МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой экономической теории и прикладной экономики
д-р экон. наук, профессор
_____ И.А. Лиман
2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «SOLAR NETWORK»

38.03.03 Экономика

Выполнила работу
Студентка 5 курса
заочной формы обучения

Мартыненко
Анастасия
Витальевна

Руководитель работы
канд. экон. наук, доцент

Карагулян
Егине
Араратовна

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
по профилю «Экономика организаций и предприятий»



АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: i5077422li@yandex.ru / ID: 1349327
Проверяющий: (i5077422li@yandex.ru / ID: 1349327)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - http://users.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 786
Начало загрузки: 24.04.2019 14:42:20
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: ВКР
Размер текста: 2631 кБ
Символов в тексте: 118709
Слов в тексте: 19201
Число предложений: 1126

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 24.04.2019 14:42:23
Длительность проверки: 00:00:04
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
26,52%	0%	73,48%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	9,04%	10%	Дипломная работа: Анализ и совершенствование сист...	https://referatbank.ru	13 Апр 2018	Модуль поиска Интернет	86	95
[02]	3,46%	4,7%	ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НАУКИ И ОБРАЗОВАН...	http://naukaip.ru	23 Сен 2018	Модуль поиска Интернет	18	29
[03]	3,54%	4,56%	Антикризисное финансовое управление холдингом в ...	http://5fan.ru	09 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	34	46

Еще источников: 15

Защита в ГЭК
протокол от _____№___
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА....6
1.1.Сущность мотивации и стимулирования труда персонала организации....6
1.2.Основные методы мотивации и стимулирования труда, применяемые в организациях....14
1.3.Особенности и проблемы системы стимулирования труда в современных организациях....18
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «SOLAR NETWORK»....23
2.1. Описание ООО «SOLAR NETWORK»....23
2.2. Анализ результатов хозяйственно - экономической деятельности предприятия за период 2016-2018 гг. (SWOT-анализ, прибыль). Анализ внутренней среды предприятия....26
2.3. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда в ООО «SOLAR NETWORK»....36
2.4. Предложения по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала в ООО «SOLAR NETWORK»....56
2.5. Анализ экономического эффекта от реализаций предложений по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала в ООО «SOLAR NETWORK»....61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....76
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ....79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что очень важным моментом в управлении трудовыми ресурсами является наличие мотивационной структуры предприятия. Основное назначение системы стимулирования предприятия – это формирование производственного поведения сотрудников, направленного на достижение стратегических задач, то есть соединение интересов и потребностей сотрудников со стратегическими задачами предприятия. В настоящий момент существует множество теорий мотивации. Особое внимание обращают на себя теории, в которых исследуется не только вопрос стимулирования, но и различия в структуре мотивации работников, на основе которых возможно спрогнозировать трудовое поведение.

Цель данной выпускной квалификационной работы – проанализировать организацию работы по мотивации и стимулированию персонала в организации и предложить пути ее совершенствования.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность мотивации и стимулирования труда персонала;
- рассмотреть основные методы мотивации и стимулирования труда, применяемые в организациях;
- выявить особенности и проблемы системы стимулирования труда в современных организациях
- изучить основные методы мотивации;
- дать характеристику ООО «SOLAR NETWORK»;
- провести анализ результатов хозяйственно - экономической деятельности предприятия;
- провести анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда

- разработать предложения по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала.
- провести анализ экономического эффекта от реализаций предложений по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала

Объектом исследования является процесс управления мотивацией и стимулирования персонала.

Предмет исследования – методы стимулирования труда различных категорий персонала в ООО «SOLAR NETWORK».

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе, материалах научных конференций, данные статистической отчетности ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 гг.

Теоретическая и практическая значимость работы. Научные результаты, полученные в выпускной квалификационной работе, направлены на совершенствование факторов трудовой. мотивации и возможности использования при создании стратегии в сфере мотивации и стимулирования персонала, при создании и совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала.

Выполненное исследование представляет собой практические рекомендации по внедрению принципов комплексной трудовой мотивации.

В процессе исследования применялись такие методы научного познания как: диалектический, логический, исторический, системный, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитический, абстрактно-логический и математический методы.

Цель и задачи исследования определили структуру данной работы, она состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы .

ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.

1.1.Сущность мотивации и стимулирования труда персонала организации.

Вопросы трудовой мотивации всегда была злободневной темой исследования: возникала проблема о том, каким манером должно воздействовать на подчинённого, чтобы его работа была позитивной для фирмы [10, с.295].

Множество исследователей создавали модели мотивации сотрудников фирмы, которые пали в основание управления множества фирм. Это изучения подобных знаменитых исследователей как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С.Адамс (теория справедливости) и прочие.

Самую большую заинтересованность ученых зародили две основные теории: иерархия надобностей А. Маслоу и теория надобностей К. АльдеРУЗера, потому что они максимально правильно определяют надобности, содвигающие людей работать обусловленным образом и воздействующие на мотивационный процесс труда.

Проанализируем в том числе концепцию партисипативного управления и теорию «Z» У. Оучи, сравнительно молодых и используемых в различных фирмах.

В соответствии с иерархией надобностей А.Маслоу в основании мотивации функционирования людей - пять категорий нужд, отображенных в строгой иерархии (рис.1.1), где нужды высочайшего уровня возможно смогут быть утолены вслед за тем как утолены низшего уровня:



Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Источник:[31 с. 720]

Значимость теории Маслоу заключается в том, что руководители стали уяснять важность надобностей в мотивации сотрудников.

В теории существования, связи и роста К. АльдеРУЗер рассматривает три группы надобностей (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Теория К.АльдеРУЗера.Источник:[31 с. 720]

В различие от теории Маслоу «движение» от надобности к надобности может случаться в обе стороны - от низших к высочайшим и наоборот. Это приносит особенное достоинство модели: если предприятие не может угодить, например, надобности увеличения, то дабы не огорчать сотрудника, оно может угодить его надобности связи. Модель обнаруживает преимущества для отыскивания целесообразных форм мотивирования.

Теория «Z», созданная учёным У.Оучи, отображает коллективистские основания мотивации. Предприятие выступает как «производственный клан». Существенные параметры теории: выбор труда и принятие решений в группах, персональная ответственность сотрудника, стабильная забота о персонале, длительный наём, неторопливый карьерный рост, ротация персонала в границах организационного самообразования. Теория очерчивает стоящего сотрудника, назначающего неизменные цели. Стимулами к труду предназначаются материальное и моральное поощрение[2, с. 47].

Концепция партисипативного управления организована на найме сотрудника к управлению делами на предприятии. Сотрудник осуществляет собственные обязанности особенно квалифицированно, если он увлечен в функционировании организации и приобретает от неё ублаготворение. Партисипативное управление мотивирует к наилучшему осуществлению работы, увеличивая продуктивность труда, содействует лучшей отдачи сотрудника и рассчитывает на достижение значительно более больших плодов. Представленные течения на практике скоординированы и комбинируются для оптимального последствия[4, с.71].

Вопрос мотивации сотрудников овладевает существенное место в сфере управления как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Дефиниция мотивации как одной из важнейших функций менеджмента выразил М.Х. Мескон: «мотивация - процесс побуждения себя и прочих к функционированию для достижения индивидуальных и коллективных целей» [8, с.257].

В сфере управления это функция руководства, состоящая в формировании у работников мотивов к труду.

- Перед тем, как перейти к исследованию понятия «мотивация», рассмотрим несколько этих определений различными специалистами.

- «Мотивация труда от греч. motif, от лат. moveo, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [27, с.200].

- «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями»[6, с.77].

- «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее. на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5, с.128].

- «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [16, с.26].

- «Трудовая мотивация – это психологические силы человека,

- определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [6, с.109].

- «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [18, с.78].

- «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [28, с.90].

- « Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [36, с.37].

- «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации» [32,с.62].

- «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [30, с.55].
- «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [17, с.136].

Таким образом, ни в одном из приведенных определений нет достаточно полного объяснения понятия «мотивация».

Пономаренко А.П. предлагает под мотивацией понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность» [2].

Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отображает сущность мотивации, отличающуюся комплексностью понятия, которое включает достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами через трудовую деятельность в процессе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

По мнению Турчинова А.И. «под мотивацией понимает процесс побудить человека при содействии внутриличностных и внешних факторов к установленной деятельности, обращенной на достижение персональных и общих целей. Можно говорить о противоречивости мотивации: с одной стороны, она выступает как внешнее по отношению к индивидууму побуждение, а с другой — применяются внутренние «толчки». Помимо того, мотивация играет одну из функций управления и как побудительная сила» [35, с.34].

Таблица 1.1

Определения мотивации.

АВТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова [24, с.374]	«Мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь».
О.С. Виханский и А.И. Наумов [1, с.85]	«Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».
А.Я. Кибанов [32, с.69]	«Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели».
Э.А. Уткин [33, с.118]	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».
Х. Мескон [23, с.81]	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».
Ю.Ф. Гордиенко [4, с.63]	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
Г.Г. Зайцева [7, с.54]	«Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».
Б.Ю. Сербинский [34, с.115]	«Мотивация - это побуждение людей к деятельности».

Источник:[30 с. 312]

С помощью мотивации начальство способно координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность; улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работников своих обязанностей.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками.

Модель мотивационного процесса представлена на рис.1.3 [9, с.56]. В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые установки. Однако сложность в реализации мотивации через потребности связана с различиями в оценке индивидуальных потребностей.



Рисунок 1.3 – Модель мотивационного процесса.

Источник:[30 с. 312]

На рисунке 1.4 представлены различные виды мотивации [12, с.267].



Рисунок 1.4 – Классификация видов мотивации и их объяснение

Источники:[29 с.352]

Значимость мотивации работников в том, что она определяет будущее компании. Руководители компании должны понимать, что мотивирует работников к труду, чтобы мотивировать их в дальнейшем. Таким образом, мотивируя себя, каждый работник задаётся вопросом: «Что я хочу получить от работы?»: заработную плату, карьеру, общение [17, с.29]. Ответ отражает потребности человека, его предпочтения, на которые ориентируется руководство компании.

Подводя итог вышеизложенным выводам, понятие «мотивация» в предоставленном исследовании устанавливается, с одной стороны, как процесс сопряжения целей предприятия и целей рабочего для наиболее совершенного удовлетворения надобностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны - это система разнообразных способов влияния на персонал для достижения запланированных целей и работника, и организации (экономический аспект).

1.2.Основные методы мотивации и стимулирования труда, применяемые в организациях.

Для активизации деятельности персонала руководители воздействует на работников посредством методов мотивации [2, с. 66] (рис.1.5 и 1.6).



Рисунок 1.5 – Экономические методы управления мотивацией
Источники:[28 с.318]

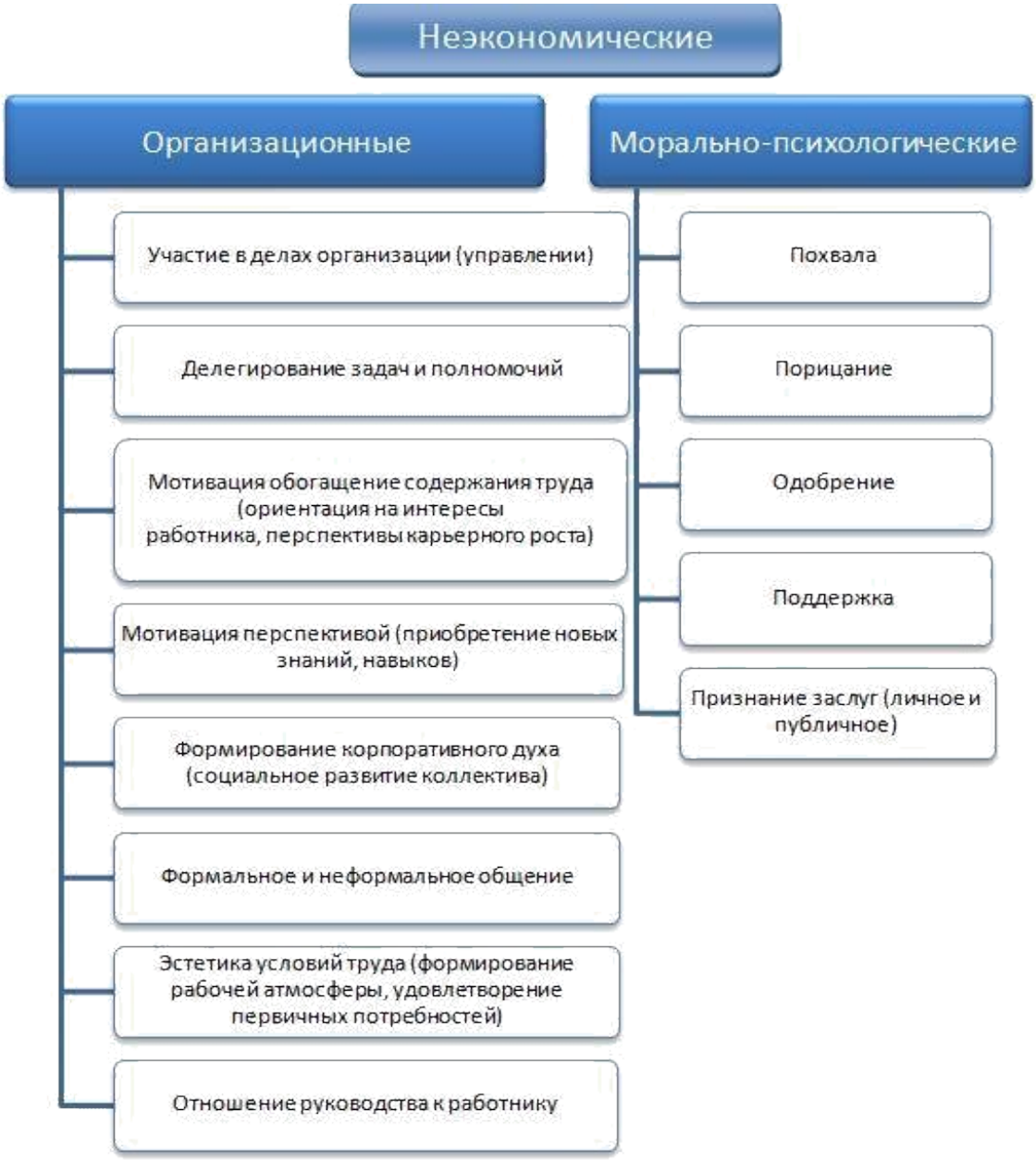


Рисунок 1.6 – Неэкономические методы управления мотивацией

Источники:[27 с.429]

На практике эти методы применяются как целостная система, оказывая синергетический эффект на действия подчинённых.

Т.к. объектом нашего исследования является ООО «SOLAR NETWORK» нефтехимическое предприятие, рассмотрим методы мотивации, используемые в полимерном секторе.

В системе полимерной отрасли существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – денежные и не денежные стимулы.

К первой категории кроме заработной платы (базового оклада) относят:

– денежные премии/бонусы за выполнение целей производства или KPI [30,с.55] (выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей);

– комиссионные выплаты за заключение определенного количества сделок;

– индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, верность, большой стаж работы, и прочее;

– разделение прибыли производства между сотрудниками [13, с.92];

– дополнительные пособия;

В не денежную группу входят следующие виды:

– различные виды социального и медицинского страхования;

– льготные банковские и иные услуги;

– оплата банком определённых расходов (услуги связи, транспортные издержки);

– пенсионные отчисления[34, с. 355-356];

– предоставление личного автомобиля, секретаря, парковочного места и прочее [15, с.40];

– предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны и прочее[34, с. 355-356];

– предоставление туристических путевок [29, с.60];

– подарки работникам и членам их семей;

– оплата обучения;

В настоящее время возрастает эффективность не денежных стимулов персонала. Самые часто встречаемые методы нематериального стимулирования служащих таковы:

– предоставление гибкого рабочего графика [29, с.61];

– проведение совместного досуга всем коллективом [19, с.129];

– признание со стороны начальства;

– возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития [11, с.115];

– возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для производства вопросов;

– символические награды (доска почета, звание «лучший сотрудник»,

– статья в корпоративной прессе, сувениры, таблички, футболки с надписью «за трудовые успехи») [16, с.78];

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

1.3.Особенности и проблемы системы стимулирования труда в современных организациях

При улучшении системы управления персоналом (далее по тексту – УП) в организации нужно оценивать определенные мероприятия по количеству, оценить их результативность.

Встает потребность анализа имеющихся методологических подходов и методик оценки результативности УП на исходных положениях включения количественных показателей, с целью избрания методологического подхода, разрешающего оценивать эффективность организации УП.

Как подмечает Антропов В.А. в исследовании «Организация управления подготовкой кадров промышленности», эффективность во всеобщем виде проявляется характеристикой течения всякого процесса и показывает «его экономическую, социальную, экологическую и иную действенность или уровень достижения установленной цели» [27, с.265].

Как заметно из предоставленного определения, содержание категории «эффективность» возможно, быть установлено из соотношения содержанию «цели» течения процесса.

Рассмотрение исследования «Организация управления подготовкой кадров промышленности» Антропова В.А., сущности понятия «управления персоналом», обнаруживает, что целью процесса управления персоналом проявляется в возмещении надобностей производства в людских ресурсах нужного количества, качества и в определенные сроки, возмещение жизненных и социально-психологических нужд рабочих организации. В данном значении о цели управления персоналом следует заявлять в двуедином социально-экономическом смысле.

Потому что «организация управления» выражает деятельность по осуществление некой функции, в предоставленном случае - управления персоналом, то и об организации управления следует заявлять в социально-

экономическом аспекте. Таким образом, и понятие «эффективность», в применении к процессу организации управления персоналом, обязана подвергаться рассмотрению в социально-экономическом аспекте и следовать из социально-экономической эффективности процесса УП.

Так как, как было сказано выше, процесс организации и управления персоналом предполагает не только экономический, но и социальный аспект, проанализируем «эффективность» как социальную категорию.

Как подмечает Выварец, А.Д. «социальная эффективность производства классифицирует степень возмещения определенных (обнаруженных) нужд окружения за счет производства и осуществления различных товаров и услуг» [14, с.86]. Анализируя производство как систему, и выделив в ней социальную составную часть как один из важнейших атрибутов, следует сказать, что система управления персоналом реализовывает управление социальной частью производства путем возмещения надобностей рабочих – «элементов» производства.

Значение понятия «социальная эффективность» управления персоналом следует сформулировать как усовершенствование трудового резерва организации.

Рассмотрение трудов, которые посвящены анализу результативности управления персоналом, разрешает определить некоторые мнения к оценке эффективности управления персоналом.

Никитина И.А. рекомендует проводить оценку эффективности системы управления персоналом сквозь общностный анализ экономической составляющей, «устанавливаемую сопоставлением расходов и последствий по всякому элементу и комплексу элементов системы. управления персоналом», организационную составляющую эффективности, которая охватывается «в оценке способности стремительного реагирования всех кадровых служб на модификации в организации и способности качественности осуществления личных функций в определенные сроки» и социальную составляющую результативности, «охарактеризованную качеством общественных взаимоотношений в организации» [33, с.73].

Заметно, что в предоставленном подходе автор включает три компонента действенности управления персоналом: экономическая, организационная и социальная. В данном контексте совершается совмещение. понятий «деятельность системы управления персоналом (в экономическом и социальном аспектах)» и «организация управления» персоналом. В силу данного обстоятельства, что именно деятельность системы и создание управления системой выражаются разнообразными процессами, видится рациональным различить понятия «результативность течения процесса» и «эффективность организации управления процессом».

Согласно точке зрения И.А. Никитиной эффективность управления персоналом сформулирована сквозь систему критериев благополучности организации в целом [33,с.95].Подход к оцениванию эффективности системы управления персоналом сквозь действенность функционирования производства в целом, особенно отчетливо обнаруживает ее экономическую эффективность. Тем не менее, предоставленный подход не разрешает разграничить эффективность системы управления персоналом и эффективность прочих подсистем производственной системы организации. Помимо этого, представленный подход не разрешает делать оценку социально-экономической эффективности и оценку организации управления персоналом.

Подход к оцениванию эффективности управления персоналом на основании статистических методов, предлагаемый Касаткиным И.А., который анализирует результативность управления персоналом «отталкиваясь из объема, полноты, качества и актуальности осуществления, зафиксированных за ним функций» [12, с. 270]. В качестве критериев оценки эффективности рекомендуется применять исполнение определенных норм формирования или обслуживания при подобающем качестве работы персонала и уменьшение затрат, появляющихся из-за увеличенной текучести персонала, безосновательных простоев и др.

Социально-экономическая эффективность состоит из двух компонентов: «экономической эффективности, охарактеризовавшей завоевание целей

организации следствием применения персонала на основе позиции экономных трат существующих ресурсов, и социальной результативности, охарактеризовывающей уровень удовлетворения ожидания надобностей и интересов нанятых рабочих».

Заметно, что в предоставленном подходе, также как и в подходе И.А.

Никитиной, эффективность управления персоналом вытекает из результативности организации в целом.

Недочетом в подходе И.А, Касаткина есть избранные критерии оценки результативности – «осуществление норм выработки и обслуживания». Предоставленные критерии, несомненно, смогут существовать и применяться для оценивания эффективности труда трудящихся, напрямую занятых в производстве. Тем не менее, определить «нормы выработки» для подобных категорий персонала как «руководители» и «специалисты» выражается крайне проблематичным.

Одной из вариаций, есть подход к дефиниции категории «социально-экономическая эффективность управления персоналом» зарубежных исследователей. Р. Марр и Г. Шмидт устанавливают социальную и экономическую результативность данным образом: «Экономическая результативность в сфере управления персоналом отмечает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования рабочих с точки зрения экономных трат ограниченных средств...» [13, с. 85 -86].

Как заметно из представленного подхода, экономическая результативность управления персоналом имеет в виду сопоставление уровня достижения целей управления с расходами, которые должны быть сведены к минимуму. Социальная эффективность, в свой черед, полагает удовлетворение потребностей рабочих, что определяет повышение расходов (заработная плата, социальное обеспечение и защита и т.д.). В данной связи возникает вопрос дефиниции наилучшего соотношения потребностей организации между экономическими и социальными целями управления персоналом. Таким образом, в некотором роде, управление персоналом обязано нацелиться на увеличение результативности

производства, что имеет в виду максимум итогов минимумом расходов (экономическая эффективность), с иной стороны обеспечение нужд рабочих вызывает рост расходов на социальную область(социальная эффективность).

Следовательно, на основе осуществленного анализа, заметно, что в исходные положения создания механизма, оценивая социально-экономической эффективности организации, УП обязаны находиться подобающие принципы:

Оценка эффективности организации УП обязана располагать количественным выражением и обладать интегральным характером, то есть учитывать воздействие целого комплекса факторов, основывающих степень эффективности.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «SOLAR NETWORK»

2.1. Описание ООО «SOLAR NETWORK»

ООО «SOLAR NETWORK» - нефтехимическое предприятие по производству полимеров - полипропилена и полиэтилена высокого давления.

На базе предприятия действует научно-технический и конструкторский центр, чьими направлениями деятельности является внедрение новой продукции, совершенствование технологических процессов и участие в разработке перспективных программ развития предприятия.

Основное направление деятельности ООО «SOLAR NETWORK» - производство полимеров. Поставки сырья осуществляются по РЖД.

В 1974 году советским правительством было выпущено постановление о начале строительства Ташкентского нефтехимического комплекса. В том же году началось строительство комбината, которое осуществляло строительное управление «Химстрой».

В 1980 году сдано в эксплуатацию производство полипропилена мощностью 100 тысяч тонн в год.

В июле 1983 года на предприятии в Ташкенте был получен первый метанол.

В 1985 году на предприятии налажен выпуск товаров народного потребления.

В октябре 1993 года на комбинате был получен первый Ташкентский полиэтилен высокого давления.

1 января 1994 года государственное предприятие «Ташкентский нефтехимический комбинат» было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

Предприятие входит в состав СИБУРа.

1 января 2004 года Ташкентский нефтехимический комплекс восстанавливает производственную деятельность как единый производственно-технологический комплекс - ООО «SOLAR NETWORK».

Правовое положение общества определяется Гражданским кодексом РУЗ, законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативными правовыми актами РУЗ, а также Уставом предприятия.

ООО «SOLAR NETWORK» как юридическому лицу характерна двухзвенная структура управления, обусловленная его организационно-правовой формой.

Высшим органом Общества является общее собрание его участников. Исполнительный орган ООО «SOLAR NETWORK» является единоличным и представлен генеральным директором общества.

Общее собрание участников Общества осуществляет руководство деятельностью Общества и может принимать к своему рассмотрению и решать любые вопросы, связанные с деятельностью Общества. К исключительной компетенции общего собрания участников Общества относятся: определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций; изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества; внесение изменений в учредительный договор; избрание генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий; заключение договора с генеральным директором; утверждение. годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов; принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества; утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества; принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества; решение иных вопросов,

предусмотренных законодательством и Уставом ООО «SOLAR NETWORK». Организационная структура предприятия и основные задачи функциональных отделов организации представлены на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «SOLAR NETWORK»

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Генеральный директор Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. Генеральный директор: без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия; обеспечивает. выполнение текущих и перспективных планов Общества.

2.2. Анализ результатов хозяйственно - экономической деятельности предприятия за период 2016-2018 гг. (SWOT-анализ, прибыль). Анализ внутренней среды предприятия

Изучение хозяйственно-экономических показателей предприятия способствует выявлению процессов, протекающих на предприятии, а также установлении тенденций в технико-экономическом развитии предприятия.

В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели работы ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.1

Основные хозяйственно-экономические показатели работы ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Темп изменений, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка, тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	82,7	35,1
Численность персонала, чел.	1340	1680	1570	125,4	93,5
Производительность труда на одного работающего, тыс. руб.	5892,9	3885,4	1460,0	65,9	37,6
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	7049501	5929100	1792841	84,1	30,2
Затраты на 1 руб. работ и услуг, руб.	1,1	1,1	1,3	-	118,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	60888	-78387	-2248	-	-
Рентабельность продаж, %	0,8	-1,2	-0,1	-	-

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Соотношение выручки от продаж и себестоимости продукции представлено на рисунке 2.2.

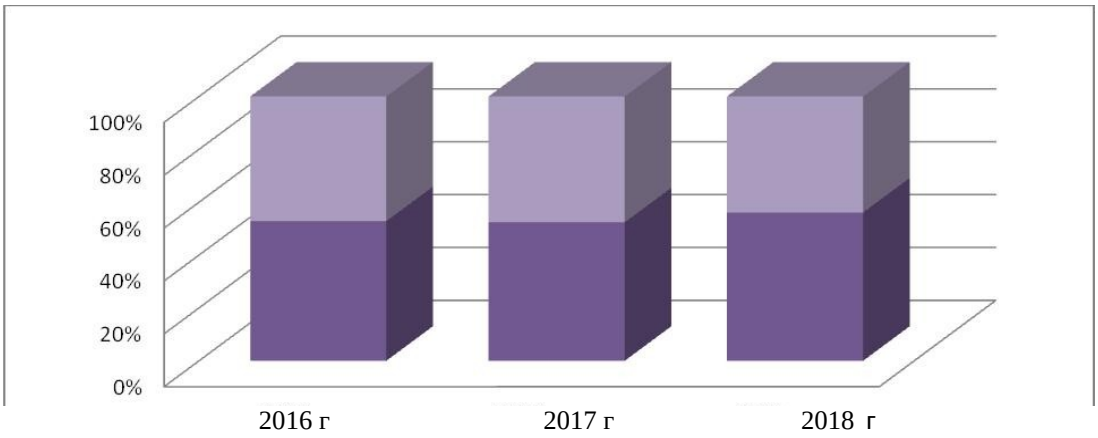


Рисунок 2.2 – Динамика выручки от продаж и себестоимости продукции ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Из данных таблице 2.1 следует, что за отчетный период предприятие не достаточно эффективно проводило финансово-хозяйственную деятельность. По итогам 2017 г. снижение выручки составило 17,3 %, однако по итогам 2018 г. выручка от реализации работ и услуг снизилась еще больше на 64,9 %. Тем не менее, по результатам работы в 2018 г. организации удалось. достичь снижения роста себестоимости реализованных работ и услуг по сравнению с 2016 г. Таким образом, себестоимость работ и услуг ООО «SOLAR NETWORK» в 2018 г. снизилась на 69,8 %.

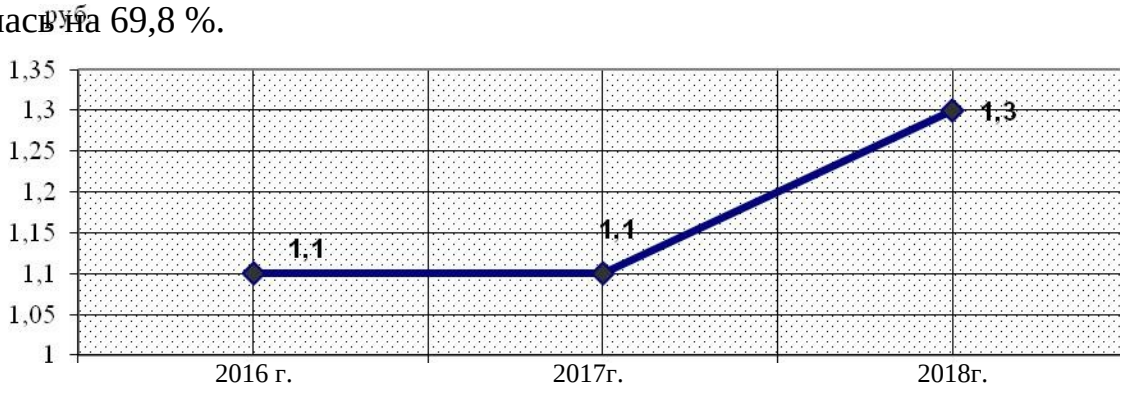


Рисунок 2.3 – Динамика затрат на 1 рубль выручки от продаж ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Затраты на 1 руб. реализованных работ и услуг организации на конец 2017 г. остались на прежнем уровне от уровня 2016 г., при этом прибыль от продаж снизилась на 139275 тыс.руб. Если по итогам 2017 г. рентабельность продаж составляла (-1,2) % от уровня 2016 г., то по итогам 2018 г. рентабельность продаж составила -0,1 %.

Финансовая устойчивость – это определённое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Таблица 2.2

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель		на 31 декабря 2016	на 31 декабря 2017	на 31 декабря 2017	Отклонение 2018		Норматив
					от 2016	от 2017	
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1400+1500 / 1300	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	Меньше 1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1200-1500 / 1200	0,8	0,9	0,7	0,1	-0,2	Больше 0,1
Коэффициент автономии	1300 / 1700	0,9	0,9	0,8	0,1	0,1	Больше 0,5
Коэффициент маневренности собственных средств	1300+1400- / 1100 1300	0,6	0,6	0,6	-	-	0.5

Продолжение таблицы 2.2

Коэффициент финансовой устойчивости	1300+1400 / 1700	0,9	0,9	0,8	0,1	0,1	0,8-0,9
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	1400+1500 / 1700	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	Меньше 0,5
Коэффициент финансовой независимости формирования запасов и затрат	1200-1500 / 1210+1220	5,4	7,0	9,3	3,9	2,3	08-1,0

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Как показывают данные таблицы 2.2, коэффициент соотношения заемных и собственных средств на протяжении всего анализируемого периода был согласно нормативного значения. К концу анализируемого периода значение данного показателя значительно ухудшилось. Так в 2018 году по сравнению с 2017 годом показатель увеличился на 0,1 пункта. Уровень данного коэффициента находится в пределах допустимого ограничения, это означает, что на предприятии нет потенциальной опасности возникновения недостатка собственных денежных средств.

В целом наблюдалась положительная динамика увеличения уровня коэффициентов.

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его ликвидность и платежеспособность. Ликвидность предприятия – это способность предприятия обращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока.

Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_1 \geq П_1;\ A_2 \geq П_2;\ A_3 \geq П_3;\ A_4 \geq П_4.$$

В случае получения другой системы неравенств структура баланса признается неудовлетворительной. Проверка выполнения условия ликвидности баланса.

Нормативные показатели	на 31 декабря		
	2016	2017	2018
А1>П1	А1<П1	А1<П1	А1<П1
А2>П2	А2<П1	А2<П1	А2>П1
А3>П3	А3<П1	А3>П1	А3>П1
А4<П4	А4>П1	А4<П1	А4<П1

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

На основании таблицы делаем вывод, что на конец 2018 года состояние с платежеспособностью ухудшилось. Предприятие имело абсолютно неудовлетворительная структура баланса, что указывает на кризисное финансовое состояние организации, близкое к банкротству.

Таблица 2.3 – Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по степени срочности погашения, (тыс. руб.)

Актив	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Пассив	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Платежный излишек (недостаток) на 31 декабря		
		2016	2017	2018			2016	2017	2018	2016	2017	2018
1. Наиболее ликвидные активы	1240+ 1250	1652176	175343	944660	1.Наиболее срочные обязательства	1520	1028669	573057	1899306	-623507	397714	954646
2.Быстро реализуемые активы	1230+ 1260	4343797	5850698	6070038	2.Краткосрочные пассивы	1510+ 1530+ 1540+ 1550	1150564	667206	1961896	-3193233	-5183492	-4108142
3. Медленно реализуемые активы	1210+ 1220	1110868	853979	605183	3.Долгосрочные	1400	91370	84912	84422	-1019498	-769067	-520761
4.Труднореализуемые активы	1100	3797898	3746600	3738071	4.Постоянные пассивы	1300	9662805	9673058	9311634	5864907	5926458	5573563
Баланс	1600	10904739	10626620	11357952	Баланс	1700	10904739	10626620	11357952	-	-	-

Таблица 2.4

Относительные показатели ликвидности предприятия

Показатель	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Отклонение 2018 от		Норматив
		2016	2017	2018	2016	2017	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{1240+1250}{1500}$	1,4	0,2	0,5	- 0,9	+0,3	0,2 - 0,3
Промежуточный (уточненный) коэффициент ликвидности	$\frac{1230+1240+1250+1260}{1500}$	0,01	0,1	0,03	0,02	-0,07	0,8 – 1,0
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$\frac{1200}{1500}$	6,2	7,9	3,4	-2,8	-4,5	Больше или равен 2,0

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»



Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 гг.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Из таблицы 2.4 видно, что коэффициенты ликвидности за рассматриваемый период выше допустимых величин.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2018 года составил 0,5 пункта, что на 0,3 пункта больше чем в 2017 году. Уровень коэффициента на конец 2018 года показывает, что только 50% краткосрочных обязательств может быть погашено за счет денежных средств и ценных бумаг предприятия.

Если сравнить значение показателя с рекомендуемым уровнем, можно отметить, что предприятие имеет дефицит наличных денежных средств для покрытия текущих обязательств.

Анализ динамики показателей прибыли предприятия представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка финансовых результатов ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-), тыс. руб.		Темп роста, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	-1369027	-4235171	82,7	35,1
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	7049501	5929100	1792841	-1120401	-4136259	84,1	30,2
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	846931	598305	499393	-248626	-98912	70,6	83,5
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	42571	40783	8555	-1788	-32228	95,8	21,0
5. Управленческие расходы	743472	635909	493086	-107563	-142823	85,5	77,5
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	60888	-78387	-2248	-139275	76139	-	-
7. Прочие доходы, тыс. руб.	1219861	717823	1304266	-502038	586443	58,8	181,7
8. Прочие расходы, тыс. руб.	1254498	781233	1664443	-473265	883210	62,3	213,1
9. Прибыль до уплаты процентов и налогов, тыс. руб.	257512	-7149	-347351	-264661	-340202	-	-
10. Налог на прибыль, тыс. руб.	66377	1	9982	-66376	9981	-	-
11. Чистая прибыль периода, тыс. руб.	234638	10253	-361433	-224385	-371686	4,4	-

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что в течение 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере (-2248,0) тыс. руб., что свидетельствует об убыточном состоянии организации.

На рисунке 2.5 графически представлена динамика финансовых результатов деятельности ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

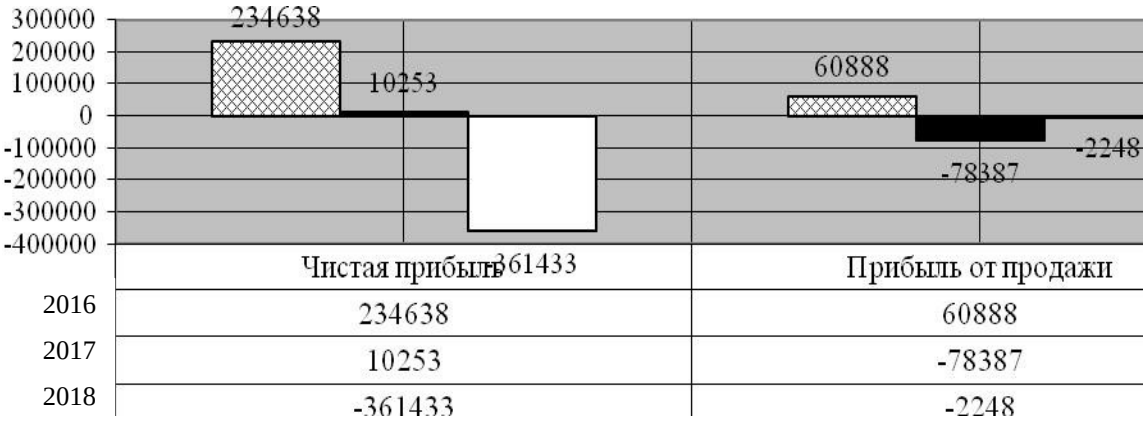


Рисунок 2.5 – Динамика прибыли от продажи продукции и чистой прибыли ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Рассчитаем показатели рентабельности деятельности ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.6

Оценка показателей рентабельности ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 гг.

Показатели	Способ расчета	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение +,-
А	1	2	3	4	5
Рентабельность основной деятельности (Рп)	Стр. 2200 : стр. 2210 х 100	-143,0	192,2	26,3	169,3
Рентабельность внеоборотных активов (Рва)	Стр. 2200 : стр. 1100 х 100	0,8	-2,1	-0,06	-0,86
Рентабельность оборотных активов (Роа)	Стр. 2200 : стр. 1200 х 100	1,8	-1,1	-0,03	-1,83
Рентабельность совокупных активов предприятия (Ра)	Стр. 2200 : стр. 1600 х 100	0,5	-0,7	-0,02	-0,52

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, все показатели рентабельности за анализируемый период, приведенные в таблице, имеют отрицательные значения, поскольку организацией был получен как убыток от продаж, так и в целом убыток прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

То есть, эффективность деятельности ООО «SOLAR NETWORK» снижается.

Непосредственная зависимость платежеспособности организации от скорости оборота оборотных активов делает необходимым проведение развернутого анализа их оборачиваемости.

Таблица 2.7

Основные показатели деловой активности ООО «SOLAR NETWORK» за 2017-2018 гг.

	№	Показатели	Способ расчета	2017 г.	2018 г.	Изменение за год
	1	А	2	3	4	5
.	1	Ресурсоотдача	$da_1 = \frac{\text{Выруч-ка}}{\text{стр 1100+стр 1200}}$	0,6	0,2	-0,4
.	2	Коэффициент оборачиваемости мобильных средств, оборотов	$da_2 = \frac{\text{Выручка}}{\text{стр 1200}}$	0,9	0,3	-0,6
.	3	Коэффициент Оборачиваемости собственного капитала, Оборотов	$da_3 = \frac{\text{Выручка}}{\text{стр 1300}}$	0,7	0,2	-0,5

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Как видно из приведенных расчетов, мобильность оборотных активов стала ниже, что является отрицательной характеристикой деятельности ООО «SOLAR NETWORK».

За период 2016 – 2018 гг. финансовое состояние ООО «SOLAR NETWORK» характеризуется устойчивостью. В структуре источников финансирования наблюдается высокая доля собственного капитала.

Проведенная оценка структуры баланса выявила, что предприятие платежеспособно и свидетельствует об отсутствии в ближайшем будущем банкротства организации.

2.3. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда в ООО «SOLAR NETWORK»

Трудовые отношения в ООО «SOLAR NETWORK» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РУЗ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Динамика численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г.

Категории персонала	на конец 2016 г.	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
Руководители	170	170	170	0	100,00
Специалисты	130	130	130	0	100,00
Рабочие	680	1020	910	+230	133,8
Младший обслуживающий Персонал	360	360	360	0	100,00
Всего	1340	1680	1570	230	117,2

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Как видно из табл.3.1, в 2018 г. по сравнению с 2016 г. в исследуемой организации произошел рост рабочих на 230 человек. При этом число руководителей, специалистов и младшего обслуживающего персонала осталось неизменным. Увеличение произошло за счет принятия в штат 230сотрудников (рабочего персонала).

Структура персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. представлена в таблице 2.9 и графически на рисунке 2.6.

Таблица 2.9

Структура численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г.

Категории персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (±), %
Руководители	12,7	10,1	10,8	-1,9
Специалисты	9,7	7,7	8,3	-1,4
Рабочие	50,7	60,7	58,0	+7,3
Младший обслуживающий персонал	26,9	21,4	22,9	-4,0
Всего	100,00	100,00	100,00	-

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

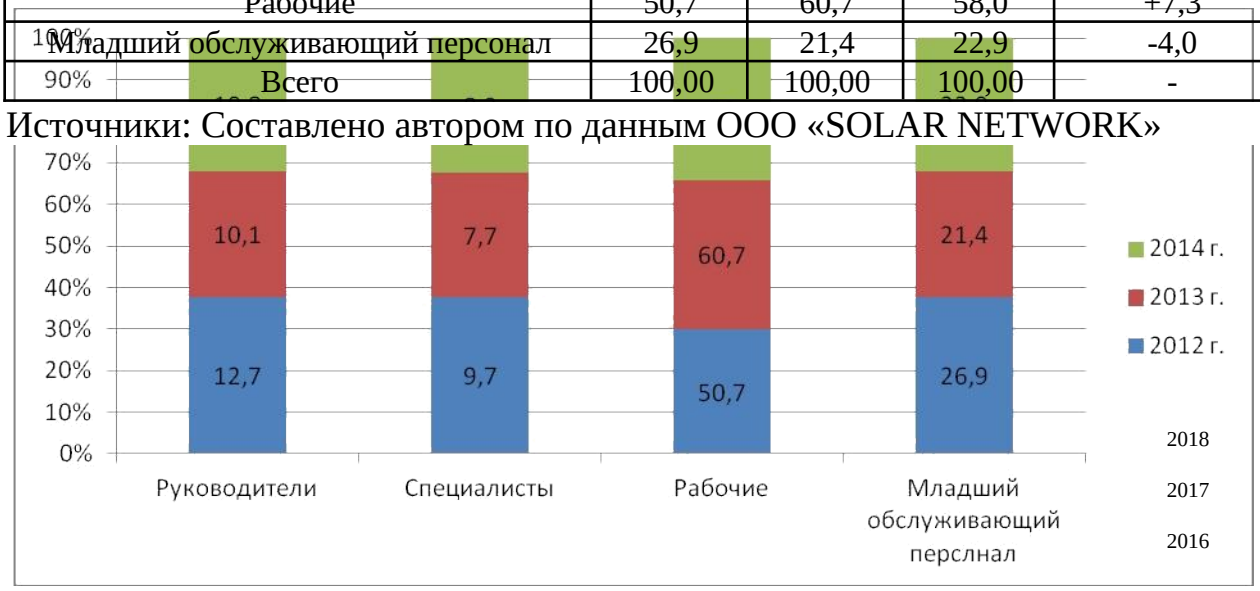


Рисунок 2.6 – Структура численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Как видно из вышеприведенных таблицы 2.9 и рисунка 2.6, в анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности

персонала ООО «SOLAR NETWORK». За счет увеличения доли рабочих (7,3%), доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

Коллектив ООО «SOLAR NETWORK» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Возрастная структура персонала ООО «SOLAR NETWORK» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Возрастная структура персонала ООО «SOLAR NETWORK»

Возрастные Категории	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	311	23,2	421	25,1	529	33,7
От 30 до 40	737	55,0	825	49,1	713	45,4
От 40 до 50	292	21,8	434	25,8	328	20,9
Итого	1340	100	1680	100	1570	100

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Для большей наглядности данные из таблицы 3.3 приведены в виде диаграммы на рисунке 2.7.

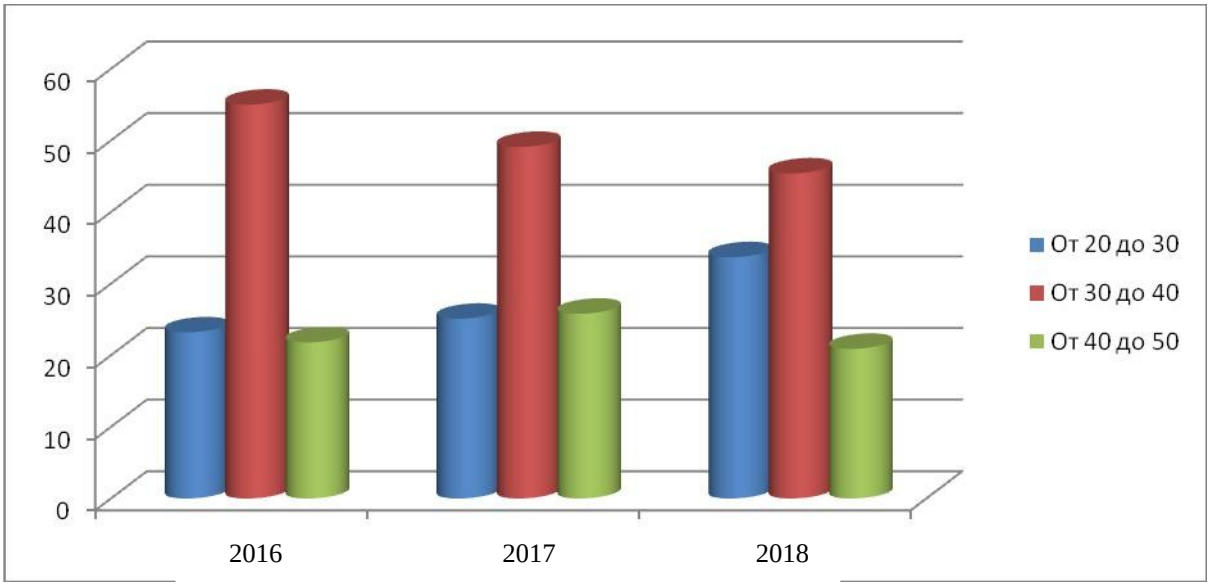


Рисунок 2.7 – Динамика персонала ООО «SOLAR NETWORK» по возрасту.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK».

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную тенденцию для HR-менеджмента Общества, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

Динамика численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. по образованию представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Динамика численности персонала по образованию ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г.

Категории персонала	на конец 2016 г.	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.	Изменение **(±)**	
				Абсол., чел.	Относит., %
средне специальное	425	525	325	100	76,5
неполное высшее	127	129	129	2	101,6
высшее	680	780	779	99	114,6
два и более высших образования	108	246	337	229	312,0
Всего	1340	1680	1570	230	117,2

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

В динамике численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. в 2017 г. прибыло 2 человека с неполным высшим образованием, а в

2018 г. 229 человек получили второе высшее образование.

Структура численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. по образованию представлена в таблице 2.12 и графически - на рисунке 2.8

Таблица 2.12

Структура численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. по образованию

Категории персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, %
Среднеспециальное	31,7	31,25	20,7	-11,0
Неполное высшее	9,5	7,7	8,2	-1,3
Высшее	50,7	46,4	49,6	-1,1
Два и более высших образования	8,1	14,6	21,5	+13,4
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

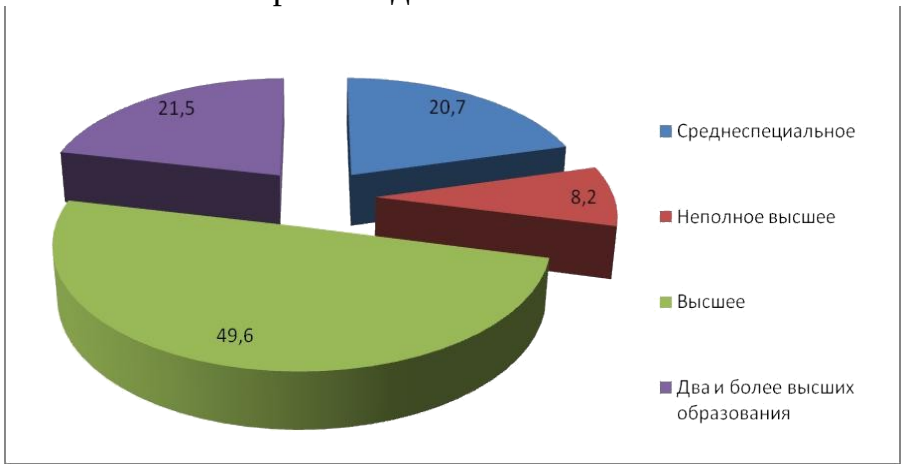


Рисунок 2.8 – Структура численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за по образованию в 2018 году

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Так, как видно из табл.2.12 и рис.2.8, в структуре численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с

этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне.

Динамика персонала ООО «SOLAR NETWORK» по стажу работы в организации приведена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Динамика персонала ООО «SOLAR NETWORK» по стажу работы в организации

Стаж работы в Компании	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	228	17,0	196	11,7	128	8,2
года до 3 лет	213	15,9	314	18,7	397	25,3
до 5 лет	417	31,1	459	27,3	413	26,2
до 10 лет	307	22,9	524	31,2	502	32,0
Более 10 лет	175	13,1	187	11,1	130	8,3
Итого	1340	100	1680	100	1570	100

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Для большей наглядности данные из таблицы 2.13 приведены в виде диаграммы на рисунке 2.10.

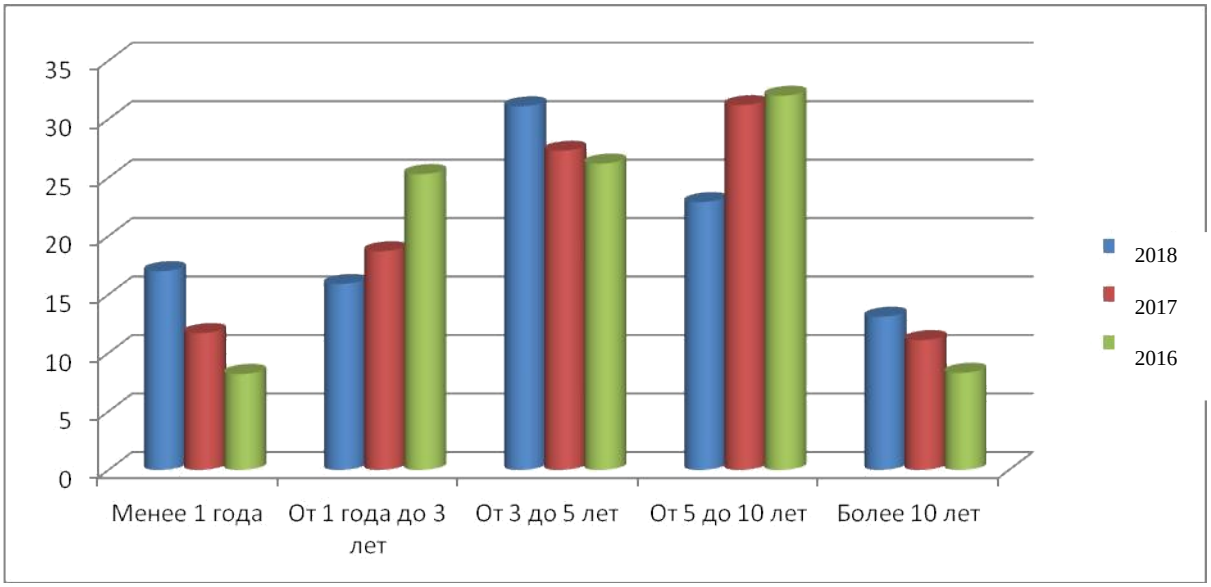


Рисунок 2.9 – Динамика персонала ООО «SOLAR NETWORK» по стажу работы в организации

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Из таблицы 2.13 и диаграммы на рисунке 2.9 видна весьма благоприятная тенденция – персонал в ООО «SOLAR NETWORK» надолго остается работать в компании.

Текучесть кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей

силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 2.11.

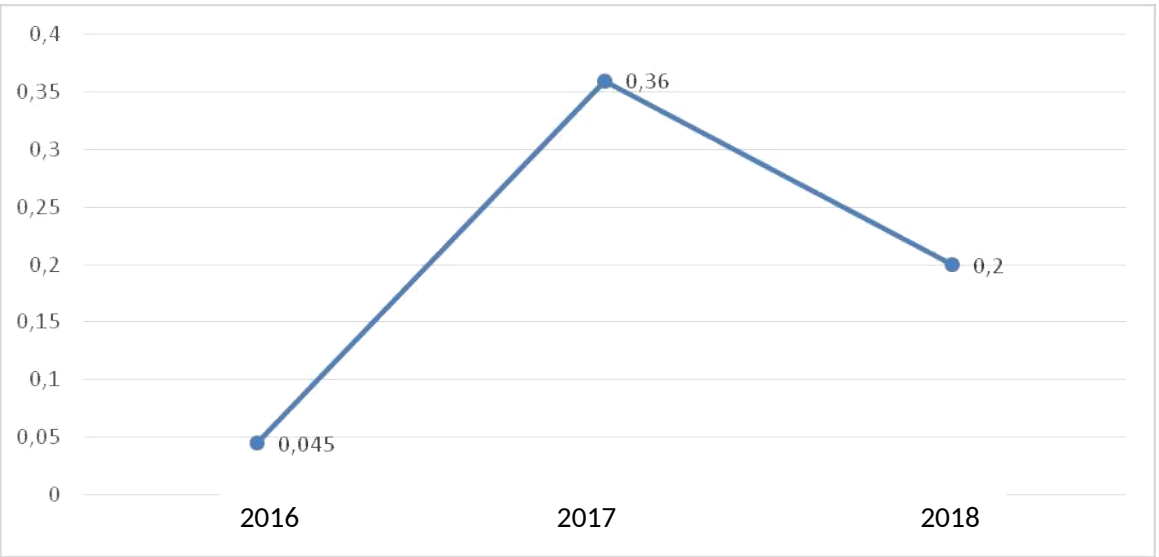


Рисунок 2.10 – Динамика текучести кадров, %

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2017 году произошло резкое повышение текучести. Коэффициент текучести в 2017 году повысился на 31,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2016 года и составил 36 %. В 2018 году ситуация несколько стабилизировалась, коэффициент снизился на 16 %. Но данный показатель все равно очень высокий, основная причина — это смена руководства и соответственно смена общего курса развития. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

Работа с персоналом строится на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу ООО «SOLAR NETWORK». Все положения и документы по работе с персоналом, разработанные на основании данного положения в ООО «SOLAR NETWORK», обязательны для выполнения. Краткая характеристика действующих документов и положений в области управления персоналом приведена в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Краткая характеристика документов, регламентирующих работу с персоналом ООО «SOLAR NETWORK»

название	характеристика
1	2
Штатное расписание	в соответствии с Уставом Общества разрабатывается ее штатная структура и определяется штатный состав и штатная Численность
Правила внутреннего трудового распорядка	содержат основные права и обязанности сотрудника и предприятия (администрации), описывают рабочее время и время отдыха, вводят понятие дисциплины и описание процедур по поддержанию дисциплины
Положение о кадровом делопроизводстве	описывает порядок и принципы составления, ведения, исполнения и контроля за исполнением кадровых документов: личных дел и личных карточек сотрудников, приказов по персоналу, служебных и докладных записок и т.д., работа с которыми не описана в других положениях кадровой службы
Положение о подразделении, службе, отделе	содержит описания задач и функций подразделения и основных результатов его работы
Должностная	описывает работы, которые сотрудник обязан выполнять

Продолжение таблицы 2.14

инструкция	согласно трудового соглашения и основные результаты, которые сотрудник обязан получить. В случае, если результаты описывать в инструкции нецелесообразно, в ней должна быть ссылка на документ, в котором содержаться требования по
	результатам труда.
Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников	описывает порядок приема на работу (набора и отбора) сотрудников из внешних источников и перевода сотрудников Общества на другие должности по их желанию. В положении описываются процедуры обязательные для исполнения при найме и переводе.
Положение о системе обучении персонала	описывает порядок организации профессионального обучения сотрудников, порядок финансирования обучения, определяет
	руководителей и исполнителей организации обучения персонала.
Положение о заработных платах и компенсациях за выполненную работу	описывает базовые подходы к оплате труда персонала, к определению тарифных ставок и категорий, назначению индивидуальных ставок и доплат
Положение о материальной и нематериальной стимуляции персонала	содержит описание базовых подходов к стимулированию труда сотрудников, к вознаграждению за достижения, рост производительности труда и усилия по развитию Общества
Положение о поддержании дисциплины и взысканиях	содержит описания порядка наложения дисциплинарных взысканий на сотрудников

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Основной акцент в организации ООО «SOLAR NETWORK», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Сотрудникам, проработавшим в компании более 3-ех лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы – 1500 руб.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения заработной платы дается в исключительных случаях:

– собственная свадьба – 2 дня по служебной записке,

– смерть близких – 2 дня по служебной записке,

– справка вызов на сессию – расписание занятий, служебная записка.

Существующее моральное стимулирование в организации носит отрицательный характер и проявляется через порицание, критику, изменение тона беседы, типа фраз, громкости голоса.

Среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить также оптимизацию рабочего места (модернизация основных средств, совершенствование условий труда, улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты). Организация праздников: день рождения фирмы, Новый год, 23 февраля, 8 марта, поздравление именинника с днем рождения.

В ООО «SOLAR NETWORK» используются и рыночные методы управления.

В основном они применяются для организации работы в современных условиях на рынке. Но количество этих методов используемых ООО «SOLAR NETWORK» относительно не велико, а главным их недостатком является то, что они используются изолированно друг от друга, без четкой единой системы, что значительно снижает их эффективность.

Таблица 2.15

Методы управления персоналом, применяемые в ООО «SOLAR NETWORK»

Метод	Содержание (сущность)
1	2
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормативы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормативы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

При всем многообразии показателей оценки их можно условноразделить на следующие группы: результативность труда; профессиональное поведение; личностные качества.

Под факторами достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

В ООО «SOLAR NETWORK» при увеличении коэффициентов данных показателей существенно возрастает уровень доходов работников. Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе;

самостоятельность в решении задач; готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

Рассмотрим показатели производительности персонал ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг. (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Динамика основных показателей по труду в ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

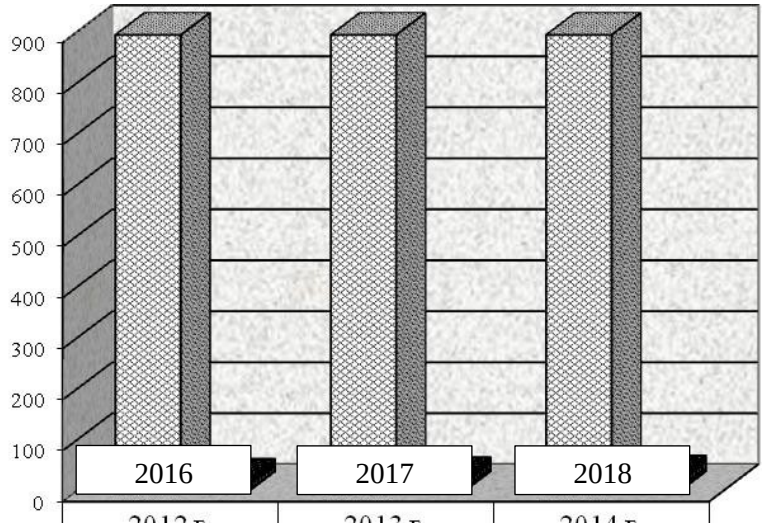
Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Объем производства, тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	-1369027	-4235171	82,7	35,1
Численность персонала всего, чел.	1340	1680	1570	340	-110	125,4	93,5
Производительность труда, тыс. руб./чел	5892,9	3885,4	1460,0	-2007,5	-2425,4	65,9	37,6
ФОТ, тыс. руб.	2368930	1958222	687670	-410708	-1270552	82,7	35,1
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Итак, темп роста выручки от продажи довольно низок и не опережает темп роста численности персонала, которая осталось за 2016 – 2017 гг. выросла на 25,4%, а в 2018 г. сокращение персонала на 6,5%, что свидетельствует об неэффективной организации труда.

Производительность труда в 2016 году – 5892,9 тыс. руб./чел., в 2017 году – 3885,4 тыс. руб./чел, в 2018 году – 1460,0 тыс. руб./чел. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло. снижение показателя на 410708 тыс. руб./чел. или на 17,3%. В 2018 году по сравнению с 2017 годом данный показатель снизился на 1270552 тыс. руб./ чел. или 64,9%.

Данные показатели свидетельствуют об эффективной организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда в 2017 г. ниже темпов роста заработной платы на 47,0 % (112,9 % - 65,9 %), в 2018 г. рост производительности труда (-62,4 %) ниже роста среднемесячной заработной платы (11,5 %), в связи с чем у работников предприятия присутствует мотивация повышения эффективности и качества работы.



	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел	5892,9	3885,4	1460
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1

Рисунок 2.11 – Соотношение производительности труда и среднемесячной заработной платы в ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Далее рассмотрим, из каких элементов состоит фонд заработной платы ООО «SOLAR NETWORK» (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат в ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Сдельная оплата	1233750	52,1	1241100	63,4	448480	65,2	100,6	36,1
Доплаты различного рода	652163	27,5	442901	22,6	153075	22,3	67,9	34,6
Процентная надбавка	412465	17,4	214802	11,0	47346	6,9	52,1	22,0
Материальная помощь	70522	3,0	59419	3,0	38769	5,6	84,3	65,2
Итого	2368930	100,0	1958222	100,0	687670	100,0	82,7	35,1

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Исследуя данную таблицу, можно сказать, что в организации фонд заработной платы в 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизился на 17,3 % и в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизился на 64,9 %, в том числе по каждой статье (табл. 2.18).

Таблица 2.18

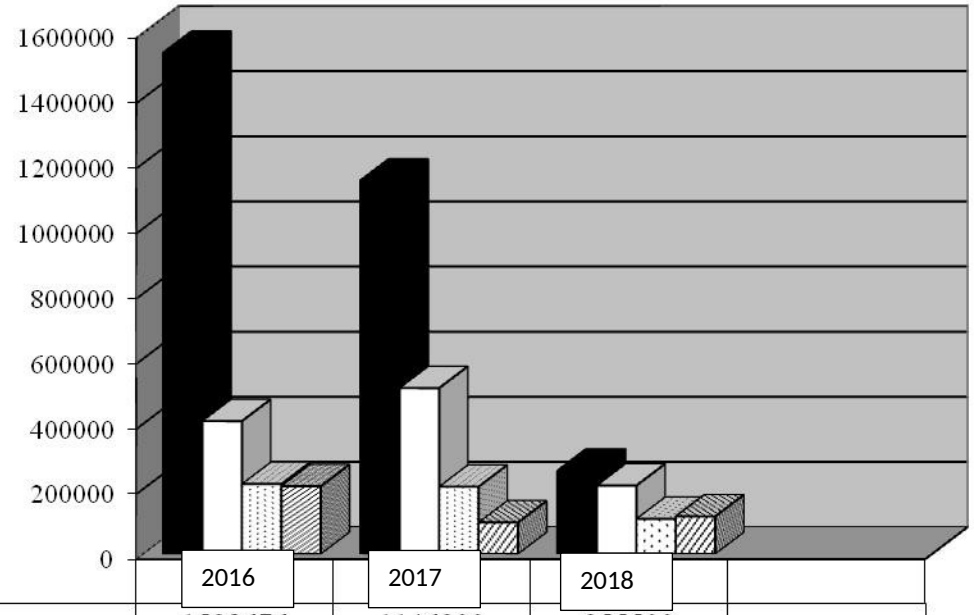
Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение (+,-), тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Рабочие	1538676	1146200	255500	-392476	-890700	74,5	22,3
Руководители	407896	509192	209672	101296	-299520	124,8	41,2
Специалисты	214548	206348	107458	-8200	-98890	96,2	52,1
Младший обслуживающий персонал	207810	96482	115040	-111328	18558	46,4	119,2
Итого	2368930	1958222	687670	-410708	-1270552	82,7	35,1

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, фонд оплаты труда рабочих предприятия снизился в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 392476 тыс. руб. и в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 890700 тыс. руб. или 25,5 % и 77,7 %. Фонд оплаты труда по категории руководители повысился за 2016 – 2017 гг. на 24,8 %.

На рисунке 2.12 графические представлено изменение фонда оплаты труда за 2016 – 2018 гг. по категориям работников ООО «SOLAR NETWORK».



	2016	2017	2018	
Рабочие	1538676	1146200	255500	
Руководители	407896	509192	209672	
Специалисты	214548	206348	107458	
Младший обслуживающий персонал	207810	96482	115040	

Рисунок 2.12 – Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «SOLAR NETWORK» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Исходя из показателей графика, можно сделать вывод о неравномерном увеличении и снижении оплаты труда всех категорий предприятия за 2016 – 2018 гг.

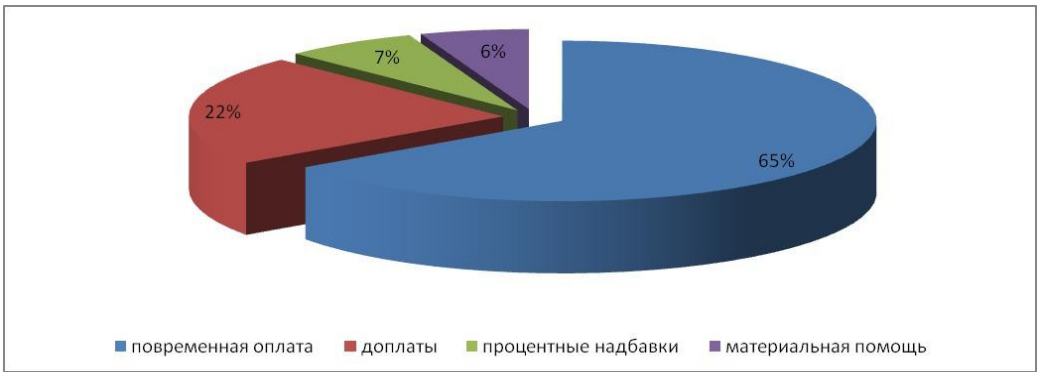


Рисунок 2.13 – Состав и структуры фонда заработной платы по статьям затрат за 2018г.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Основу социальной политики предприятия составляют: гарантии работающих по времени труда и отдыха, оплате и охране труда, социальным льготам; наличие программ профессионального развития и обучения; организация досуга и отдыха.

Обучение и повышение квалификации:

- ведется обучение заводских стипендиатов в рамках бюджетных и не бюджетных программ Ташкентского технического университета;
- предоставляется возможность повышения квалификации непосредственно на предприятии по специально разработанным и утвержденным программам обучения для всех профессий;
- проводятся конкурсы профессионального мастерства «Золотые руки».
- 2018 году 1237 работников ООО «SOLAR NETWORK» повысили квалификацию и прошли профессиональную подготовку.

Из числа рабочих предприятия прошли обучение и повысили квалификацию 836 человек. 197 человек прошли теоретическое обучение в классах отдела тех.обучения. 202 работника повысили разряды, из них 66 чел. высококвалифицированные. 79 чел. Учеников обучили и аттестовали.

Из числа руководителей и специалистов ООО «SOLAR NETWORK» в 2018 году повысили свою квалификацию и прошли подготовку 301 чел.

- 2018 году 4 работника предприятия прошли обучение за рубежом.
- 2018 году на повышение и профессиональную подготовку рабочих израсходовано 528,4 тыс.руб. На повышение квалификации и переподготовку руководителей и специалистов израсходовано 1 043,9 тыс. руб.

На выплату надбавок к стипендиям 27 студентам, обучающимся по целевому направлению от ООО «SOLAR NETWORK» в 2018 году израсходовано 772,3тыс.руб.

Проведена 100%-ая аттестация рабочих мест. Работают зубной кабинет, физио-кабинет, ведет прием врач-терапевт, дежурит фельдшер, организовано профилактическое лечение.

На охрану труда за 2018 год израсходовано более 93,0 млн. рублей, что составляет более 27,3 тыс. рублей на одного работающего. В 2018 году 1183 работника предприятия прошли медицинское обследование, в том числе женщин.

В соответствии с согласованным с Фондом социального страхования перечнем предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, в счет начисленных в 2017

году страховых взносов, Фондом было профинансировано более 4,44 млн. рублей, в том числе: приобретение спецодежды, спец-обуви и других СИЗ – более 1,8 млн. руб.; проведение специальной оценки по условиям труда – 2 398,0 тыс. рублей; обучение по охране труда – 225,1 тыс.руб.

Цех общественного питания:

- организовано горячее питание заводчан;
- работают три обеденных зала, буфеты на территории предприятия,
- магазин-кулинария, где представлен широкий ассортимент мясных, рыбных, овощных полуфабрикатов, 8-10 наименований выпечки;
- предоставляются бесплатные комплексные обеды производственным рабочим и мастерам второй смены, «профвредникам»;
- принимаются заявки на проведение торжеств, юбилеев, поминальных обедов.

В рамках реализации социальной политики ООО «SOLAR NETWORK» и улучшения условий труда работников в 2018 году было организовано

комплексное питание в заводской столовой производственных рабочих, мастеров, старших мастеров и работников профессий, связанных с химически вредными факторами. С января по декабрь 2018 года ежедневно получали питание в среднем 330 человек. Общая сумма дотаций на комплексное питание по итогам 2018 года составила 8 914,2 тыс. руб.

Постоянное взаимодействие профкома с Работодателем во всех сферах, определенных Колдоговором, позволяло бесконфликтно решать проблемы занятости, оплаты труда, времени отдыха, охраны труда, социальных гарантий и льгот работников предприятия.

На заводской базе отдыха «Солнечная поляна» отдохнули более 890 работников и членов их семей по льготным путевкам с выплатой 20% от стоимости путевки, в том числе 200 детей. Дети работников предприятия, нуждающиеся в оздоровительном отдыхе, были обеспечены льготными путевками в летние лагеря отдыха других организаций. Дотации на приобретение путевок работникам ООО «SOLAR NETWORK» и направление детей оздоровительные лагеря составили более 4,2 млн. руб.

В течение 2018 года выплачена доплата к государственной пенсии неработающим пенсионерам в сумме более 5,5 млн. руб. Работникам и ветеранам ООО «SOLAR NETWORK» выплачено более 3,5 млн. рублей материальной помощи.

Целью привлечения и создания нормальных условий проживания молодых специалистов в 2018 году начато строительство дома гостиничного типа. На строительство израсходовано 119 млн. 555,0 тыс. руб.

Использование поступающих в бюджет профсоюзной организации членских взносов позволило оказать материальную помощь и премировать членов профсоюза на сумму 626,0тыс. руб. На физкультурно-оздоровительные мероприятия израсходовано351,7тыс.рублей, на культурно-массовые мероприятия (туристические поездки, театр и др.)использовано 2 339,0 тыс. руб.

Коллективный договор между Работодателем и Профкомом, представляет работникам Общества целый ряд социальных гарантий и льгот, в том числе:

- Своевременное осуществление пенсионного и обязательного медицинского страхования;
- Организацию и финансирование культурно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы;
- Организацию работы столовой;
- Организацию оздоровления и отдыха работников и членов их семей.

Работникам предприятия предоставляется социальный пакет, в рамках которого осуществляется бесплатное медицинское обслуживание на базе мед.части предприятия, работает стоматологический кабинет, на работу которого выделено около 3,4 млн. руб.

Целью профилактики развития виброболезни 78 работников, пользующиеся виброинструментом, регулярно проходят гидропроцедуры. Общая сумма доплат за 2018 год составила 289 тыс. руб.

Целью улучшения условий труда и оптимизации производства:

- Произведен капитальный ремонт помещений отдела №130 и лестничных клеток в корпусе № 9А;
- Завершена реконструкция цеха № 8;
- Произведен капитальный ремонт производственных цехов № 001
- № 005 с заменой оборудования;
- Начаты работы по ремонту производственных помещений цеха № 003, цеха № 011.

При управлении персоналом предприятия важной задачей является определение величины доверия в коллективе. Бесспорно, любой сотрудник коллектива может дать качественную оценку величины доверия, но эта оценка будет носить субъективный характер, что связано с психологической предпосылкой данной категории. Между тем, бывают ситуации, когда предприятию необходимо срочно разобраться в уровне доверительности между руководством и подчиненными. Особенно это характерно для предкризисной ситуации, когда предприятие должно получить четкий ответ на вопрос, может ли оно положиться на

своих сотрудников, от сплоченности и работоспособности которых будет напрямую зависеть успех предприятия.

Для того, чтобы получить ответ на этот вопрос, нами был проведен опрос сотрудников предприятия и произведен расчёт на основании методики, позволяющей количественно определить величину доверия в коллективе. В основу данной методики была положена качественная оценка не самого доверия, а основных индикаторов, демонстрирующих доверительное отношение в обеспечении рабочего процесса со стороны руководства к подчиненным, и со стороны подчиненных к руководству.

Частности, в отношении руководства к подчиненным (в рамках их должностных обязанностей), были выделены следующие индикаторы:

- размер доступа каждого отдельного сотрудника к информации,
- касающейся деятельности предприятия;
- широта диапазона самостоятельных действий или, другими словами,
- границы делегирования полномочий каждого отдельного сотрудника;
- степень неподконтрольности действий каждого отдельного
- сотрудника руководству.

В отношениях подчиненных к руководству были названы следующие индикаторы:

- неукоснительное исполнение любых указаний руководства
- отсутствие жалоб и недовольств работой руководства
- нацеленность подчиненных на успех общего дела, а не на свое подчинение.

Таблица 2.20

Определение величины доверия в коллективе.

Доверие руководства к подчиненным подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению	Доверие подчиненных к руководству подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3-

Доступ к информации	индикатора, 3-наибольшему проявле- 2	Неукоснительное выполнение указаний	наибольшему проявлению 2
Границы делегирования	3	Отсутствие жалоб и недовольств	2
Не подконтрольность	2	Нацеленность на успех общего дела	2
Итого, общий балл:	7	Итого, общий балл:	6

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK».

Общая величина доверия со стороны подчиненных к руководству и со стороны руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\Re_{cp\,i} = \frac{\sum_{i}^{n} \eta_i}{N} \quad (1)$$

где: η_{cpi} - среднее значение весомостиi индикатора; η_i - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным); N – число опрошенных сотрудников.

$$\eta_{cpi}руководителей = \frac{7*2}{28} = 0{,}5$$

$$\eta_{cpi}подчиненных = \frac{6*2}{117} = 0{,}1$$

Это говорит о том, что руководству необходимо более внимательно отнестись к персоналу ООО «SOLAR NETWORK».

2.4. Предложения по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала в ООО «SOLAR NETWORK».

Разработаем мероприятия по повышению совершенствованию кадрового потенциала ООО «SOLAR NETWORK» и рассчитаем годовую экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Одним из эффективных методов совершенствования кадрового потенциала в организации является создание отдела развития персонала.

Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

Организация профессионального развития персонала Общества на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу в регионе.

Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

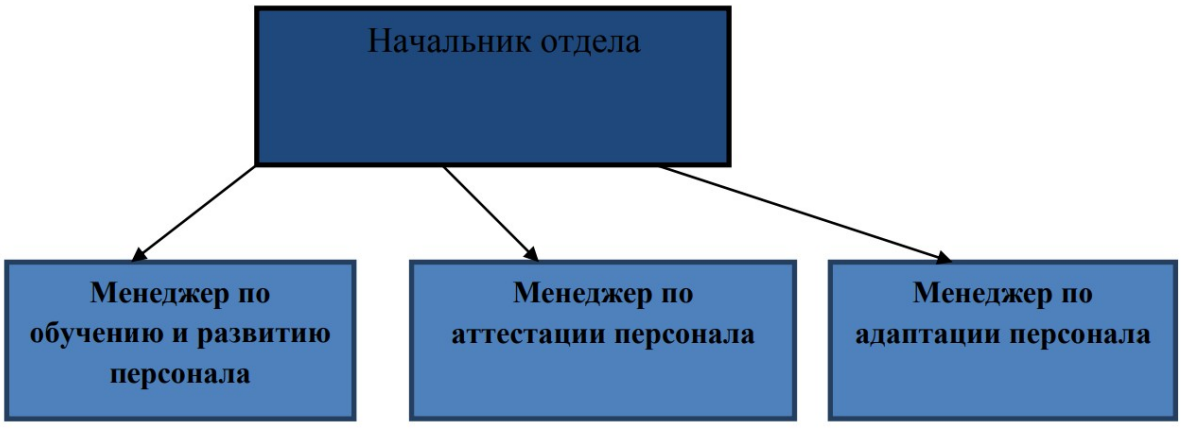


Рисунок 3.1 – Структура отдела по развитию персонала в ООО «SOLAR NETWORK»

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Функции:

- Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.

- Профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений Общества.

- Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

- Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников -ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений Общества (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.

- Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования.

- Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона, перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства в Общество.

- Участие в разработке и контроле за исполнением коллективного договора в части возложенных на отдел функций.
- Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию,

руководителю, а также для самооценки работнику.

- Научно-информационное обеспечение работников Общества:

организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки.

- Составление раздела «Подготовка и повышение квалификации кадров» ежеквартального аналитического отчета службы персонала.
- Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

Рассчитаем затраты на внедрение в деятельность ООО «SOLAR NETWORK» отдела по развитию персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Затраты на внедрение в деятельность ООО «SOLAR NETWORK» отдела по развитию персонала

Наименование затрат	Сумма руб.
Введение должности начальника отдела по развитию Персонала	22000*12=264000 руб.
Инженеры отдела по управлению качеством	3*16000*12=576000 руб.
Выплата премий и социальных надбавок	148000руб.
Отчисления во внебюджетные фонды	29600руб.
Мебель, оборудование	2017000руб.
Канцелярские расходы	1500*12=18000руб.
Итого	1519400руб.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, затраты на внедрение отдела по развитию персонала составят 1519400 рублей в год.

Создание и проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал.

Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности квалификации работников всех категорий, стимулирование

работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижностиработы.

В конкурсе принимают участие работники предприятия.

Для участия в конкурсе представляются работники без ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту. В случае проведения специального конкурса для молодых работников конкурсной комиссией могут устанавливаться предельные ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту участников конкурса.

Работники, имеющие дисциплинарные взыскания на момент подведения итогов конкурса, к участию в конкурсе не допускаются.

Таблица 3.2

Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»

Наименование затрат	Сумма,руб.
Награда за получение приза	5000*4=20000
Итого	20000 руб.

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Ниже представим графически программу совершенствования использования персонала с помощью методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров в ООО «SOLAR NETWORK».

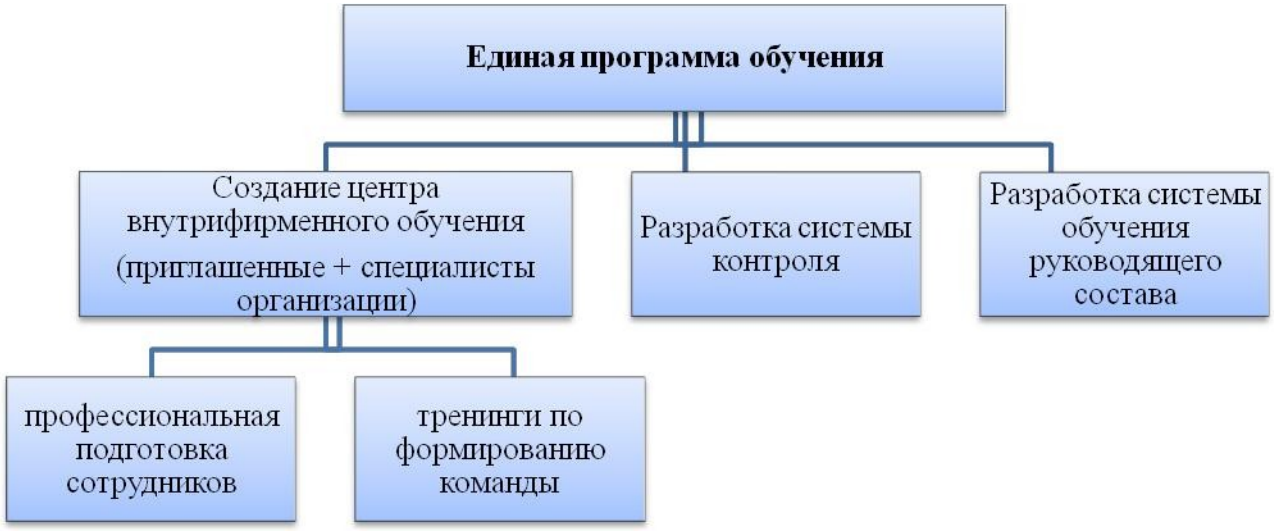


Рисунок 3.2 – Программа совершенствования мотивации персонала с помощью методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров в ООО «SOLAR NETWORK»

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Представим в таблице 3.3 затраты на обучение персонала ООО «SOLAR NETWORK»

Таблица 3.3

Обучение персонала ООО «SOLAR NETWORK»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на обучение	765
Заработная плата внутренних тренеров	700000
Стоимость питания сотрудников в период обучения	50000
Стоимость канцелярских товаров	15000
Итого затраты на обучение и оценку эффективности	1530000

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, сводные затраты на улучшение кадрового потенциала представим в таблице.

Таблица 3.4

Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение в деятельность отдела по развитию Персонала	1519400
Затраты на внедрение системы обучения	1530000
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»	20000
Итого	3069400

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

2.5. Анализ экономического эффекта от реализаций предложений по совершенствованию методов стимулирования и системы мотивации персонала в ООО «SOLAR NETWORK»

Оценивая экономическую эффективность внедрения отдела развития персонала и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта.

Таблица 3.5

Оценка эффективности ведения отдела развития персонала и системы обучения в ООО «SOLAR NETWORK»

Показатели	Прогноз 2018г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение 2018г. (прогноз) от 2018 г. (факт), %
Планируемый прирост объемов сбыта в результате роста объемов производства при введении разработанных предложений (70% от прироста выручки за 2018 г.), тыс. руб.	2292234 * 70% = 1604563,8	-
Выручка от продажи продукции за 2018 г. с учетом разработанных предложений, тыс. руб.	2292234+ 1604563,8 = 3896797,8	170,0
Себестоимость товаров, тыс.руб.	1792841+3069,4=1795910,4	100,2
Валовая прибыль, тыс.руб.	2100887,4	420,7
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс. руб.	779359,56	-
Показатели	Прогноз 2018г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение 2018г. (прогноз) от 2018 г. (факт),%

Продолжение таблицы 3,5

Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	687670 + 779359,56= 1467029,56	213,3
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	2482,0	170,0

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

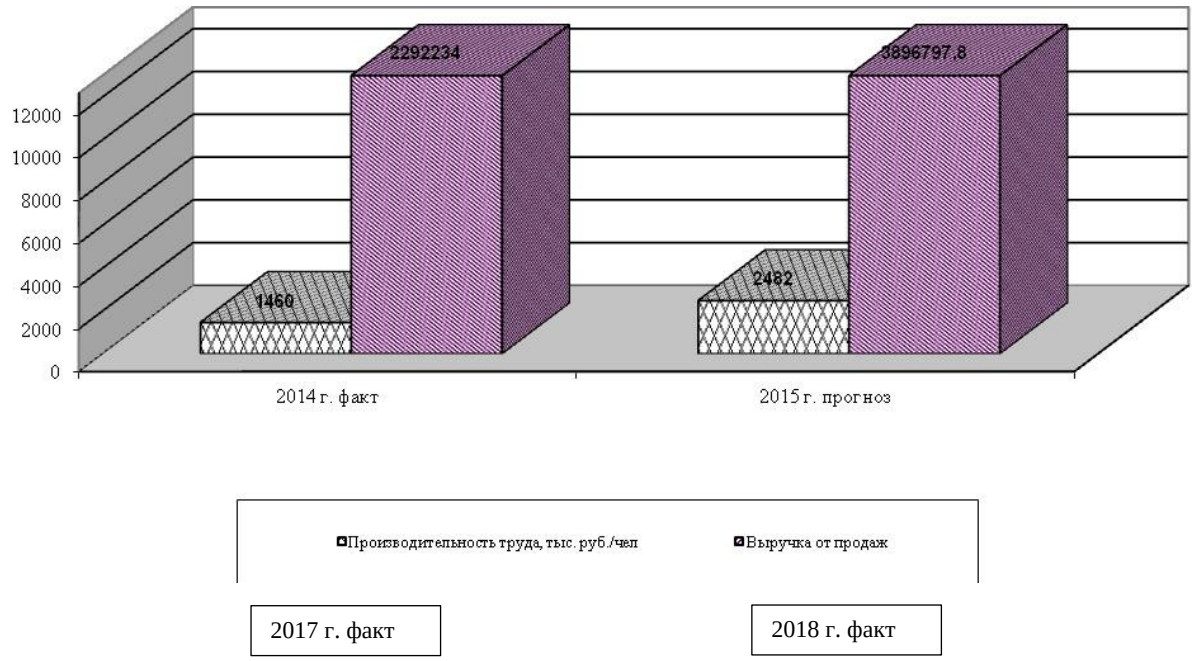


Рисунок 3.3 – Оценка эффективности предложенных мероприятий ООО «SOLAR NETWORK»

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 3.4.

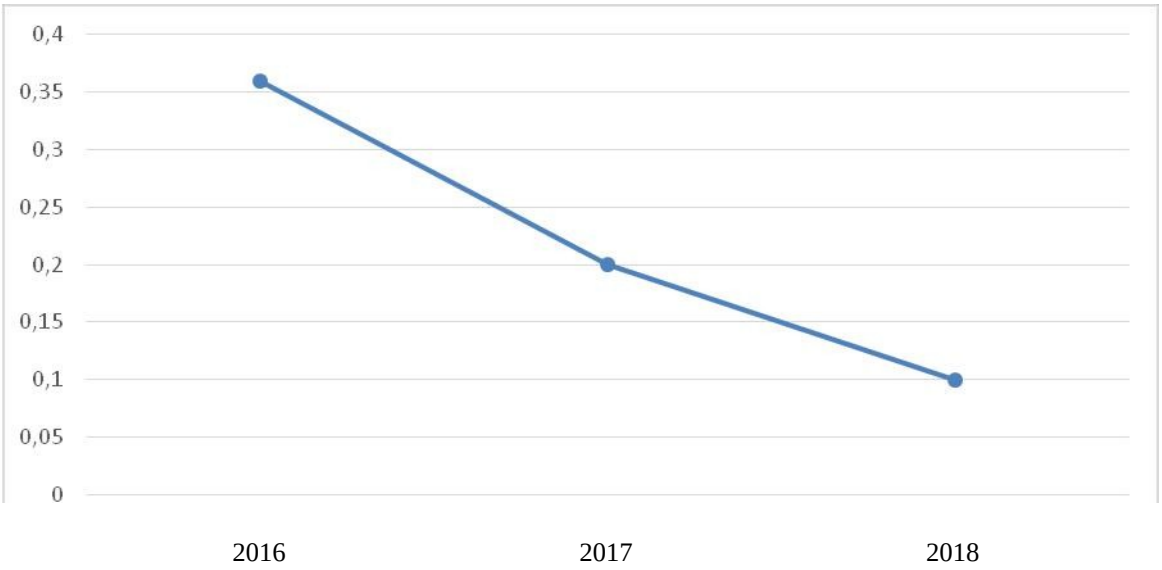


Рисунок 3.4 – Динамика текучести кадров, %

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2018 году произойдет снижение текучести кадров. В 2018 году ситуация стабилизируется, коэффициент снизился на 0,1 %.

Таблица 3.6

Определение величины доверия в коллективе

Доверие руководства к подчиненным подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует Наименьшему Проявлению индикатора, 3 – Наибольшему Проявлению	Доверие подчиненных к руководству подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению
Доступ к информации	3	Неукоснительное выполнение указаний	3
Границы делегирования	3	Отсутствие жалоб и недовольства	3
Неподконтрольность	2	Нацеленность на успех общего дела	3
Итого, общий балл:	8	Итого, общий балл	9

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Общая величина доверия со стороны подчиненных к руководству и со стороны руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\eta_{cp\,i} = \frac{\sum_{i}^{n} \eta_i}{N}, \quad (1)$$

где: η_{cpi} - среднее значение весомостиi индикатора; η_i - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным); N – число опрошенных сотрудников.

$$\eta_{cpi}\,руководителей = \frac{8*2}{28} = 0{,}6$$

$$\eta_{cpi}\,подчиненных = \frac{9*3}{117} = 0{,}2$$

Это говорит о том, что доверие к руководству со стороны персонала ООО «SOLAR NETWORK» в результате разработанных мероприятий повысится.

Целями программы корпоративной социальной ответственности ООО «SOLAR NETWORK» являются:

– интеграция компании в мировое сообщество, чьей тенденцией является формирование развитой системы социально ориентированного бизнеса;

– создание примера компании, которая успешно сочетает деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, которые так или иначе связаны с нашим бизнесом;

– формирование внутри компании и в ее внешних отношениях ценностей социально- ответственного поведения, связанных с необходимостью укрепления тенденции к формированию социально-ответственной бизнес-

среды.

Задачами программы корпоративной социальной ответственности ООО «SOLAR NETWORK» являются:

– реализация программы по укреплению ответственности компании как представителя международного бизнес-сообщества. (выработка стратегии построения доверительных долгосрочных отношений с партнерами и

клиентами, противодействия коррупции, привлечения внимания общественности к необходимости добросовестной деловой практики,

информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон и т.д.);

– реализация социальной программы (корпоративная политика,

взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании и т.д., благотворительность, образовательные проекты);

– реализация экологической программы (ресурсосбережение, проекты в сфере защиты окружающей среды и т.д.);

– подготовка ежегодного отчета о реализации программы корпоративной социальной ответственности и корректировка стратегии.

Среди принципов корпоративной социальной ответственности ООО «SOLAR NETWORK»:

- Системность. Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности ООО «SOLAR NETWORK» объединены в общую стратегию и нацелены на результат.

- Актуальность. Проекты программы соответствуют актуальным проблемам и потребностям всех социальных групп, чьи интересы, так или иначе, пересекаются с деятельностью нашей компании.

- Клиентоориентированность. Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях со всеми нашими клиентами и партнерами и поэтому стремимся выстраивать доверительное взаимодействие, нацеленное на удовлетворение интересов всех сторон.

- Прозрачность. Суть, цели и особенности реализации программы корпоративной социальной ответственности ясно сформулированы и понятны каждому сотруднику ООО «SOLAR NETWORK».

- Публичность. Любая информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности ООО «SOLAR NETWORK», за исключением конфиденциальной, доступна широкой общественности.

- Эффективность. Затраченные на реализацию программы ООО «SOLAR NETWORK» ресурсы (временные, финансовые и любые другие) должны иметь ощутимый эффект, способствовать решению конкретных задач.

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО.

Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты заносим в таблицу 4.1.

Таблица 4.1

Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
1	формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
2	создание примера компании РУз, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые каким-либо образом связаны с деятельностью компании	
№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
3	формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально-ответственной бизнес-среды	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
	Задачи КСО	
1	разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с Партнерами	клиенты и партнеры
2	формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	клиенты и потребители

Продолжение таблицы 4,1

	информационной открытости по отношению к	собственники, поставщики,

3	собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам	бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	исполнение социальной программы	работники компании
5	осуществление экологической программы	население
6	формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относится к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения

влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты

труда, возможностей профессионального. роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Менеджеры предприятия должны учитывать множество факторов при организации перевозок с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения

рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

Основными элементами реализации программы КСО являются:

- программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя сообщества;
- социальная программа;
- экологическая программа.

Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

ООО «SOLAR NETWORK» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции.

Мы осознаем свою ответственность за действия наших клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований ООО «SOLAR

NETWORK» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического. Все действия руководства и сотрудников ООО «SOLAR NETWORK» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований национального и международного рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность наших сотрудников направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных Советом директоров ООО «SOLAR NETWORK» При этом среди принципов бизнес-поведения нашей компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. Мы гарантируем качество оказываемых нами услуг и постоянно стремимся к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания наших клиентов.

Это является показателем нашего стремления к построению долгосрочных отношений с нашими клиентами. Во главу приоритетов мы ставим индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность наших сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых нами услуг. Руководство и сотрудники ООО «SOLAR NETWORK» стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для наших клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, мы гарантируем полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

Взаимоотношения СИБУРа как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. СИБУР обеспечивает своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Мы ориентированы на дальнейшее развитие в качестве эффективной компании и максимальное раскрытие потенциала сотрудников.

Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности: ориентацию на результат, меритократию, сотрудничество и командная работу, доверие, взаимоуважение и надежность, развитие, инициативность и лидерство.

Прозрачная система вознаграждения является важным конкурентным преимуществом СИБУРа. В компании действует единая система грейдов. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть — базовое вознаграждение и переменная часть — премия, размер которой зависит от грейда сотрудника, выполнения им ключевых показателей эффективности и соответствия корпоративной культуре компании. Стратегия СИБУРа в области компенсаций и льгот нацелена на то, чтобы уровень базового вознаграждения сотрудников достигал рыночной медианы, а уровень совокупного вознаграждения был выше нее.

В соответствии с принятой Политикой интегрированной системы менеджмента ООО «СИБУР» и предприятий ПАО «СИБУР Холдинг» (в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества и энергоэффективности) Компания считает экологическую безопасность, охрану здоровья человека и окружающей среды. неотъемлемым элементом своей деятельности и одним из стратегических приоритетов.

СИБУР ведет непрерывную комплексную работу по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

В целях реализации Экологической стратегии Компании в 2008 году была внедрена Корпоративная система экологического менеджмента СИБУРа

(КСЭМ), соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Эффективность Корпоративной системы экологического менеджмента подтверждается успешным прохождением ежегодных независимых аудитов на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Система экологического менеджмента дает возможность эффективно управлять экологическими аспектами деятельности предприятий Группы СИБУР от этапа проектной разработки до производственной и вспомогательной деятельности объектов, обеспечивая экологическую безопасность как при работе в

нормальных условиях, так и в случае реагирования на нештатные ситуации. Непрерывное совершенствование системы корпоративного управления, построенного на принципах вертикальной интеграции, стратегического планирования, распределения ресурсов между предприятиями, разработки единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, дает возможность поступательно улучшать результаты функционирования КСЭМ.

Исходя из приоритетных направлений улучшения деятельности в аспектах «производство — экологическая безопасность» в Компании ежегодно формируются корпоративные экологические цели и ключевые показатели по уровням и функциям внутри Компании. Поставленные цели служат основой для формирования конкретных задач и программ мероприятий, направленныхна реализацию Экологической стратегии, нашедшей свое отражение в Политике интегрированной системы менеджмента, которая разделяется работниками и служит ориентирами на всех площадках. На предприятиях Компании такие мероприятия входят в ежегодные целевые экологические программы.

СИБУР также стремится соответствовать международным требованиям в области охраны окружающей среды.

Таблица 4.2

Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	клиенты, партнеры, федеральные и местные органы Управления	Решение социальных проблем	Установление связи с местными органами самоуправления
2	клиенты, руководство Компании	Социально ответственное поведение	Увеличение количества клиентов и потребителей
3	сотрудники	Социально ответственное поведение	улучшение условий труда сотрудников
4	сотрудники	материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	сотрудники	нематериальное стимулирование	повышение морального духа персонала
6	сотрудники, клиенты, потребители, население	Повышение переработки	экологичность перевозимых грузов и транспорта
7	сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	Социальные инвестиции	Улучшение имиджа компании
8	руководство и владельцы компании, сотрудники, местные органы самоуправления	энергосбережение	снижение затрат компании, повышение прибыли

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «SOLAR NETWORK» (таблица 4.3).

Таблица 4.3

Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации за год, тыс. руб.
1	Решение социальных проблем	1280	15360
2	Социально ответственное поведение	0	0
3	Социально ответственное поведение	0	0
4	материальное стимулирование	-	27560
5	нематериальное стимулирование	-	1460
6	Повышение переработки	-	790
7	Социальные инвестиции	3156	41472
8	Энергосбережения	1219	121900
	ИТОГО:		45170

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 208542 тыс. руб. Наиболее затратными статьями являются :затраты на решение социальных проблем - 15360 тыс.руб. ,материальное стимулирование предусматривает инвестиции в размере - 27560 тыс.руб. за год; социальные инвестиции – 41472 тыс.руб.. Самая затратная статья- это энергосбережение (121900 тыс.руб.)

При реализации программ КСО, как уже было указано выше, компания получает существенный эффект работы (таблица 4.4).

Таблица 4.4

Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	Решение социальных Проблем	15360	Установление связи с местными органами самоуправления	Рост экономики
2	Социально ответственное Поведение	0	Увеличение количества клиентов и потребителей	Улучшение деятельности предприятия
3	Социально ответственное Поведение	0	Улучшение условий труда сотрудников	Социальная защищенность
4	Материальное стимулирование	27560	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
5	Нематериальное стимулирование	1460	Повышение морального духа персонала	Рост экономики
6	Повышение переработки	790	Экологичность перевозимых грузов и транспорта	Улучшение экологии
7	Социальные инвестиции	41472	Улучшение имиджа	Рост экономики
			компании	
5	Энергосбережение	121900	Снижение затрат компании, повышение прибыли	Рост экономики

Источники: Составлено автором по данным ООО «SOLAR NETWORK»

В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

Следование принципам КСО в повседневной деятельности позволяет компаниям добиваться таких конкурентных преимуществ, как: привлечение креативных и компетентных кадров; улучшение системы управления нефинансовыми рисками, в первую очередь социальными и экологическими; умение мотивировать и сохранять опытных экспертов; достижение статуса надежного партнера, совершенствование репутации компании через этичное поведение и обеспечение доверия и как следствие расширение потенциальных возможностей и стабильный инвестиционный поток и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- Проблема трудовой мотивации являлась актуальной всегда: поднимался вопрос о том, каким образом следует повлиять на подчинённого, чтобы его деятельность была благоприятной для компании.
- Многие учёные разрабатывали модели мотивации персонала, которые легли в основу управления большинства компаний. Это исследования таких известных учёных как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С.Адамс (теория справедливости) и другие.
- Наибольший интерес авторов работы вызвали две содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. АльдеРУЗера, поскольку они наиболее точно раскрывают потребности, побуждающие людей действовать определённым образом и влияющие на мотивационный процесс работы.

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

За период 2016 – 2018 гг. финансовое состояние ООО «SOLAR NETWORK» характеризуется устойчивостью. В структуре источников финансирования наблюдается высокая доля собственного капитала.

Проведенная оценка структуры баланса выявила, что предприятие платежеспособно и свидетельствует об отсутствии в ближайшем будущем банкротства организации.

В анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала ООО «SOLAR NETWORK». За счет увеличения доли рабочих (7,3%), доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

Коллектив ООО «SOLAR NETWORK» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную тенденцию для HR-менеджмента Общества, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

В структуре численности персонала ООО «SOLAR NETWORK» за 2016-2018 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о

том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

Создание и проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал.

Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности и квалификации работников всех категорий, стимулирование работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы.

Оценивая экономическую эффективность внедрения отдела развития персонала и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса.

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РУз. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. (с учетом поправок, внесенных Законами РУЗ о поправках к Конституции РУЗ от 21.07.2018 №11-ФКЗ) // Российская газета, № 237, 25.12.2014.
2. Гражданский кодекс РУз. Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г., №51-ФЗ (в ред. от 31.12.2018 №499 -ФЗ)//Собрание законодательства РУЗ. 05.12.2014г. №32. Ст.3301.
3. Гражданский кодекс РУз. Часть третья. Федеральный закон от 26.11.2001г., №146- ФЗ (в ред. от 05.05.2018 №124 -ФЗ)//Российская газета. 28.11.2015г. №233.
4. Налоговый Кодекс РУз. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г., №146-ФЗ (в ред. от 29.12.2018 №381-ФЗ)//Собрание законодательства РУЗ. 2014. №31. Ст. 3824.
5. Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Высш. школа, 2015. -190с.
6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблишерз, 2015. – 152 с.
7. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. - 2016. - № 19. - С.47-49.
8. Волнухина Е. Модель "Мотивация - стимул" [Текст]. // Служба кадров и персонал. - 2017. - № 11. - С.61-64.
9. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2017. Т. 1. № (32). С. 29-30.
10. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР

промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2015. – 150 с.

11. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие
12. Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2018. - 260 с.86
13. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации:поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. –с.115
14. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2017. – 463 с.
15. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. – 160с.
16. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2015 г. - СПб.: СПбГИПСР, 2015. - 604 с.
17. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2010. –с.
18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2018.-270 с.
19. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. - М.: Изд-во МГУ, 2018.- 315 с.
20. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А.
21. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2018.-410 с.
22. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2017. — 112с.
23. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2018.- 320 с.

24. Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2018.-316 с.

Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. –М.: Финпресс, 2018. – 208 с.

25. Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию! [Текст]. – М.: Проспект, 2015. – 192 с.

26. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2016. – 126 с.

27. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2016.-429 с.

28. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016.-318 с.

29. Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2016.– 352 с.

30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2018.-312 с.

31. Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 2015.-720 с.

32. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М., 2015. – 1249 с.

33. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 640 с.

34. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2016. – 27с.

35. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2017. – 479 с.

36. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2016.– 375 с.
37. Скворцов, В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2017. Т. 6. № 1. С. 54-68.
38. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2017. Т. 4.С. 55-62.
39. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 6 (052). С. 138-144.
40. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2018.-376 с.
41. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2018. - 236 с.
42. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2016. – 370 с.
43. Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. –М.: Изд-во РАГС, 2016.- 608 с.
44. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2016. – 241 с.
45. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua (дата обращения: 24.04.2019).