делается упор на привлечение молодых специалистов. Для организации этой работы в ООО «Универсум бит» существует отдел кадрового сопровождения.

Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Руководство кампании должны обдумывать возможные способы улучшения работы и стимулирования людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

Задача руководства, в случае применения новой системы стимулирования, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация на каждом предприятии уникальна и, следовательно,

премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать стимулирующее воздействие на сотрудников, однако существует несколько положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики предприятия в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников (таблица 2.17).

Таблица 2.17 - Способы экономического стимулирования различных групп персонала в ООО «Универсум бит»

Персонал	Вознаграждения
Торговая группа	• Индивидуальные комиссионные с объемов продаж • Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль • Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год • Групповая система долевого участия в прибыли • Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой
Производственные рабочие	• Групповая сдельная система • Премия за досрочное завершение работы • Премия за сверхурочную работу • Общая схема долевого участия в прибыли
Секретарь	• Вознаграждение за сверхурочную работу • Общая схема долевого участия в прибыли • Повышение до управляющего офисом

Управляющий производством	• Вознаграждение за сверхурочную работу • Часть групповой производственной премии • Общая схема долевого участия в прибыли • Предложение о долевом участии в бизнесе

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономическогостимулирования:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Приведенный список не является исчерпывающим, однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

2.10 Анализ финансовых результатов

Одним из основных факторов, влияющих на прибыль предприятия, являются затраты, которые представляют стоимость материальных, трудовых, финансовых ресурсов в денежном измерении, использованных на обеспечение процесса расширенного воспроизводства. Под себестоимостью продукции,

понимаются выраженные в денежной форме совокупность затрат на производство и реализацию продукции.

В основе анализа производственных затрат лежит их классификация по тому или иному признаку или нескольким признакам одновременно. Проанализируем себестоимость ООО «Универсум бит» по статьям затрат (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Себестоимость продукции по статьям затрат

Статьи затрат	2012	2013	+/-	2014	+/-	уд.вес 2012, %	уд.вес 2013, %	уд.вес 2014, %
Сырье и материалы, тыс. руб.	27311	30104	+2793	32642	+2538	42,3	43,1	42,2
Топливо и энергия на технологические цели, тыс. руб.	3487	3702	+215	4177	+475	5,4	5,3	5,4
Основная и дополнительная заработная плата, тыс. руб.	21310	23355	+2045	24990	+1635	33,0	33,4	32,3
Отчисления в социальные фонды, тыс. руб.	5541	6072	+531	8497	+2956	8,6	8,7	11,0
Общепроизводственные расходы, тыс. руб.	2268	1975	-293	2712	+737	3,5	2,6	3,5
Внепроизводственные расходы, тыс. руб.	4649	4820	+171	4332	-488	7,2	6,9	5,6
Итого себестоимость, тыс. руб.	64566	69848	+5282	77350	+7502	100	100	100
Затраты на 1 руб. реализованной	86,5	86,2	-0,3	87,7	+1,5	-	-	-

продукции, коп.								

Как видно из таблицы себестоимость услуг в 2014 году возросла по сравнению с 2012 годом на 7502 тыс. руб., что связано в первую очередь с увеличением объема реализации в 2014 году по сравнению с 2013 и 2012 годами.

По статьям затрат высокая доля, 42,3, 43,1 и 42,2%, приходится на сырье и материалы за анализируемый период. Большинство затрат в составе себестоимости в 2014 году остались на прежнем уровне, и их доли по сравнению с 2013 и 2012 годами значительно не изменились. Лишь две статьи увеличили свою долю в составе себестоимости в 2014 году – общепроизводственные расходы с 2,6 до 3,5% и особенно страховые взносы с 8,7 до 11%, это связано с увеличением отчислений в государственные страховые фонды в 2014 году до 34%.

Обобщающая оценка финансового состояния предприятия достигается на основе таких результативных показателей, как прибыль и рентабельность.

Величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования. В анализе используются следующие показатели прибыли: балансовая прибыль, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль. Балансовая прибыль включает в себя прибыль от обычных видов деятельности, финансовые результаты от операционных и внереализационных операций и чрезвычайных обстоятельств. Чистая прибыль - это та часть прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль.

Для проведения анализа различных показателей прибыли и рентабельности составим аналитическую таблицу 2.19.

Таблица 2.19 - Анализ показателей прибыли и рентабельности ООО «Универсум бит» за 2012-2014 гг.

Статьи затрат	2012	2013	2014	Отклонение			
				13/12	13/1	14/1	14/13

				+/-	2 %	3 +/-	%
Балансовая (валовая) прибыль, тыс. руб.	10096	11310	10895	+1214	+12,0	-415	-3,7
Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.	10096	11310	10895	+1214	+12,0	-415	-3,7
Налог на прибыль, тыс. руб.	2021	2262	2179	+241	+11,9	-83	-3,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	8075	9048	8716	+973	+12,0	-332	-3,7
Рентабельность производственной деятельности, % - по балансовой прибыли - по чистой прибыли	15,6 12,5	16,2 13,0	14,1 11,3	+0,4 +0,5	-	-2,1 -1,7	-
Рентабельность продаж, % - по балансовой прибыли - по чистой прибыли	13,5 10,8	13,9 11,1	12,3 9,9	+0,4 +0,3	-	-1,6 -1,2	-

Из проведенного анализа видно, что в 2014 году произошло значительное снижение балансовой прибыли на 3,7%. Такое положение связано как с увеличением себестоимости продукции, так и в особенности страховых взносов в составе себестоимости. Кроме того, послекризисный период и появление новых конкурентов заставил организацию снизить долю прибыли в цене продукции, для того чтобы обеспечить выживание. Снижение рентабельности также находится в русле того же процесса. Рентабельность продаж в 2014 году снизилась по

сравнению с 2013 годом и составила лишь 12,3%, по сравнению с 13,9% в 2013 году.

После уплаты налогов прибыль распределяется следующим образом: одна часть используется на расширение производства (фонд накопления), другая - на капитальные вложения в социальную сферу (фонд социальной сферы), третья -на материальное поощрение работников предприятия (фонд потребления). Создается также резервный фонд предприятия. Проанализируем распределение прибыли (табл. 2.20).

Таблица 2.20 - Анализ распределения прибыли за 2012-2014 г.

Показатель	2012	2013	2014	2013 к 2012, %	2014 к 2013, %
Чистая прибыль, тыс.руб.	8075	9048	8716	112,0	96,3
- Прибыль, направляемая на развитие предприятия (30%), тыс. руб.	2422	2714	2615	112,0	96,3
- Прибыль, направляемая в резервный фонд (25%), тыс. руб.	2019	2262	2179	112,0	96,3
- Прибыль, направляемая на социальное развитие(25%), тыс. руб.	2019	2262	2179	112,0	96,3
- Прибыль, направляемая на увеличение фонда оплаты труда (20%), тыс. руб.	1615	1810	1743	112,0	96,3

Как видно из таблицы, распределение прибыли и в 2012, 2013 и в 2014 годах оставалось на том же уровне, однако, учитывая, что в 2014 году объем прибыли был меньше, чем в 2013 году, то суммы средств направленных в различные фонды меньше. Практически все показатели 2014 года находятся на уровне 96% от показателей 2013 года. Показатели финансовых результатов характеризуют

абсолютную эффективность деятельности предприятия, но немаловажное значение для предприятия имеет ее персонал, а также уровень затрат на его развитие. Проведем анализ затрат на персонала в ООО «Универсум бит».

Выводы по аналитической части

Подводя итоги проведенного анализа необходимо отметить, что 2014 год является в деятельности организации не столь удачным. Однако этому факту есть объяснения, так как этот период протекал под знаком экономических проблем и усиления конкурентного давления. В целом финансовое состояние ООО «Универсум бит» остается стабильным. Выручка от реализации в 2013 и 2014 годах возрастала, темп прироста в 2013 по сравнению с 2012 и в 2014 по сравнению с 2013 составил 8,7%. В абсолютном выражении увеличения объема услуг составило в 2014 году 7087 тыс. руб., а в 2013 – 6496 тыс. руб.

Среднесписочная численность персонала увеличивалась в 2013 году на 2,2% с 96 человек до 98, а в 2014 году произошло сокращение численности на 4,1% с 98 до 94 человек.Выработка на одного работающего увеличилась и в 2013 и в 2014 годах по сравнению с предшествующим периодом, темпы ее прироста в 2013 году по сравнению с 2012 и в 2014 по сравнению с 2013 возросли и составили в 2013 6,5%, а в 2014 13,4%. При этом фонд оплаты труда увеличивался не так значительно по сравнению с ростом выработки, особенно это заметно в 2014 году, когда рост выработки в два раза больше чем рост ФОТ 13,4 и 7% соответственно. Прирост ФОТ в 2013 году по сравнению с 2012 годом составил 9,6% (2045 тыс. руб.), что привело к росту средней заработной платы на предприятии на 7,3%. Прирост ФОТ в 2014 году по сравнению с 2013 составил в целом по организации 7,0% (1635 тыс. руб.), при этом средний заработок увеличился на 11,6% и составил 22154 руб.

Анализ системы управления показал, что в целом управление осуществляется на хорошем уровне. Структура аппарата управления

предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Штат работников укомплектован. Количество сотрудников в ООО «Универсум бит» – 94 человека. В штат подобраны как высококвалифицированные специалисты, так и начинающие свою трудовую карьеру работники, выпускники местных колледжей, это позволяет организации воспитывать собственные перспективные кадры.

Удельный вес руководителей составляет 17-18% за весь анализируемый период. Это говорит о том, что руководство предприятием осуществляется недостаточно эффективно, так как доля руководителей не должна превышать 10%.

Необходимо отметить снижение доли специалистов в 2014 году по сравнению с 2012 и 2013 годами с 40% до 38%. Но в то же время в 2014 году уличалась доля служащих до 22%.Доля сотрудников в возрасте до 25 лет составляет 26,6%, от 25 до 40 лет – 38,3%, от 40 до 50 лет – 28,7%, от 50 до 60 лет – 4,3%, старше 60 лет – 2,1%. Большая часть сотрудников Общества имеют высшее профессиональное образование (48,9%), доля работников со средним специальным образованием составила 39,4%. Трудовой стаж в ООО «Универсум бит» до 5 лет имеют 52,1% сотрудников, от 5 до 10 лет – 23,4%, от 10 до 15 лет 19,1% сотрудников. Доля мужчин в ООО «Универсум бит» составляет 62,8%, доля женщин – 37,2%.

В целом характеризуя структуру персонала, можно говорить о хорошем сплаве молодости и опыта, средний возраст 35,7 года, что говорит о будущих перспективах развития организации.

Для анализа системы стимулирования был проведен опрос сотрудников. Целью опроса являлось исследование структуры стимулирования трудовой деятельности персонала. Необходимо было выявить мотивы, оказывающие наибольшее воздействие на трудовую активность работников. Результаты опроса показали, что 28% сотрудников не боятся потерять работу на данной фирме, в то время как 33% опрошенных заявили, что этот фактор существенно повышает их трудовую активность.

Анализ стимулирующих факторов трудовой деятельности выявил, что возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия является ведущим - 4,7 баллов - первое место в рейтинге. 4,6 баллов получил фактор «возможность профессионального роста». Высокая заработная плата и благоприятные условия труда получили по 4,5 балла. Так же привлекательными оказались факторы: возможность должностного повышения - 4,3 балла, обеспеченность оргтехникой и благоприятный психологический климат - по-4 балла.

Исследование показало, что практически ни один из сотрудников не работает в полную силу. Все работники оценили свою трудовую активность и уровень самоотдачи не выше 69%. В том числе менеджеры считают, что их самоотдача составляет не более 69%, а рабочие - не более 55%.

На вопрос о том, что могло бы повысить трудовую активность, 73% респондентов отметили факторы, тем или иным образом связанные с материальным стимулированием, 54% факторы, связанные с нематериальным стимулированием. Из тех, кому значимы нематериальные стимулы – 41% большое значение придает хорошим отношениями в коллективе, 38% важно наличие возможности развиваться и профессионально расти, 29% в качестве нематериального стимула видят выделение их работы (похвала, грамота, звание лучшего), 18% сотрудников отметили, что эффективно работать им мешает плохое рабочее место, 9% отметили, что хотели бы помогать организации своими идеями, но не имеют такой возможности.

При проведении опроса некоторые сотрудники высказали свое недовольство организацией рабочих мест и его оборудованием.

Анализ показывает, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются неэффективные методы управления, распределения и экономического стимулирования, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов. У работников нет заинтересованности в повышении эффективности трудовой деятельности.

Такая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы стимулирования на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению. Все это проявляется в отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы стимулирования труда на предприятии.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему стимулирования персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «Универсум бит» можно сделать вывод, что система стимулирования на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций современного управления.

3.ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

Для увеличения заинтересованности персонала в результатахработы организации необходимо развивать систему стимулирования. Политика ООО «Универсум бит» в области совершенствования механизма стимулирования может быть реализована в нескольких направлениях (рис. 3.1).Перечисленные мероприятия позволят компании добиться большего эффекта от своей деятельности, а учредителям получить дополнительный эффект.



Рис. 3.1 - Направления совершенствования системы стимулирования персонала и их взаимосвязь

Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования работников ООО «Универсум бит» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 «Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования работников»

Мероприятие	Краткая характеристика
Мероприятие по совершенствованию системы стимулирования на базе использования KPI	Разработка KPI для каждого подразделения. Доведение информации о внедрении системы до персонала.
Мероприятие по	Разработки новой системы премирования

совершенствование системы материального стимулирования	позволяющей персоналу с одной стороны работать эффективней, а с другой больше зарабатывать.
Мероприятие по привлечению персонала к управлению	Разработка и внедрение системы по согласованию с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе. Внедрение программы «Бюро идей».
Мероприятие по совершенствованию методов социально-психологического стимулирования работников	Разработка социально-психологических метод стимулирования. Разработка внутреннего сайта кампании.
Мероприятие по совершенствование организации рабочих мест	Оснащение рабочих мест в соответствии с требованиями.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Универсум бит» система стимулирования труда является малоэффективной, так как не выполняет задачи, для достижения которых разрабатывалась. Действующая система организации оплаты труда неизбежно порождает уравнительность в распределении. Из-за ошибок в оценке труда отдельных работников и структурных подразделений она имеет слабый стимулирующий заряд, не поощряет лучших и экономически не наказывает нерадивых, она слабо связана с конечными результатами труда структурного подразделения и всего предприятия в целом. Повременно-премиальная, а тем более сдельная система оплаты труда не стимулирует добросовестное отношение работника к делу, не способствует взаимопомощи, сплоченности, отождествлению личных и групповых целей.

Необходимо установить зависимость заработной платы каждого работника от экономических показателей, как своего подразделения, так и предприятия в целом, а также учесть особенности труда конкретного работника. Причем в

качестве показателей необходимо взять основные рыночные критерии: объем реализации, прибыль, издержки, производительность труда, качество оказываемых услуг.

Руководству необходимо стимулировать коллектив на достижение поставленных целей, не просто материально поощряя, по принципу «уравниловки», а применять более эффективные способы стимулирования, которые будут лично значимыми для каждого сотрудника. Это даст организации стабильное высокое качество работы и отсутствие текучести кадров. Также руководству предприятия в системе поощрения необходимо учитывать не только результаты труда, но и удачную инициативу работников. Люди станут работать с энтузиазмом, вносить новые предложения. В результате этого на предприятии сложится команда единомышленников, которая сможет воплотить наиболее интересные замыслы.

3.1 Мероприятие по совершенствованию системы стимулирования на базе использования KPI

В решении проблемы по совершенствованию системы стимулирования в ООО «Универсум бит» необходимо выработать надежную оценочную систему, в которой должны приниматься такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт, умственные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности предприятия.

С целью повышения эффективности работы предлагается внедрить систему стимулирования работников с учетом выполнения ими качественных параметров работы. Необходима разработка таких параметров работы, которые бы стимулировали персонала к более эффективной работе.

В таблице 3.2 приведен проект показателей KPI по подразделениям. На основе показателей KPI для укрупненных подразделений, специалистами кадрового департамента будут разработаны показатели для отделов и конкретных исполнителей.

Таблица 3.2 - Показатели KPI по подразделениям

Подразделение ООО «Универсум бит»	Показатели KPI	Доля показателя
1	2	3
Департамент маркетинга и продаж	Выполнение плана продаж – 100% выполнение. Снижение дебиторской задолженности – не более 10%. Повышение рентабельности Прогноз объемов продаж – соответствие 95%. Отток абонентов не более 5%. Результативность маркетинговых акций – соответствует прогнозу на 95%. Освоение бюджета – 0% перерасход.	0,5 0,4 0,1 0,1 0,3 0,4 0,2
Департамент производства и предоставления услуг	Планы строительства, ремонта сетей и проектирования – 100% выполнения. Расхождение по расходу строительных материалов – превышение не более 10% от плана. Соответствие проектно-сметной документации – приемка рабочей комиссией в договорные, регламентированные сроки. Срок устранения неисправностей на магистральных сетях – не более одного дня. Отказоустойчвость сети – не более 4 отказов в год. Подключение и ремонт – отношение количества выполненных к полученным заявкам 98% за месяц.	0,3 0,2 0,2 0,1 0,1 0,1
Департамент сопровождения клиентов	Подключение и ремонт – отношение количества выполненных к полученным заявкам 98% за месяц. Отток абонентов – не более 5% от числа абонентов.	0,2 0,4

и контроля качества	Работа с должниками – не более 10% дебиторской задолженности по физ. лицам. 0% по юр. лицам.	0,4
Департамент экономики и финансов	Размер финансовых потерь не более 1% от годовой выручки. Устранение замечаний аудиторов – 100% Отсутствуют все штрафные санкции и пени за несвоевременную сдачу бухгалтерской документации – 100%. Точность планирования экономических показателей – отклонение от плана 20%.	0,3 0,1 0,3 0,3
Департамент юридического и кадрового сопровождения	Размер финансовых потерь не более 0,1% от годовой выручки. Размер финансовых потерь за невыполнение условий договоров не более 0,1% от годовой выручки. Наличие первичных документов по учету труда и заработной платы – полный пакет документов утвержденных Госкомстатом. Дисциплина труда – 0% прогулов и опозданий более чем на 5 минут.	0,1 0,1 0,2 0,6
Департамент материально-технического обеспечения	Отсутствие рекламаций от внутренних клиентов – 100%. Соответствие цены закупаемых материалов утвержденному бюджету – перерасход 0%. План закупок – 100% выполнения.	0,2 0,4 0,4
Департамент информационных технологий	Отток абонентов – не более 5% от числа абонентов. Предоставление, сопровождение сервисов – отсутствие рекламаций от внутренних клиентов. Выполнение планов подразделения – 100% выполнение.	0,2 0,3 0,5

Предлагаемая система оценки работы подразделений существенно повысит эффективность работы сотрудников и даст возможность развиваться организации и получать прибыль.

Внедрение данной системы позволит организации усилить мотивационный эффект системы стимулирования, даст толчок новым производственным отношениям. Заставит работников работать как на цели организации, так и зарабатывать себе больший доход. Конечный результат внедрения данного мероприятия это повышение производительности труда в среднем по компании на 5-7% и увеличение выручки от реализации на 7-9%.

Определим экономический эффект мероприятия.

Рассчитаем планируемый прирост продукции от внедрения мероприятия при условии, что рост производительности приведет к пропорциональному росту выручки от реализации.

ΔВР = ВРплан – ВРфакт.

Выручка от реализации работ в 2013 году составила 88245 тыс. руб., проектный прирост выручки 8%. Плановая выручка составит 88245 + 7059,6 = 95304,6 тыс. руб.

ΔВР = 95304,6 – 88245 = 7059,6 тыс. руб.

Определим прирост прибыли при условии рентабельности 2011 года 12,3%.

Прирост прибыли составит.

7059,6 * 12,3% = 868,3 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия не требует никаких затрат, так как разработка и внедрение данного мероприятия будет проведена силами специалистов компании.

Полученный эффект от внедрения мероприятия 868,3 тыс. руб.

3.2 Мероприятие по совершенствование системы материального стимулирования

Внедрение новой системы премирования работников второе важное направление формирования механизма стимулирования ООО «Универсум бит».

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения, а именно:

- премии работник должен не лишаться, а зарабатывать ее;
- необходимо разработать показатели премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования, и долю каждого показателя в нем.

Для повышения качества и производительности труда необходимо, чтобы работники были заинтересованы в повышении качества и получении прибыли (или повышении рентабельности). Например, премирование работников департамента маркетинга и продаж должно производиться с целью повышения материальной заинтересованности в увеличении объемов реализации услуг, выполнение установленного задания по привлечению клиентов, а так же уменьшения имеющейся дебиторской задолженности.

Решение о размере премирования конкретного работника принимается соответствующим руководителем отдела в зависимости от степени участия работника в исполнении договора. При формировании премиального фонда за базовую величину по объему реализации принимается ежемесячное утвержденное начальником отдела плановое задание группам продаж по объему реализации текущего месяца, в сумме составляющей не менее утвержденного генеральным директором. Если фактический уровень объема реализации отчетного месяца меньше, чем установленный плановый объем реализации продукции, то премиальный фонд уменьшается на соответствующую величину падения уровня объемов реализации.

Таким образом, можно сформулировать ряд рекомендаций по стимулирования труда работников ООО «Универсум бит». В целях материального стимулирования предлагается произвести совершенствование системы премирования ООО «Универсум бит»:

а) прежде всего, необходимо выбрать не более двух, трёх показателей премирования с определением приоритетных направлений стимулирования деятельности предприятия, такими показателями должны стать:

- снижение процента соотношения потенциальных клиентов и реально осуществленных сделок – будет стимулировать увеличение числа заключенных договоров;

- рост рентабельности реализованных услуг – будет стимулировать рост прибыли и снижение себестоимости.

б) ввести большую гибкость при установлении величины дополнительных выплат работнику и кроме того сам размер премиальных выплат и надбавок различного рода может составлять до 35% от оклада.

Все это усилить стимулирующую роль заработной платы для повышения прибыльности и эффективности работы предприятия. Более того позволит разработать систему премирования адекватно учитывающую вклад каждого специалиста в достижение конечного результата.

Так, не секрет что 7-15% премиальных, выплачиваемых до того на предприятии, многими воспринимались как фиксированная доплата к окладу, что снижало ее стимулирующую роль. Между тем здесь кроется резерв, особенно для молодых и энергичных сотрудников за счет своей более активной работы не только компенсировать невысокую вследствие их возраста надбавку за стаж, но и заработать премию более высокую, чем существующая ныне. Главное, чтобы премия не являлась постоянной доплатой, а зарабатывалась каждый месяц, ее размер зависел от реального трудового вклада работника.

в) система премирования должна быть простой в расчетах, чтобы каждый работник сам мог, используя простые и однозначные методы, рассчитать насколько увеличиться его заработная плата при достижении того или иного показателя.

На основании выше изложенного целесообразно предложить к использованию следующий подход. Максимальная величина премий и надбавок может быть установлена на уровне 35% от оклада. При этом эта величина будет складываться из надбавок за стаж и собственно премии.

Премиальный фонд предлагается сформировать из расчета 35% от оклада за минусом предусмотренных сотруднику надбавок. Очевидно, что у каждого

сотрудника отдела ввиду разницы в их трудовых стажах величина оставшегося для премирования фонда будет разной. Тем не менее, количество сотрудников отдела сравнительно невелико, а стаж работы каждого, равно как и другие предусмотренные его, должностью и условиями труда надбавки не являются секретом, что позволит легко реализовать процедуру расчета величины премиального фонда каждого сотрудника.

Для того, чтобы начислить премию конкретному сотруднику и последняя носила действительно стимулирующий характер необходимо определить ряд критериев и придать каждому из них весовое значение в соответствии со значимостью последних. Выполнение или невыполнение каждого из этих показателей и будет служить базой для расчета величины заработанной сотрудником премии.

Очевидно, что для сотрудников разных отделов необходимо разработать свои критерии (перечень технико-экономических показателей), на изменение которых результаты труда сотрудника имеют значимое воздействие. Так для сотрудников отдела маркетинга, продаж, занятых проблемами поиска новых рынков и увеличением объема сбыта продукции, повышения ее конкурентоспособности, проведения активных пиар-акций, позволяющих продавать продукцию по более высокой цене (как следствие с большей рентабельностью) и т.д. в качестве таковых критериев могут быть названы:

- выполнение главных показателей по отделу (план продаж);

- снижение дебиторской задолженности (не более 10% дебиторской задолженности от стоимости сделок за месяц);

- увеличение рентабельности услуг.

Каждый из этих критериев находится в той или иной зависимости от труда менеджеров по продажам, а значит, может быть использован в качестве мерила эффективности их работы в течение месяца и основания для начисления премии. Между тем не все критерии равнозначны, скажем влияние сотрудника на увеличение продаж более очевидно, чем его воздействие на повышение рентабельности. Это обстоятельство можно учесть путем введения весовых

коэффициентов для разных критериев. Так, например, можно предложить следующие веса, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Весовые значения критериев премирования

Критерий	Весовое значение
Выполнение плана продаж	0,5
Снижение дебиторской задолженности	0,4
Повышение рентабельности	0,1
Итого	1,0

Таким образом, становится, очевидно, за что выплачивается премия сотруднику и каким образом был определен ее размер. При этом сотрудник может, как получить максимальный размер доплат к окладу в случае достижения всех предусмотренных показателей, так и вовсе остаться без премии, если результаты его труда не заслуживают дополнительных поощрений.

Проведем сравнительный анализ формирования величины заработной платы менеджера отдела продаж при действующей и предлагаемой системе премирования. Сравнительный анализ представлен в таблице 3.4.

Как видно из таблицы при данном подходе менеджер отдела продаж может получить больше чем раньше при выполнении даже одного показателя, но при этом, не прикладывая дополнительных усилий, может остаться и на окладе.

Таблица 3.4 - Сравнительная характеристика заработной платы менеджера по продажам при существующей и предлагаемой системе премирования

Действующая система стимулирования, руб.	Предлагаемая система стимулирования, руб.
Заработная плата по штатному расписанию - 18000	Заработная плата по тарифу - 18000
Надбавка по штатному	Надбавка за стаж (1%) – 180

расписанию всего 2000, в т.ч.: - надбавка за стаж (1%) – 180 - премия – 1820	
	Максимальный размер премиального фонда (34%) – (35 - 1)
	Выполнение премиальных показателей:
	Выполнены: - Требуемый план продаж
	Не выполнены: - Снижение дебиторской задолженности - Увеличение рентабельности услуг
	Итого начислено премии – 18000 *0,34 *·0,5 = 3060 руб.
Итого заработная плата – 20000	Итого заработная плата – 21060

Однако, нужно сконцентрировать внимание на том, что в данном случае он не «получает», а зарабатывает. И уменьшение его суммарной начисленной заработной платы вызвано только соответствующим результатом его труда. Между тем система оставляет возможность не только потерять, но и прибавить в зарплате при соответствующих стараниях. Очевидно, что при выполнении всех предусмотренных показателей заработная плата составила бы: 18000 + 180 + 6120 (максимальная 34 % премия за выполнение всех показателей) = 24 300 руб. или на 4300 руб. больше существующей заработной платы по штатному расписанию.

В результате предлагаемая система премирования позволит связать увеличение заработной платы каждого работника с качеством его труда и конечным результатом деятельности предприятия и даст возможность повысить стимулирующую роль заработной платы к высокопроизводительному труду. Проект положения о премировании с учетом весовых показателей приведен в Приложении В.

Таким образом, предлагается:

- усовершенствовать систему премирования и ввести 2-3 основных показателя для сотрудников каждого структурного подразделения исходя из специфики их труда;

- ввести гибкий подход в определении величины премиальных выплат на основании реального трудового вклада каждого сотрудника;

- разработать новое положение о премировании и довести до работников изменения, а также провести разработку новых систем премирования для других отделов с учетом данных предложений.

Данная система позволит значительно увеличить объем реализации продукции, за счет улучшения качества труда персонала, и повысить уровень рентабельности, так как будет побуждать работников экономить ресурсы организации. Так прогнозируемый рост выручки от реализации 12-14% за счет изменения условий премирования, прогнозируемый рост рентабельности продаж -3,5-5%. Данные прогноза опираются на результаты внедрения и использования аналогичных систем симулирования персонала в других компаниях данного профиля. При этом результаты внедрения системы премирования с весовыми показателями дали прирост объемов производства и реализации в среднем на весь персонал на 10-16%.

Определим экономический эффект мероприятия. Определим планируемый прирост продукции от внедрения мероприятия.

$\Delta ВР = ВР_{план} – ВР_{факт}$.

Выручка от реализации работ в 2013 году составила 88245 тыс. руб., проектный прирост выручки берем как средний показатель 13%. Плановая выручка составит 88245 + 11472 = 99717 тыс. руб.

$\Delta ВР = 99717 – 88245 = 11472$ тыс. руб.

Прирост рентабельности планируется на уровне 4,2%. В 2014 году рентабельность составляла 12,3%, следовательно, плановая рентабельность проекта 16,5%.

Определим прирост прибыли и дополнительную прибыль от внедрения мероприятия.

Прирост прибыли по сравнению с 2014 годом составит 4%.

10895 * 4% = 435,8 тыс. руб.

Дополнительная прибыль от увеличения объем реализации работ.

11472 * 16,5% = 1892,9 тыс. руб.

Общий прирост прибыли составит 435,8 +1892,9 = 2418,7 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия требует увеличение премиального фонда на 2000 тыс. руб. Так как затраты на внедрение незначительны и не требуют одномоментного вливания, то рекомендуется финансирование мероприятия из прибыли организации.

Рассчитаем полученный эффект от внедрения мероприятия.

2418,7 – 2000 = 418,7 тыс. руб.

3.3 Мероприятие по привлечению персонала к управлению организацией

Вовлеченность персонала базируется на трех основных «китах»: информированности, возможности влиять на развитие компании и участвовать в принятии решений.

Для целенаправленной работы с вовлеченностью, необходимо начать с повышения информированности персонала о том, что происходит в компании, чем она живет. Усилия должны быть направлены на:

- создание информационной среды (каналов распространения информации и общего информационного пространства);
- определение событий, о которых необходимо рассказывать (это поможет сформировать у сотрудников представление о том, что важно, а что нет, какие усилия с их стороны ожидаются и т. д.);
- формирование пула «спикеров» (их слова должны хорошо восприниматься и иметь вес; какие-то вопросы может освещать только первое лицо компании).

Прежде всего, стоит передать «вниз» информацию о стратегических и тактических целях, которые стоят перед компанией в целом или перед конкретным бизнес-подразделением в частности, о целях, планах и задачах на

ближайшее время и на перспективу. Очень полезно рассказывать сотрудникам обо всех проектах, которые запускаются в компании, о достигнутых успехах и людях, чьи усилия этому способствовали.

Оповещать сотрудников о важных событиях компании можно на информационных собраниях коллективов, через официальный портал компании в корпоративной информационной среде, внутренние порталы профессиональных сообществ, на мини-семинарах, мероприятиях по обмену опытом.

Самым сложным из перечисленных путей повышения вовлеченности является привлечение сотрудников к процессу принятия решений различного уровня. Однако этот способ и наиболее эффективный, поскольку автоматически повышается уровень ответственности и автономность работы сотрудников, приходит глубокое понимание контекста и т. д. Но надо понимать, что применение этого подхода требует тщательного формирования эффективных, слаженных трудовых коллективов, способных нести групповую ответственность.

Сохранить в своих рядах талантливого специалиста чаще всего означает предоставить ему гарантии самореализации, повышения квалификации, обеспечения такими задачами, которые будут бросать вызов его профессиональным компетенциям и поднимать на качественно новый уровень развития. Для России проблема нематериального стимулирования персонала особенно актуальна, поскольку многим компаниям приходится действовать в условиях ограниченных бюджетов. Поэтому наглядная демонстрация ценности каждого сотрудника для организации, того, что именно с ними она связывает свое будущее и готова идти на многие уступки в обмен на ответную лояльность, честные и открытые отношения на условиях взаимного уважения - обязательные условия мудрой, дальновидной кадровой политики.

Учитывая высокую конкуренцию в телекоммуникационной отрасли и стремительное развитие инноваций, компания необходимо использовать активных профессионалах, которые обладают инновационным мышлением и генерируют «прорывные» идеи, быстро реагируют на меняющиеся реалии рынка и умеют выходить за рамки привычных шаблонов, реализуют амбициозные

проекты и решают сложные задачи. Чтобы люди не просто были удовлетворены своей работой и лояльно настроены к компании, а проявляли активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей, и были готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения новых результатов. Такое сочетание лояльности, удовлетворенности и активности могут дать только вовлеченные в дела компании сотрудники.

Необходим механизм, способный при минимальных издержках максимально задействовать идейный потенциал сотрудников и сохранить лидирующие позиции компании, несмотря на ухудшавшуюся экономическую ситуацию. Предлагается концепция «Бюро идей», эффективный инструмент повышения уровня вовлеченности персонала в развитие бизнеса компании.

Концепция «Бюро идей» очень проста: любой сотрудник ООО «Универсум бит» может прислать идею, которую проанализируют опытные эксперты и дадут заключение о перспективах ее реализации в компании. Самые успешные идеи будут использованы в деятельности компании.

Кроме того «Бюро идей» можно внедрить в единую автоматизированную систему для обработки инициатив. Это позволит сократить время на экспертизу идеи; устранит возможность «дублей» уже на этапе подачи заявки; кроме того, возможность голосования и обсуждения инициатив в онлайн-режиме, а также рейтинг реализованных идей, все это на внутреннем сайте персонала компании.

В отношении к авторам лучших инициатив будут использованы материальное, так и нематериальное поощрение. Материальное стимулирование выражается в выплате премии, размер которой варьируется с ожидаемым экономического эффекта для компании от предложенной инициативы. В качестве нематериальной мотивации реализуется целый комплекс HR-мероприятий. Одни направлены на создание соревновательной атмосферы (ежеквартальные рейтинги участников, конкурс «Лидер года в области инноваций»), другие обеспечивают сотруднику признание в коллективе (вручение почетных грамот и кубов в торжественной обстановке, размещение фото лучших инноваторов на «Доске признания Лидеров и Экспертов», интервью с активными участниками «Бюро» на

корпоративном портале, информация о реализованных инициативах и их авторах в еженедельном отчете компании для топ-менеджмента).

Самым главным элементом нематериального стимулирования является прямое влияние участия сотрудников в «Бюро идей» на их карьеру. Инноваторы включаются в кадровый резерв и на порядок быстрее продвигаются по служебной лестнице.

Участие сотрудников в разработке идей для бизнеса станет залогом успешного воплощения этих проектов в жизнь. Работники станут воспринимать планы развития компании как свои собственные, а не продиктованные сверху, что способствует повышению вовлеченности и ответственности персонала даже при выполнении самых сложных задач. Экономический эффект от внедрения предложенных проектов работниками планируется на уровне 0,5-1,5% выручки от реализации работ ежегодно.

Для реализации идеи в полном объеме необходимо довести до сотрудников всю информацию, связанную с данной программой, а также все преимущества, которые они получат, приняв участие в программе. При этом для наглядности необходимо использовать внутренний корпоративный сайт. Причем данный сайт будет использован не только для целей сбора и обработки идей, но так же для учета достижений сотрудников и подразделений. Данный ресурс позволит публиковать как результаты выполнения производственных показателей, так и поощрять лидеров. Публикация все материалов и обновлений, как и ранее останется на программисте, который отвечает за разработку сайта.

Оценку качества идеи и ее экономической эффективности будет проводить экспертный совет, состоящий из высших руководителей организации во главе с генеральным директором.

Внедрение данного мероприятия позволит сплотить коллектив вокруг общей идеи. Даст возможность активным сотрудникам реализовать себя в полном объеме и тем самым увеличить свой заработок в организации. Прогнозируется рост объемов продаж ежегодно на 1-3 % лишь только за счет внедрения

предложенных идей, а кроме того сокращение текучести кадров в рядах специалистов основных направлений деятельности организации.

Определим экономический эффект мероприятия.

Рассчитаем планируемый прирост продукции от внедрения мероприятия.

ΔВР = ВРплан – ВРфакт.

Выручка от реализации работ в 2014 году составила 88245 тыс. руб., проектный прирост выручки 2%. Плановая выручка составит 88245 + 1765 = 90010 тыс. руб.

ΔВР = 90010 – 88245 = 1765 тыс. руб.

Определим прирост прибыли при условии рентабельности 2014года 12,3%.

Прирост прибыли составит.

1765 * 12,3% = 217,1 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия требует произвести затраты в размере 150 тыс. руб., которые будут использованы на премирование участников программы, сумма затрат определяется экспериментально, основываясь на результатах использования аналогичных моделей в разных компаниях (ОАО «МТС»). Так как затраты на внедрение незначительны и не требуют одномоментного вливания, то рекомендуется финансирование мероприятия из прибыли организации.

Рассчитаем полученный эффект от внедрения мероприятия.

217,1 – 150 = 67,1 тыс. руб.

3.4 Мероприятие по совершенствованию методов социально-психологического стимулирования работников

Иногда бывает так трудно удержать хорошего специалиста. Почему одного только предложения более высокого дохода оказывается недостаточно, и остается много сомнений? Потому что кроме потребностей в еде, одежде и жилье, требующих обязательных материальных вложений, у человека есть и другие не менее важные потребности. В этом заключается суть нематериальных способов

стимулирования. К ним относятся: потребность в общении и принадлежности, в уважении и признании, в самостоятельности, в достижении и развитии, в творчестве, во власти. Если организация удовлетворяет нематериальные потребности своих сотрудников, то вряд ли они захотят уйти на другую работу.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Как показал проведенный анализ системы стимулирования, для сотрудников очень важно наличие нематериальных стимулов, похвалы признания. Можно выделить три основных направления совершенствования использования социально-психологических методов в стимулировании персонала: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование и развитие организационной культуры.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности труда. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу. Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Каждому сотруднику важно знать, что организация помнит его. Как бы ни устали мы от советской системы поощрений, каждому важна похвала, особенно публичная. Всегда приятно получить из уст руководителя похвалу

приободряющее пожелание, а если это делается при всем коллективе, то это окрыляет, дает импульс к более эффективной работе.

Виртуальная доска почета, на корпоративном сайте, очень действенный метод. Привести в пример лидеров дополнительный стимул к работе отстающих. А затраты на проведение такого мероприятия незначительны, лишь затраты труда уже имеющихся штатных специалистов.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры поведения и действий.

Организационная культура существует независимо от того применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ООО «Универсум бит»:

- Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

- Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

- Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

- Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

- Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры.

- Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

- Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации,

- Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение выстраивать, выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Безусловно, формирование хорошего морально-психологического климата в коллективе и организационной культуры дело не одного дня и даже не одного месяца. Для того чтобы добиться положительного эффекта от предлагаемых мероприятий необходимо долго и скрупулезно вести организацию и ее персонал к намеченной цели. Несомненно, дело это важное и позволяющее повысить в значительной степени уровень сплоченности персонала. Однако весь этот процесс необходимо направлять и координировать. Поэтому работу по формированию организационных ценностей и улучшению морально-психологического климата в коллективе предлагаю передать HR-специалисту. HR-специалист будет поручены следующие функции:

- формировать предложения и стратегию развития корпоративной культуры;
- координировать процесс внедрения изменений мероприятий;

- совместно с программистами компании доработать внутри организационный сайт добавить вкладки, посвященные новой системе оценки и ее итогов, бюро-идей, поощрения, корпоративная символики и мероприятия;
- проводить обучение руководителей по направлениям организационной культуры и управления конфликтами.

Техническая составляющая по изменению корпоративна сайта, а также все последующие изменения и обновления будут отданы программисту компании, так как это его функциональные обязанности, разработка и ведение сайта.

Работа по улучшению морально-психологического климата, а так же разработка ценностей компании и обучение руководителей, это дополнительные функции для HR-специалиста. В связи с увеличением выполняемых функций предлагается увеличить оклад на 1000 руб. ежемесячно. В результате дополнительные затраты составят 1 * 12 + 1 * 12 * 0,3 = 15,6 тыс. руб.

Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов стимулирования необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

Эффект от данного мероприятия в первую очередь заключается в сплочении коллектива, поддержании и выявлении лидером, удовлетворении социальных потребностей работников. Данная система мероприятий позволит значительно сократить текучесть кадров, а, следовательно, повысить уровень производительности труда. Прогнозируемый ежегодный рост производительности труда 1-2%.

Определим экономический эффект мероприятия.

Рассчитаем планируемый прирост продукции от внедрения мероприятия при условии, что рост производительности приведет к пропорциональному росту выручки от реализации.

ΔВР = ВРплан – ВРфакт.

Выручка от реализации работ в 2014 году составила 88245 тыс. руб., проектный прирост выручки 1,5%. Плановая выручка составит 88245 + 1323,7 = 89568,7 тыс. руб.

ΔВР = 89568,7 – 88245 = 1323,7 тыс. руб.

Определим прирост прибыли при условии рентабельности 2014 года 12,3%.

Прирост прибыли составит.

1323,7 * 12,3% = 162,8 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия потребует затрат в размере 15,6 тыс. руб., на увеличение заработной платы HR-специалиста, прочих затрат не будет, так как разработка и внедрение данного мероприятия будет проведена силами специалистов компании.

Полученный эффект от внедрения мероприятия 162,8 – 15,6 = 147,2 тыс.руб.

3.5 Мероприятие по совершенствование организации рабочих мест

Эффективная организация рабочих мест оказывает значимое воздействие на желание сотрудников работать. Грамотная организация рабочего места представляет собой элемент нематериального стимулирования работников. Чем лучше организовано рабочее место, тем меньше устают сотрудники и тем больше уровень производительности труда в дальнейшем. При организации рабочих мест необходимо соблюдение ряда требований эргономики.

Результаты проведенного анализа стимулирующих факторов важных для сотрудников, показали, высокую значимость условий труда для персонала. Так обеспеченность оргтехникой имеет ценность в 4,1 балла, благоприятные условия труда 4,5 балла. Кроме того при проведении опроса сотрудники жаловались на устаревшую организационную технику, неудобные кресла.

Для нормализации условий труда и улучшения стимулирующей составляющей рекомендуется соблюдение основных принципов организации рабочих мест. Положение экрана определяется: - расстоянием считывания (0.60

0.10 м); - углом считывания, направлением взгляда на 20 ниже горизонтали к центру экрана, причем экран перпендикулярен этому направлению; - должна предусматриваться возможность регулирования экрана: - по высоте 3 см; - по наклону от 10 до 20 относительно вертикали; - в левом и правом направлениях. - зрительный комфорт подчиняется двум основным требованиям: - четкости на экране, клавиатуре и в документах; - освещенности и равномерности яркости между окружающими условиями и различными участками рабочего места.

Большое значение при организации рабочего места придается правильной рабочей позе. При неудобной рабочей позе могут появиться боли в мышцах, суставах и сухожилиях. Требование к рабочей позе - шея не должна быть наклонена более чем на 20°.

Для обеспечения психической надежности и профилактики профессиональных заболеваний сотрудников необходимо добиваться рационального сочетания умственной (психической) и физической нагрузки и динамической организации труда. Необходимо предусмотреть перерывы с обязательным выходом за пределы кабинета, а также смену нагрузки с умственной на физическую пусть даже легкую.

В коллективном договоре должны находиться отражение всех важнейших сторон жизни и деятельности предприятия – от организации труда и совершенствования производства до улучшения условий работы, быта, культуры и воспитания трудящихся.

Созданные условия должны обеспечивать комфортную работу сотрудникам. Указанные оптимальные размеры рабочего стола и кресла, рабочей поверхности, а также системы освещения производственного помещения и вентиляции позволят работникам чувствовать себя более комфортно на своих рабочих местах. Соблюдение условий, определяющих оптимальную организацию рабочего места, позволит сохранить хорошую работоспособность в течение всего рабочего дня, повысит как в количественном, так и в качественном отношениях производительность труда, что в свою очередь будет способствовать быстрейшей разработке и последующему внедрению новой технологии производства.

Прогнозируется по данному мероприятию ежегодный рост производительности на уровне 0,5-1%.

Проведенный автором анализ рабочих мест выявил потребность в замене мебели у 4 сотрудников (поломка кресел). У 2 сотрудников на рабочих столах используются старые мониторы, занимающие много места, тем самым мешая работать с большей производительностью. Визуальный осмотр выявил некоторые отклонения от необходимых параметров организации рабочего места.

Необходимо для реализации данного мероприятия провести повторное обследование рабочих мест, выявить те рабочие места, которые нуждаются в первостепенной замене оборудования. Постепенно производить замену устаревшего оборудования и мебели в плановом режиме, предусмотренном в организации.

Определим экономический эффект мероприятия.

Рассчитаем планируемый прирост продукции от внедрения мероприятия при условии, что рост производительности приведет к пропорциональному росту выручки от реализации.

ΔВР = ВРплан – ВРфакт.

Выручка от реализации работ в 2014 году составила 88245 тыс. руб., проектный прирост выручки 0,5%. Плановая выручка составит 88245 + 441,2 = 88686,2 тыс. руб.

ΔВР = 88686,2 – 88245 = 441,2 тыс. руб.

Определим прирост прибыли при условии рентабельности 2014 года 12,3%.

Прирост прибыли составит.

441,2 * 12,3% = 54,3 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия не требует никаких затрат, так как замена и покупка необходимого оборудования рабочих мест будет проводиться в рамках плановых мероприятий компании.

Полученный эффект от внедрения мероприятия 54,3 тыс. руб.

3.6 Информационное обеспечение проекта

В системе стимулирования труда персонала важное место принадлежит

проведению аттестации работников. С этой целью в данном разделе предлагается внедрить компьютерную контролирующую систему, предназначенную для организации процесса аттестации персонала непосредственно на местах.

Для внедрения автоматизированной системы аттестации предлагается реализовать следующие мероприятия:

1). Сформировать модель компетенций по должности менеджера турагенства и требования по уровню развития для кандидатов в кадровый резерв, включающие корпоративные (пять компетенций, взятых из ценностей компании); управленческие (шесть); профессиональные (пять).

2). Определить методы оценки для должности менеджера:

- оценка компетенций методом 360 градусов;
- Assessment centre (Ассессмент центр);
- оценка «Лидер-Ресурс»;
- оценка по ключевым показателям деятельности (MBO)

3). Закрепить ответственных за проведение оценки.

4). Сформировать пакет кейсов, пересмотреть вопросы «Лидер-Ресурс» для анкетирования.

5). Определить механизм каким образом будет подведен итог оценки и будет предоставлена обратная связь оцениваемому.

6). Разработать регламент проведения оценки, с указанием периодичности, сроков ее проведения. Все оценщики были ознакомлены с регламентом за 2 недели до ее начала.

7). Процесс проведения аттестации предлагается выстроить следующим образом.

Оценка 360 градусов проводится в автоматизированном режиме на портале Systemkey и позволит быстро и качественно получить и обработать результаты, с учетом степени влияния на общую оценку каждого оцениваемого. Должно быть проведено обучение оценщиков оценке методом 360 градусов.

При проведении оценки методом *Assessment* кейсовые задания были разбиты на две группы:

1 группа – для действующих менеджеров;

2 группа - для кадрового резерва.

Оценка «Лидер-Ресурс» осуществлялась на портале Systemkey и позволила сопоставить результаты, полученные при оценке 360 градусов и при проведении Assessment centre и сделать качественные выводы об уровне развития менеджеров, четко очертив круг тех знаний, умений и навыков, которые необходимо развивать каждому руководителю.

При внедрении проекта будет применяться компьютерные технологии, что позволит применять самоотестацию. На любом этапе аттестуемый может легко вернуться к предыдущему компоненту, к исходной информации.

К основным характеристикам системы относятся:

1) Возможность организации процесса самоподготовки к аттестации;
2) Гибкие настройки для управления режимами приема экзаменов;
3) Возможность непрерывного мониторинга процесса прохождения аттестации;
4) Хранение и протоколирование всех результатов работы с системой;
5) Универсальный механизм формирования протоколов по результатам прохождения экзамена;
6) Возможность интеграции в корпоративные Интранет-порталы.

Данный программный продукт призван решить проблемы аттестации оценки работы персонала.

Контролирующая система, использует все преимущества Интранет-технологий, среди которых – возможности одновременной совместной работы большого числа пользователей, а также аттестации территориально удаленных пользователей.

Алгоритм работы с ПО следующий:

1) тестируемый регистрируется в системе для получения билета (выбор билета происходит средствами программного комплекса с использованием метода случайных чисел);

2) тестируемый последовательно отвечает на вопросы билета

(методология аттестации предусматривает при проведении экзамена выбор одного правильного ответа из нескольких вариантов);

3) ответы на вопросы фиксируются в итоговой ведомости по результатам аттестации (ведомость содержит перечень вопросов с указанием ответа, данного аттестуемым, и указанием правильности ответа);

4) по итогам работы с ПО можно сформировать протокол, соответствующий требованиям «Положения о порядке проведения аттестации менеджеров туристских агентств в ИП «Ковчег-тур».

Все данные по проведенным аттестациям хранятся в системе, что обеспечивает возможность доступа к полному архиву результатов тестирования. Это может понадобиться при планировании повторных проверок или внеочередных аттестаций, а также при формировании различных статистических сводок.

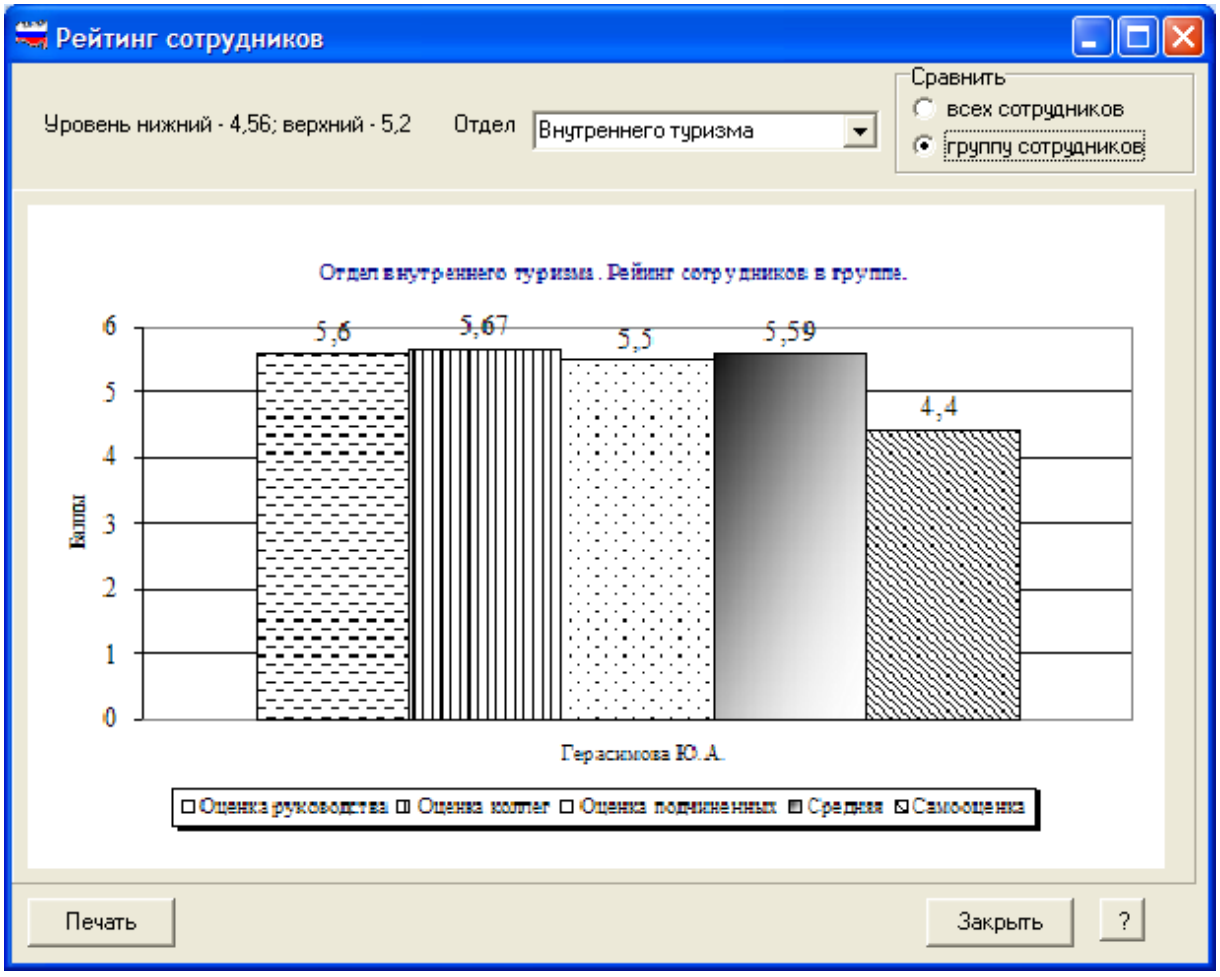


Рисунок 3.5 – Экранная форма «Рейтинг сотрудника в группе»

Итоги аттестации могут быть различных видов.

На рис. 3.5 видно, что самооценка сотрудника сильно занижена по сравнению с оценками руководителей и подчиненных. Когда сотрудник увидит эти результаты, они придадут ему уверенности в себе, что положительно скажется на результатах работы.

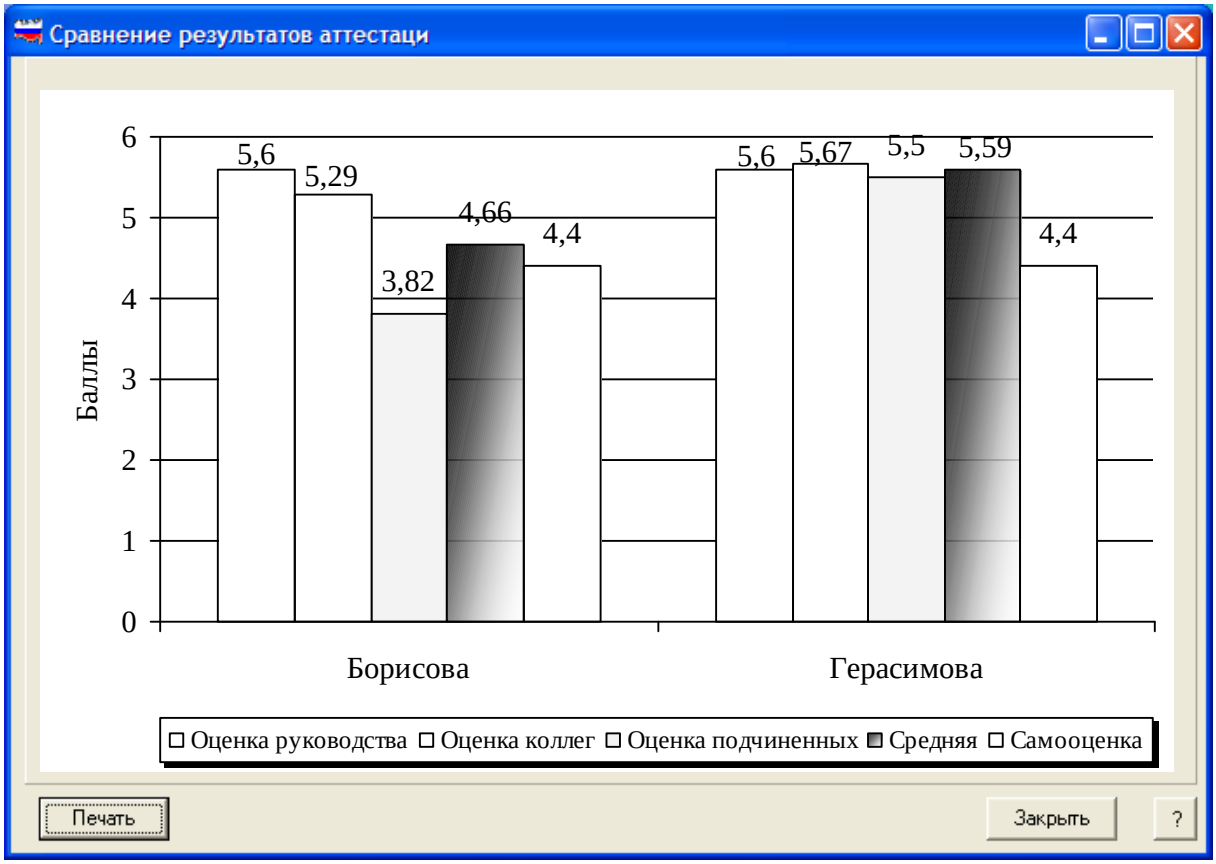


Рисунок 3.6 – Экранная форма «Сравнение результатов аттестации»

Сотруднику выдается лист его оценок с оценками его ближайшего успешного коллеги (рис. 3.6), чтобы он мог сравнить свои результаты с более успешным сотрудником, что также стимулирует повышение качества работы.

Можно также проследить развитие сотрудника, сравнивая результаты его аттестаций. На рис. 3.7 видно, что с момента последней аттестации сильно выросла оценка подчиненных, при этом оценка руководства не упала: значит аттестуемая сделала правильные выводы по итогам первой аттестации и стала меняться в лучшую сторону.

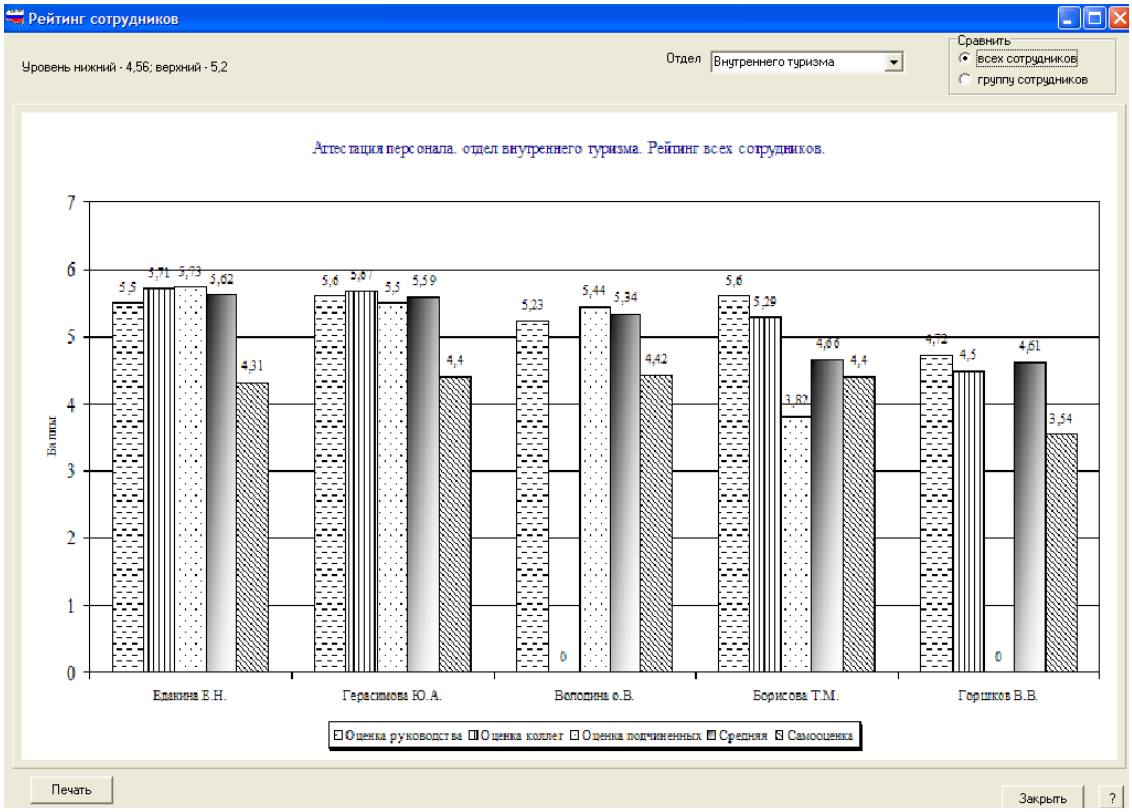


Рисунок 3.7 – Экранная форма «Рейтинг всех сотрудников»

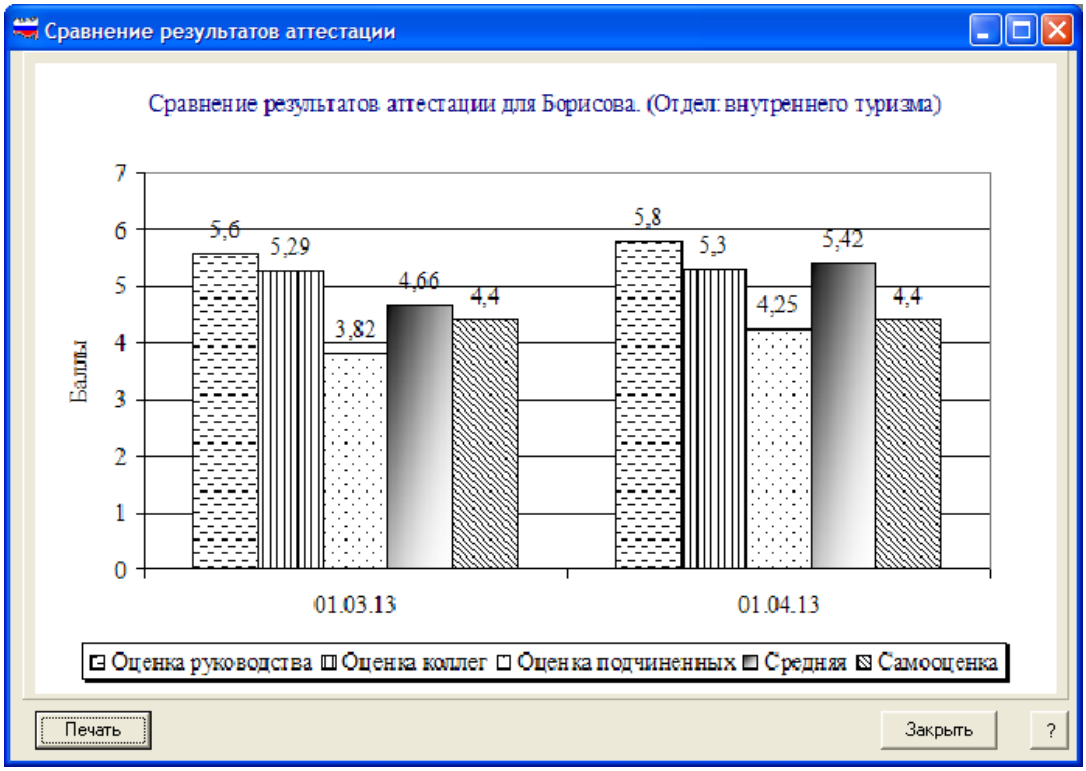
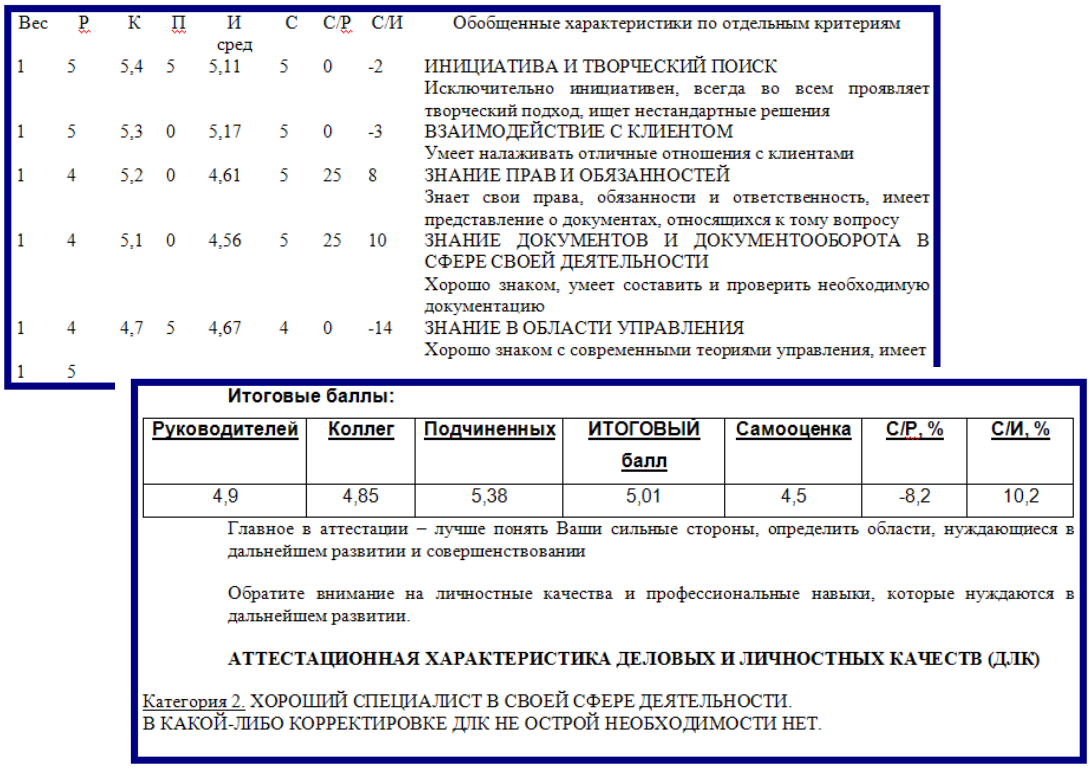


Рисунок 3.8 – Экранная форма «Динамика результатов аттестации для сотрудника внутреннего туризма»



Вес	Р	К	П	И сред	С	С/Р	С/И	Обобщенные характеристики по отдельным критериям
1	5	5,4	5	5,11	5	0	-2	ИНИЦИАТИВА И ТВОРЧЕСКИЙ ПОИСК Исключительно инициативен, всегда во всем проявляет творческий подход, ищет нестандартные решения
1	5	5,3	0	5,17	5	0	-3	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТОМ Умеет налаживать отличные отношения с клиентами
1	4	5,2	0	4,61	5	25	8	ЗНАНИЕ ПРАВ И ОБЯЗАННОСТЕЙ Знает свои права, обязанности и ответственность, имеет представление о документах, относящихся к тому вопросу
1	4	5,1	0	4,56	5	25	10	ЗНАНИЕ ДОКУМЕНТОВ И ДОКУМЕНТООБОРОТА В СФЕРЕ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Хорошо знаком, умеет составить и проверить необходимую документацию
1	4	4,7	5	4,67	4	0	-14	ЗНАНИЕ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ Хорошо знаком с современными теориями управления, имеет
1	5							

Итоговые баллы:

Руководителей	Коллег	Подчиненных	ИТОГОВЫЙ балл	Самооценка	С/Р, %	С/И, %
4,9	4,85	5,38	5,01	4,5	-8,2	10,2

Главное в аттестации – лучше понять Ваши сильные стороны, определить области, нуждающиеся в дальнейшем развитии и совершенствовании

Обратите внимание на личностные качества и профессиональные навыки, которые нуждаются в дальнейшем развитии.

АТТЕСТАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ (ДЛК)

Категория 2. ХОРОШИЙ СПЕЦИАЛИСТ В СВОЕЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
В КАКОЙ-ЛИБО КОРРЕКТИРОВКЕ ДЛК НЕ ОСТРОЙ НЕОБХОДИМОСТИ НЕТ.

Фрагмент аттестационного листа (рис. 3.9), который по итогам аттестации получает на руки сотрудник (информация в листе строго конфиденциальна и предназначена только для самого сотрудника и его руководителя).

Рисунок 3.9 – Аттестационный лист сотрудника

Аттестация с помощью системы LaMa-360 может проводиться двумя способами:

- самостоятельно (стоимость 19 000 р. в комплект входит диск с ПО, «Руководство пользователя», дистанционные консультации со специалистом по skype, e-mail).
- с помощью консультанта (стоимость 19 000 р. + стоимость услуг консультанта, входит диск с ПО, «Руководство пользователя», услуги по проведению аттестации со специалистом фирмы 11 000 р. первые два дня, дальше по договоренности)

Использование автоматизированных технологий при проведении подготовки и аттестации руководителей и специалистов организаций позволяет повысить эффективность учебно-аттестационного процесса при оптимизации затрат рабочего времени.

Подводя итоги по данному разделу, следует отметить, что существующая система по работе с персоналом успешно обеспечивает следующие функции:

◆ведение и учет списка сотрудников;

- вывод интересующей информации на печатное устройство.

База данных также позволяет осуществить:

- быстрый доступ к информации и ее достоверность;
- простое и быстрое выполнение рутинных операций;
- сокращение времени на подготовку отчетности.

Таким образом, программное обеспечение призвано освободить работника кадровой службы турфирмы от рутинных операций и помочь в выборе оптимального решения.

3.7 Правовое обеспечение проекта

Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности сотрудников, называется документацией по личному составу (кадрам, персоналу). К таким документам относятся:

- трудовые контракты (договоры), заключенные предприятием с работником;
- приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе, аттестации сотрудника;
- трудовые книжки;
- личные карточки формы - Т-2;
- личные дела;
- лицевые счета по заработной плате.

Документы по личному составу являются наиболее важными документами и требуют особой тщательности и аккуратности, при оформлении ведении и обеспечении сохранности на протяжении длительного срока.

Порядок приема на работу осуществляется согласно «Правил внутреннего трудового распорядка ООО «Универсум бит».

«Решение о приеме кандидата на работу принимается с учетом следующих факторов: его профессионального опыта, мотивации к работе в области торговли и обслуживания клиентов, его профессиональных навыков и готовности работать в

любое необходимое время. Если кандидатура работника не отвечает одному из основных критериев, Руководство сохраняет за собой право отказать кандидату в приеме на работу в любой момент до издания приказа о его приеме на работу.

Необоснованный отказ в заключение трудового договора запрещается».

При приеме на работу кандидат заполняет заявление о приеме на работу, в котором указывает желаемую должность и структурное подразделение и анкету. Далее заполняется трудовой договор.

Перед заключением трудового договора кандидат обязан предоставить руководству следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета;
- дипломы или иные документы, подтверждающие его квалификацию;
- медицинские справки (при необходимости).

Если при изучении вышеуказанных документов Руководство обнаружит факты, которые не были сообщены кандидатом при его приеме на работу и которые по объективным причинам могут помешать ему в осуществлении его профессиональной деятельности на соответствующей должности, Руководство оставляет за собой право отказать кандидату в приеме на работу.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (статья 68 Трудового кодекса). При этом трудовой договор не заменяет приказа о приеме на работу, поскольку это разные юридические документы.

Приказ о приеме на работу издается на каждого вновь принимаемого сотрудника. Приказ о приеме на работу относиться к приказам по личному составу и являются первичным учетным документом. Указанный приказ по своей сути является распорядительным документом, помимо фиксации факта приема на работу именно этот приказ является основанием начисления сотруднику заработной платы. В отличии от трудового договора приказ о приеме на работу имеет законодательно утвержденную форму. Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» утверждена унифицированные форма № Т-1 и форма № Т-1а. Приказ (распоряжение) о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения) (статья 68 Трудового кодекса).

Обычно приказ о приеме на работу издается в одном экземпляре. Если в организации внутренними распорядительными документами оговариваться, что бухгалтерия принимает только подлинники приказов, то, соответственно, приказ о приеме на работу издается в двух экземплярах. На практике целесообразно снимать несколько копий с подписанного приказа после ознакомления с ним работника: первый экземпляр - оригинал - подшивается в наряд (приказы по личному составу), второй экземпляр - в личное дело, третий – передается в бухгалтерию, четвертый – для работника. При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе (Статья 70 Трудового кодекса).

Условие об испытании (испытательном сроке) должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания. На период испытательного срока на работника распространяются нормы трудового законодательства, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного

договора, соглашения. По общим нормам трудового права срок испытания не может превышать трех месяцев. Для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций установлен иной максимальный испытательный срок - шесть месяцев. При этом следует учитывать, что в срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. Законодательно определен основной круг работников, которым испытательный срок при приеме на работу не устанавливается (Статья 70 Трудового кодекса):

- лица, поступающие на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- беременные женщины;
- лица, не достигшие возраста восемнадцати лет;
- лица, окончившие образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающие на работу по полученной специальности;
- лица, избранные на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лица, приглашенные на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

Помимо этого об испытательном сроке говорят другие нормы трудового права. Так статья 207 Трудового кодекса указывает, что лицам, успешно завершившим ученичество, при заключении трудового договора с работодателем, по договору с которым они проходили обучение, испытательный срок не устанавливается. А статья 294 Трудового кодекса устанавливает максимальный испытательный срок для сезонных работников две недели.

В любом случае, независимо от длинны испытательного срока если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание. В этом случае последующее расторжение трудового договора

допускается только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником. При этом работодатель обязан предупредить его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием оснований для признания этого работника не выдержавшим испытательный срок. При расторжение трудового договора производится без выплаты выходного пособия. Решение работодателя о расторжении с ним трудового договора как с непрошедшим испытательный срок, работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

После подписания трудового договора и оформления приказа о приеме на работу на каждого вновь поступившего сотрудника оформляется личное дело.

Личное дело - это совокупность документов, содержащих необходимые сведения о работнике и его трудовом стаже. Порядок работы с личными делами не регламентирован общегосударственными нормативами, в связи с чем предприятия по-разному решают вопросы их формирования и ведения. Как правило, личные дела ведутся на руководящих работников, специалистов, материально-ответственных лиц и т.п. Первоначально в личное дело группируются документы, оформляющие процесс приема на работу, а впоследствии - все основные документы, возникающие в период трудовой деятельности работника на предприятии. На документы личного дела составляется внутренняя опись. Личные дела учитываются в журнале учета личных дел, который является основным учетным документом.

В отделе кадров хранятся личные дела только работающих сотрудников. Личные дела уволенных работников должны передаваться на архивное хранение и храниться 75 лет.

Таким образом, прием на работу обычно сопровождается созданием следующих важных документов: заявления; при необходимости анкеты; трудового договора (контракта); приказа о приеме на работу, личной карточки (форма № Т-2).

Перевод на другую работу осуществляется, как правило, с согласия работника. Основанием для перевода могут быть личное заявление или представление о переводе. В разрешенных законом случаях, например, при производственной необходимости или в случае простоя, согласия работника не требуется. При этом основанием для перевода являются: докладные записки руководителей структурных подразделений, приказы по основной деятельности, акты или другие документы, фиксирующие причины временной перестановки кадров в связи со сложившейся производственной ситуацией.

Перевод на другую работу оформляется приказом по личному составу. Где указывается новая должность и подразделение, вид перевода (для временных переводов - с указанием продолжительности), причина перевода (в полном соответствии с требованиями ТК РФ), изменение оплаты труда (если оно возникает).

Затем изменения, связанные с переводом работника на другую работу, заносятся в трудовую книжку, в личную карточку формы № Т-2 и/или личное дело, в лицевой счет по заработной плате. Увольнение работников предприятия производится по причинам, указанным в статьях ТК РФ, наосновании поданного работником личного заявления, или в связи с истечением срока действия контракта, заключенного на определенный срок, или при наличии акта о нарушении трудовой дисциплины и т.п.

«Перемещение сотрудника на другое рабочее место, в другое структурное подразделение Компании в той же местности не требует согласия работника, если это не влечет за собой изменения трудовой функции работника и изменений существенных условий его трудового договора.

Изменение трудовой функции работников допускается только с их письменного согласия. Изменение существенных условий договора работников по инициативе Руководства Компании без изменения их трудовой функции по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий

труда, возможно при уведомлении работника об указанных изменениях в письменной форме не позднее, чем за 2 месяца до их введения.

Увольнение работников оформляется приказом по личному составу, где указывается причина увольнения, согласно статьям ТК РФ. Затем делаются записи в трудовой книжке и в личной карточке (формы № Т-2) и/или личном деле.

При увольнении работника в его личное дело помещается заявление об увольнении (служебная записка) и копия приказа об увольнении (другая копия передается в бухгалтерию). Личное дело, после помещения в него приказа об увольнении, закрывается и обрабатывается для передачи в архив на долговременной хранение.

Трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

Таким образом, на предприятиях, в учреждениях, организациях документация, сопровождающая такие процессы движения кадров как прием, перевод и увольнение работников, должна обязательно оформляться и вестись в соответствии с общегосударственными законодательными и нормативными актами, важнейшим из которых является ТК РФ.

Ведение трудовых книжек работников

Согласно статье 39 ТК РФ, трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности рабочего или служащего, Трудовые книжки ведутся на всех работников, проработавших свыше 5 дней, в том числе на сезонных и временных работников, а также на нештатных работников при условии, если они подлежат государственному социальному страхованию.

Лица, проступающие на работу, обязаны предъявлять администрации предприятия трудовую книжку, оформленную в установленном порядке.

Прием на работу без трудовой книжки не допускается, при оформлении на работу по совместительству, по трудовому соглашению, по договору подряда

трудовая книжка не предъявляется, лица, поступающие на работу впервые, обязаны представить администрации справку о последнем занятии, выданную по месту жительства, а уволенные из рядов Вооруженных Сил - военный билет. Все записи, внесенные в трудовую книжку на последнем месте работы, должны быть заверены подписью руководителя или работника отдела персонала и печатью отдела. На лиц, поступивших на работу впервые, трудовая книжка заполняется не позднее недельного срока со дня приема на работу. В трудовую книжку вносятся все записи о приеме, переводе на другую постоянную работу, увольнении, награждениях и поощрениях. Записи вносятся после издания приказа (но не позднее недельного срока, а при увольнении - в день увольнения) и должны точно соответствовать тексту приказа. Порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек подробно изложен в «Инструкции о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях».

В соответствии с Инструкцией в трудовую книжку вносятся: сведения о работнике; сведения о работе; сведения о награждениях и поощрениях.

При оформлении трудовой книжки сначала заполняется ее титульный лист, содержащий сведения о работнике. Указываются фамилия, имя, отчество работника и дата его рождения; профессия или специальность. После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью заверяет правильность внесенных сведений. Титульный лист подписывает лицо ответственное за выдачу трудовых книжек, затем ставится печать отдела кадров.

Сведения о работе включают в себя: прием на работу, перевод другую постоянную работу, увольнение.

При увольнении рабочего или служащего все записи о работе, награждениях и поощрениях, внесенные в трудовую книжку за время работы, заверяются подписью начальника отдела кадров и печатью. Организация обязана выдать

работнику его трудовую книжку в день увольнения с внесенной в нее записью об увольнении. Если работник выходит на пенсию, то производится на основании списка работников пенсионного возраста подборка трудовых книжек. По данным личной карточки и трудовой книжки уточнение общего стажа работы, в том числе стажа непрерывного и льготного, регистрация заявления работника, консультации уходящего на пенсию, запись в заявление о предоставляемых документах, заполнение и подпись «Представления», комплектование документов для предоставления в органы социального обеспечения, в книгу учета лиц уходящих на пенсию. В трудовой книжке органами социального обеспечения ставится штамп «Пенсия назначена» в разделе «Сведения о назначении пенсии».

Таким образом, правильное оформление, ведение и хранение трудовых книжек играет огромную роль в жизни каждого человека, т.к. является важнейшим подтверждением его трудовой деятельности.

4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Общие результаты внедрения проекта мероприятий представлены в

таблице 4.1

Таблица 4.1 – Ожидаемые результаты от реализации предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый результат
Мероприятие по совершенствованию системы стимулирования на базе использования KPI	-	- Усиление мотивационного эффекта системы стимулирования. - Прирост производительности труда в среднем по компании на 5-7%. - Прирост объемов продаж на 7-9%.

Мероприятие по совершенствование системы материального стимулирования	2000	- Прирост объемов продаж 12-14%. - Прирост рентабельности продаж - 3,5-5%.
Мероприятие по привлечению	150	- Повышение сплоченности коллектив вокруг

персонала к управлению		общей цели. - Более эффективное использование потенциала работников. - Прирост объемов продаж ежегодно на 1-3%.
Мероприятие по совершенствованию методов социально-психологического стимулирования работников	15,6	- Усиление сплоченности коллектива. - Сокращение текучести кадров. - Прирост производительности труда 1-2%.
Мероприятие по совершенствование организации рабочих мест	-	- Прирост производительности 0,5-1%.
Итого	2165,6	Экономический эффект: - прирост производительности 10-15%, - прирост объемов продаж 20-26%, - прирост рентабельности 3,5-5%. Социальный эффект: - снижение текучести кадров, - усиление мотивации и сплоченности, - лучшее использование потенциала сотрудников.

Далее проведем оценку экономической эффективности предложенных проектных мероприятий. Измерение эффективности мероприятий необходимая вещь для любых предложений, ведь каждые траты дополнительных средств организации должны обязательно приносить эффект. Однако измерить в экономических показателях эффективность системы нематериального стимулирования достаточно сложно.

Определим экономический эффект предложенных мероприятий. Все мероприятия направлены на повышение производительности и, следовательно, на увеличение объема реализации услуг и прибыли полученной предприятием.

Как показали расчеты эффективности мероприятий, все они позволят организации получит дополнительную прибыль.

Проведем расчет срока окупаемости вложений в предложенные в проекте

мероприятия. Для того чтобы провести расчет срока окупаемости вложений необходимо определить общую сумму финансовых вложений в предложенные мероприятия. Рассчитать полученную прибыль от результатов внедрения, и определить за какой срок окупятся вложенные средства.

Как видно из таблицы 4.1 на внедрение первого и пятого мероприятия вложение дополнительных средств не потребуется, следовательно, объем инвестиций по ним равен нулю.

Для внедрения второго, третьего и четвертого мероприятия необходимо затратить средства в размере 2150 (2000+150+15,6) тыс. руб. Так как объем необходимых средств не столь значителен, то финансировать мероприятия будут из собственной прибыли.

Рассчитаем срок окупаемости вложений данного мероприятия. Для того чтобы определить период возврата вложенных средств используем ряд показателей. Предполагаемый суммарный экономический эффект от всех мероприятий 3721,2 тыс. руб. Эффект рассчитан в показателях дополнительной прибыли организации. Следовательно, объем ожидаемой прибыли от внедрения мероприятий составит 3721,2 тыс. руб.

Определим объем получаемой прибыли от внедрения мероприятий за один месяц 3721,2 тыс. руб. / 12 = 310,1 тыс. руб. Получаем, что после внедрения всех мероприятий предприятие станет получать ежемесячно прибыли на 310,1 тысяч руб. больше, именно эти средства и позволят покрыть понесенные дополнительные затраты.

Определим срок окупаемости мероприятия, в месяц ООО «Универсум бит» получит прибыли сверх прошлогоднего показателя 310,1 тыс. руб., затраты на внедрение мероприятий 2165,6 тыс. руб. Значит чтобы окупить затраты потребуется 2165,6/310,1 = 6,98 месяца. Но принимая во внимание возможные трудности при изменении системы премирования и оценки, примем срок окупаемости как 9 месяцев.

Подводя итоги проведенных расчетов, следует сказать, что при внедрении всего комплекса мероприятий организация получит необходимый эффект, а

вложенные средства окупятся достаточно быстро (по результатам расчетов за 9 месяца), при условии финансирования этих вложений из прибыли предприятия.

Таким образом, экономический эффект (в виде дополнительной прибыли) в размере 3721,2 тыс. руб. может покрыть предлагаемые к реализации затраты на модернизацию механизма стимулирования персонала ООО «Универсум бит» в размере 2165,6 тыс. руб. Проведенные расчеты говорят о том, что после внедрения проекта по изменению системы премирования и привлечения персонала к управлению, улучшится эффективность работы персонала ООО «Универсум бит».

Кроме того, внедрение новой системы стимулирования персонала позволит сократить текучесть кадров. И тем самым снизить дополнительные затраты на поиск и наём новых сотрудников, а в перспективе повысить производительность труда работников.

В таблице 4.2 приведем основные экономические показатели до и после внедрения мероприятий.

Подводя итоги проделанной работы необходимо сказать, что предлагаемая модель стимулирования позволит получить должный эффект, как с точки зрения получения дополнительной прибыли, так и с точки зрения сохранения персонала и улучшения морально-психологического климата в коллективе.

Таблица 4.2 Основные планируемые экономические показатели деятельности ООО «Универсум бит»

Показатели	до мероприятий	после мероприятий	Отклонение	
			абс., +/-	темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	88245	110306,5	+22061,5	125,0
Численность работающих, чел.	94	94	-	100,0

Производительность труда, тыс. руб.	938,8	1173,5	+234,7	124,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	24990	27200	+2210	108,8
Среднемесячная зарплата, руб.	22154	24113	+1959	108,8
Себестоимость тыс. руб.	77350	92105,9	+14755,9	118,8
Прибыль от реализации, тыс. руб.	10895	18200,6	+7306,5	167,1
Затраты на 1 руб. реализации, руб	0,88	0,83	-0,05	95,2
Рентабельность деятельности, %	14,1	18,7	+4,6	-
Рентабельность продаж, %	12,3	16,5	+4,2	-

Система мероприятий позволит ООО «Универсум бит» быть конкурентоспособной на рынке труда и привлекать квалифицированных работников на вновь открывающиеся вакантные должности. Но более значимый эффект предложенных мероприятий заключается в закреплении уже имеющихся работников в организации, снижение текучести кадров и повышения уровня отдачи, вот главные идеи предлагаемой схемы.

Однако руководству организации необходимо помнить, что система стимулирования эффективна лишь тогда, когда она видоизменяется под веяния окружающей среды, цели организации и интересы работника. Необходимо систематически отслеживать изменения и модифицировать систему мотивации. Именно для этого были изменены функциональные обязанности менеджера по подбору персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система стимулирования персонала это процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Целью стимулирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Стимулирование может быть основано на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования напредприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Основными направлениями развития механизма стимулирования в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

Проведенный в работе анализ ООО «Универсум бит» показал, что компания является одним из ведущих игроков на телекоммуникационном рынке города.

Выручка от реализации в 2013 и 2014 годах возрастала, темп прироста в 2013 по сравнению с 2012, и в 2014 по сравнению с 2013 составил 8.7%. В абсолютном выражении увеличение реализации услуг составило в 2014 году 7087 тыс. руб., а в 2013 – 6496 тыс. руб.При этом среднесписочная численностьперсонала увеличиваласьв 2013 году на 2,2% с 96 человек до 98, ав

2013 году на 2,2% с 96 человек до 98, а в 2014 году произошло сокращение численности на 4,1% с 98 до 94 человек.

В 2014 году произошло снижение объемов прибыли, в текущем периоде прибыль от реализации составила 10895 тыс. руб., а в 2013 году объем прибыли достиг отметки в 11310 тыс. руб.

Анализ системы стимулирования на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных и экономических методов управления. Однако эффективность системы стимулирования не высока, о чем говорит высокая текучесть кадров 6,4% и снижение коэффициента постоянного состава.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования ООО «Универсум бит» являются следующие аспекты:

- низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость работников не поощряются;

- в процессе стимулирования, то есть при определении премиальных, не уделяется внимание эффективности работы сотрудника, премии выплачиваются всем, не давая должного стимулирующего эффекта;

- слабое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы оценки эффективности труда.

Основныминаправлениями развития системы стимулирования ООО «Универсум бит» в сложившихся условиях должны стать: разработка системы оценки работы по ключевым функциям, изменение системы премирования, привлечение персонал к принятию решений, разработка методов социального стимулирования работников. Были разработаны мероприятия по улучшению системы стимулирования персонала.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий составит 3721,2 тыс. руб. Он позволит покрыть предполагаемые к реализации затраты в размере 2150 тыс. руб. Проведенные расчеты говорят о том, что после внедрения проекта по изменению системы стимулирования, улучшится эффективность работы персонала ООО «Универсум бит» в целом.

Одновременно проведение вышеизложенных мероприятий будет иметь большой социальный эффект. Возрастет уровень мотивация персонала, а так же лояльность сотрудников к организации.

Список литературы

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 07.02.2011).

2. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ).

3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011).

4. Богдан, Н.И. Управление социальным развитием организации: теория и практика: учебное пособие по специальности "Управление персоналом" / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию РФ, Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса - Владивосток: ВГУЭС, 2009.

5. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник для вуза, ред. М.В. Мельник 2-е издание. М. ИНФРА-М, 2008.

6. Веснин В. Н. Управление персоналом (HR-менеджмент) / Учебник. Изд-во Проспект, 2007.

7. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда (социально-трудовые отношения): учебник. М.: Экзамен, 2009.

8. Вешнякова Т.С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания. Издательство Академия, М.: 2008.

9. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов – 3-е изд., изм. И доп. –М.: Норма, 2007.

10. Горелов Н.А. Вознаграждение работников. Компенсационный пакет. Издательство Санкт - Петербург ИИА «ЛИК», 2007.

11. Дубина И.Н. « Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики» М., «Академия», 2009.

12. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007.

13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Инфра - М., 2008.

14. Захаров, Н.Л Управление социальным развитием организации : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов Москва : ИНФРА-М, 2009.

15. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб Питер, 2007.

16. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под.ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2009.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / Учебник – Под.ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010.

18. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. - М.: Издательство Юрайт, 2011.

19. Кязимов К.Г. Социальное партнерство: практическое пособие по созданию корпоративного ресурса знаний юридического лица. – М.: ЭНАС, 2008.

20. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы – практическое руководство. – М.: М.: Финпресс, 2007.

21. Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова Управление персоналом организации. – М.: Издательство КНОРУС, 2008.

22. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть II: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009.

23. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С., Учебник, 1,2 том. Экономика труда. Издательство Альфа-Пресс, М.: 2007.

24. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Акенько С.Н., Медко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие, Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010.

25. Рофе А.И. Учебник Гриф УМО. Экономика труда. Издательство КНОРУС, 2010.

Глоссарий

Адаптация сотрудника - система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, ее традициями; коллегами, с которыми он будет взаимодействовать.

Анкета удовлетворенности оплатой труда (PSQ) - вопросник, сформированный для оценки уровня удовлетворенности работника различными сторонами вопроса оплаты его труда (например, общим уровнем оплаты, повышениями в оплате, предоставлением льгот).

Ассессмент - центр (англ. assessment center) - метод стандартизованной, объективной, многокомпонентной оценки кандидатов с использованием ряда упражнений, имитирующих работу, интервью и тестов, позволяющих получить представление о поведении человека в рабочих ситуациях и готовность к работе в определенной должности.

Аттестация - процедура оценки и определения соответствия сотрудников своей должности. Аттестация имеет юридическую силу: по результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

Грейдирование должностей (гармонизация окладов) - процедура, направленная на формирование иерархии ценности должностей, связанной с внутренней структурой компании. Эта технология тесно связана с системой оценки персонала на основе компетенций. Система оценки должностей задает границы уровня оплаты труда сотрудника в зависимости от того, к какому грейду принадлежит его должность.

Двухуровневые структуры оплаты труда — системы оплаты труда, при которых новым сотрудникам за выполнение той же работы выплачивается меньший уровень заработной платы, чем сотрудникам, принятым на работу в более ранние периоды времени.

Жизненный цикл организации — Фазы развития организации: 1 рост; 2. зрелость; 3. старение. Для каждой из фаз характерны свои признаки.

Имидж (англ. image) — сформировавшийся образ человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека. На основе мнений, высказываемых о нем окружающими. Имидж динамичен, он не является чем-то однажды заданным; его атрибуты видоизменяются, преобразуются в соответствии с изменениями в человеке.

Карьерное развитие — широкий диапазон факторов, влияющих на выбор карьеры, направления ее развития и конечный успех, и удовлетворение на протяжении всей трудовой жизни.

Кадровый резерв - группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга. Подвергшихся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку.

Компетентность - наличие знаний, опыта и мотивации, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Коммуникативная компетентность - совокупность способностей, знаний и навыков, необходимых для делового общения.

Компетенция - (лат. Competo - добиваюсь, соответствую) — это номинальная шкала, которая выявляет присутствие или отсутствие нужной для работы составляющей. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т. п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). Используются при оценке персонала.

Конфликт — состояние взаимоотношений между двумя и более оппонентами, которое характеризуется борьбой разнонаправленных тенденций. Конфликт сопровождается рядом эмоций отрицательного характера.

Корпоративная культура — набор ценностных норм, касающийся всех форм делового общения, принятых в конкретной организации. Формирует определенную, отличную от других, модель организационного поведения, которая проявляет себя во всех аспектах деятельности организации.

Коучинг (англ. Coach - тренер) — стиль менеджмента и управления персоналом, методика выявления и раскрытия потенциала личности и группы людей в той сфере, которой они себя посвятили.

KPI (англ. Key Performance Indicators - Ключевой Показатель Эффективности) — показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы,

отдела или сотрудника. КПЭ — это показатели, достижение которых необходимо организации для приближения к поставленным целям. Через измерения с помощью КПЭ мы получаем возможность управлять тем, что именно мы измеряем.

Лидерство — процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на других с целью решения стоящих перед группой или организацией задач.

Лояльность — это тип и сила связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах, принимаемых сотрудником и соответствующих требованиям организации.

Мозговой штурм — метод генерирования представлений (идей), состоящий в проведении групповых обсуждений, на которых ни одно из предлагаемых по ходу мозгового штурма решений не критикуется.

Мотивация — комплекс факторов, которые направляют и побуждают поведение человека. В современном менеджменте мотивацию часто применяют, как способ подвинуть человека лучше выполнять свои служебные обязанности, причем контролером качества в данной ситуации выступает сам работник.

Нематериальная мотивация — это все стимулы, которые что сотрудник получает от работодателя, за исключением денег.

Организационные изменения — преобразования в организационной структуре, технологии и / или людях. Изменения первого порядка имеют продолжительный характер и не приносят существенных перемен в методах работы организации. Изменения второго порядка суть радикальные перемены, существенные сдвиги, затрагивающие многие различные уровни организации и многие различные аспекты бизнеса.

Репутация (фр. reputasion) — спонтанно создавшееся в конкретном социуме мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо (человека, компании, продукта и т.п.).

Сопротивление изменениям — тенденция нежелания служащих принимать изменения либо из-за страха неизвестности, либо из-за организационных препятствий.

Стресс-менеджмент — развитие способности опознания стрессогенных факторов, навык предупреждения стрессовых ситуаций, овладение способами саморегуляции и умение снимать возникающую психическую напряженность.

Тайм-менеджмент (англ. time-managment) — искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью.

Управление талантами (англ. «Talent Management») — процесс, ориентированный на бизнес, нацелен на привлечение, управление, развитие и удержание ключевых сотрудников компании.

Ценности — глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общности, которые влияют на их поведение.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА

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. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

1. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

Факторы стимулирования	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1.Материальное стимулирование							
2.Моральное стимулирование							
3.Меры административного воздействия							
4.Трудовой настрой коллектива							
5.Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы состязательности							

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

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-	

3. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в% (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

4. Ваша должность

5. Пол (подчеркните) мужской; женский

6. Возраст (подчеркните): До 25 лет; 25-35лет; 35-45 лет; 45-55 лет; свыше 55лет.Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА

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. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

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

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. 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 совершенно	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью
не удовлетворен												удовлетворен
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

4. Ваша должность

5. Пол (подчеркните) мужской; женский

6. Возраст (подчеркните):

До 25 лет; 25-35лет; 35-45 лет; 45-55 лет; свыше 55лет.

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Проект положение о премировании персонала ООО «Универсум бит»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о премировании работников (далее - Положение) ООО «Универсум бит» (далее - организация) разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения работников.

1.2. Настоящее Положение распространяется на всех работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием.

1.3. В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад.

1.4. Премирование направлено на материальное стимулирование с целью повысить ответственность за выполнение производственных задач и способствовать перевыполнению плановых показателей.

1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки труда каждого работника с учетом показателей KPI начальниками соответствующих подразделений в обеспечение выполнения производственных показателей.

2. Виды премий, размер и порядок их определения

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2. Текущее премирование работников организации осуществляется по итогам работы за месяц в размере до 35% размера ежемесячной заработной платы - в случае выполнения установленных показателей KPI.

Показатели KPI для каждого отдела и каждого сотрудника предоставляются отделом кадров и утверждается генеральным директором.

2.4. Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении всех работников организации:

2.4.1. по итогам работы за год;

2.4.2. в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами;

2.4.3. за повышение профессиональной квалификации без отрыва от основной работы;

2.4.4. в случаях, предусмотренных п. 2.5 настоящего Положения.

2.5. Премии могут выплачиваться:

2.5.1. работникам организации, кроме указанных в п. п. 2.2, 2.3, - за высокие достижения в труде, совмещение профессий, активное участие и большой вклад в реализацию проектов организации, разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию средств, а также участие в программе «Бюро идей»;

2.5.2. администрации (генеральному директору, руководителям подразделений) - за привлечение дополнительных источников финансирования деятельности организации на выгодных условиях, личный вклад в постановку и реализацию новых эффективных проектов.

2.6. Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается.

3. Условия премирования за достижение показателей KPI

3.1. Премирование за основные результаты деятельности (KPI) вводится в дополнение к тарифной системе оплаты труда и обеспечивает формирование переменной части заработной платы в зависимости от показателей, характеризующих преимущественно результаты труда подразделений, в которых работники непосредственно заняты, а также учитывает степень личного влияния работника на достижение указанных результатов.

Основная задача данного вида премирования – содействие достижению запланированных производственных и экономических результатов работы всех производственных подразделений и Общества в целом.

3.2. Премирование за основные результаты деятельности базируется на основе следующих основных принципов его организации:

- использование совокупности показателей, направленных на достижение необходимых количественных и качественных параметров производственной и экономической деятельности;

- установление различной степени значимости (приоритетности) с целью избирательного воздействия на материальную заинтересованность работников;

- обоснованность и напряженность применяемых показателей премирования, препятствующих превращению премий в механическую прибавку к тарифу (окладу);

- дифференциация размеров премий в зависимости от степени напряженности показателей и их значимости;

- использование показателей, обеспеченных методологией планирования, а также бухгалтерским и оперативным учетом;

- увязка количества и характера применяемых показателей, а также размера премий с особенностями того или иного вида деятельности;

- предоставление руководителям возможности дополнительной оценки результатов труда работников в сторону повышения или понижения размеров премий, начисленных по показателям (в определенных границах).

3.3. Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является выполнение установленных показателей и условий премирования. Выполнение показателей определяется по данным бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета и данным руководителя подразделения или отдела.

Информация о выполнении показателей для премирования за соответствующий период предоставляется в отдел кадров, до 10 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Учет выполнения каждого показателя, начисление премии по нему и возникновение у работника соответствующего права на вознаграждение осуществляется по каждому показателю раздельно. При невыполнении одного из

показателей премирования у работника сохраняется право на получение премии по другим показателям. Учет выполнения показателей премирования для работников аппарата Общества осуществляется поквартально, для всех остальных работников – помесячно.

3.4. Размеры премии за выполнение каждого показателя устанавливаются дифференцированно по видам деятельности. Премии, начисляемые за улучшение показателей, предельными размерами не ограничиваются. Показатели премирования по структурным подразделениям по видам деятельности и соответствующие им размеры премий, а также наименование должностей лиц, ответственных за учет выполнения установленных показателей, утверждаются Генеральным директором Общества.

3.5. Премия, начисленная по установленным показателям, может быть увеличена (уменьшена) до 50% по каждому показателю с учетом выполнения работником установленных для него дополнительных условий премирования. К дополнительным условиям премирования могут быть отнесены:

- полнота выполнения работником своих трудовых обязанностей (норм труда, планов работы, заданий);

- качество выполняемой работником работы;

- влияние результатов труда работника на результаты подразделения, в котором он работает, а также других подразделений или Общества в целом.

Перечень дополнительных условий премирования, а также размеры повышения (понижения) начисленных премий по показателям премирования устанавливаются руководителями (директорами) подразделений. Все повышения (понижения) размеров премий с учетом выполнения дополнительных условий премирования оформляются приказом по Обществу на основании представлений руководителей подразделений.

Источником повышения премий за выполнение дополнительных условий премирования является прибыль, а также средства от снижения размеров премий. Размер резервного фонда прибыли доводится до каждого подразделения письмом Генерального директора Общества.

3.6. Нарушение трудовой дисциплины работником, в том числе:

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздание на работу, ранний уход с работы, превышение установленного времени для отдыха и питания);

- прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4-х часов подряд в течение рабочего времени);

- распитие спиртных напитков, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

- непрохождение в установленных законодательством случаях обязательного медицинского осмотра и отстранение в связи с этим от работы,

могут служить основанием для лишения премии за основные результаты деятельности полностью или частично.

4. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий

4.1. Премирование работников организации производится на основании приказа (распоряжения) генерального директора организации по представлению руководителей подразделений.

4.2. Текущие (ежемесячные) премии начисляются работникам по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

4.3. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

4.4. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, невыполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений, перечисленных в настоящем Положении, трудовом договоре, иных локальных нормативных актах или законодательстве РФ, руководитель структурного подразделения организации представляет генеральному директору служебную записку о допущенном нарушении с предложениями о частичном или полном лишении работника текущей премии.

4.5. Лишение работника премии полностью или частично производится на основании приказа (распоряжения) генерального директора организации с обязательным указанием причин лишения или уменьшения размера премии.

4.6. Единовременное (разовое) премирование, предусмотренное п. 2.5 настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения соответствующих работ.

4.7. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных п. 2.5 настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя подразделения.

4.8. Работникам, отработавшим в организации неполный календарный год, премия по итогам работы за год может быть выплачена по усмотрению генерального директора организации.

4.9. Выплата премии осуществляется в день выдачи заработной платы за истекший месяц.

4.10. Выплата текущих (ежемесячных) премий не производится в случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;

- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;

- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами организации;

- нарушения трудовой и производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;

- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации организации;

- наличия претензий, рекламаций, жалоб контрагентов и партнеров;

- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей, искажения отчетности;

- совершения иных нарушений, установленных трудовым законодательством в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания и увольнения.

4.11. Лишение премии полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

5. Заключительные положения

5.1. Премирование работников организации осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности организации.

5.2. Премии, предусмотренные п. п. 2.2, 2.3, 2.4.1, 2.4.3, 2.5.1, 2.5.2 настоящего Положения, учитываются в составе расходов на оплату труда.

5.3. Премии, предусмотренные п. 2.4 и 2.5, выплачиваются из прибыли организации.

5.4. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на главного бухгалтера организации.

5.5. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников организации.