АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

«Совершенствование управления производительностью труда на предприятии (на примере ООО «Генератор»)»

Выполнил студент:

форма обучения: заочная
направление: 38.03.02 «Менеджмент»
профиль: Менеджмент организации

Руководитель: к.э.н. Вольская Татьяна Евгеньевна

«ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ»
Проректор по учебной
и методической работе Н.В.Кельчина

МОСКВА
2022

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

направление: 38.03.02 «Менеджмент»

профиль подготовки «Менеджмент организации»

Студент(ка)

1. Тема: «Совершенствование управления производительностью труда на предприятии (на примере ООО «Генератор»)»

2. Сроки сдачи студентом законченной работы _____

3. Задание по главам:
Во введении сформулировать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи выпускной квалификационной работы.
В первой главе исследовать теоретические основы совершенствования управления производительностью труда на предприятии.
Во второй главе провести анализ деятельности, кадрового состава, системы управления и стимулирования персонала ООО «Генератор».
В третьей главе осуществить разработку и обоснование мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор» и оценка их социально-экономической эффективности.
В заключении сформулировать основные выводы проведенного исследования.

4. **Дата** «____»_____2021 г.

Руководитель ВКР к.э.н. Вольская Татьяна Евгеньевна

должность, ф.и.о., дата подпись

Исполнитель задания

ф.и.о., дата подпись

Содержание

Введение……... 3

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления производительностью труда на предприятии…….……..... 5

1.1. Понятие и содержание стимулирования персонала организации……... 5

1.2. Методы и критерии социально-экономической эффективности стимулирования персонала организации…….. 10

ГЛАВА 2. Анализ деятельности, кадрового состава, системы управления и стимулирования персонала ООО «Генератор»……..... 24

2.1. Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Генератор»……. 24

2.2. Анализ системы управления и стимулирования персонала ООО «Генератор»……..... 35

ГЛАВА 3. Разработка и оценка рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор»……. 47

3.1. Рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор»……..……. 47

3.2 Оценка социально-экономической эффективности возможной реализации предложенных рекомендаций……...… 51

Заключение…… 54

Список использованных источников…… 56

Приложение……..... 60

Введение

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной в наше время, так как материальное стимулирование является основой роста производительности труда персонала, а также способствует снижению текучести кадров и успешной деятельности организации в целом.

Материальное стимулирование персонала - это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала посредством удовлетворения материальных потребностей персонала.

В деятельности предприятия материальное стимулирование имеет важнейшее значение, так как оно направлено на повышение эффективности труда сотрудников с помощью вознаграждения.

Материальное стимулирование в работе организации будет актуальным всегда, так как, благодаря ему работники будут трудиться лучше и эффективнее.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе. Возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Объект исследования – материальное стимулирование персонала ООО «Генератор»

Предмет исследования – пути совершенствования стимулирования персонала ООО «Генератор».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор» и оценка их социально - экономической эффективности.

Задачи:

- раскрыть теоретические основы стимулирования персонала организации;

- охарактеризовать деятельность и кадровый состав ООО «Генератор»;

- проанализировать систему управления персоналом и материальное стимулирования персонала ООО «Генератор»;

- разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор»;

- оценить социально – экономическую эффективность рекомендаций.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, шесть подразделов, заключение и список использованных источников.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала могут быть использованы в ООО «Генератор» что приведет к повышению эффективности ее деятельности.

Глава 1. Теоретические основы управления производительностью труда на предприятии

1.1. Понятие и содержание стимулирования персонала организации

Деятельность сотрудников – это весьма значимый ресурс для каждой компании, однако его важность в работе фирмы сложно переоценить. Удовлетворенный работник трудится правильнее, продуктивнее, а также охотнее показывает собственные возможности – для этого необходимо обдуманное стимулирование его интересов.

Стимулирование труда представляет собой стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.[1]

Главная роль стимулирования - экономическая, выражающаяся в том, что поощрение работы способствует увеличению производительности производства, посредством повышения производительности работы сотрудника, а также качества изготавливаемой им продукции.

Стимул - это внешнее влияние на сотрудника, со стороны руководства с целью побуждения его к результативной работы. Стимулу можно дать характеристику с двух сторон. С позиции администрации компании, он считается инструментом достижения цели, С позиции сотрудника стимул считается перспективой получения дополнительных благ (позитивный стимул) либо перспективой их потери. Во взаимосвязи с этим можно отметить позитивное и негативное стимулирование.[2]

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за

---

[1] Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2019. – С. 10

[2]Ключевский, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2018. - № 2. - С. 55

индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.[3]

Если учитывать предмет потребности материальное стимулирование можно разделить на 2 вида:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

2. Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т.е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.[4]

Денежное материальное стимулирование включает следующие формы:

1. Заработная плата.

2. Премии и поощрения за достижения в работе, доплаты, материальная помощь, иногда доля в прибыли или акционерном капитале.

3. Надбавки и компенсации (в этом случае государство принимает активное участие, защищая всевозможные гарантии за тяжелые условия труда, превышение норм труда, виды работ, оплату больничных, отпусков и т.д.).

4. Ссуды и льготные кредиты персоналу.[5]

5. Социальное стимулирование - является материальным не денежным. Оно представляется отношениями между людьми, в которых руководство

---

[3] Бойко Ю.И., Коробкина М.А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 236.

[4] Иванников, В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации / В.И. Иванников, П.В. Симонин // Новое поколение. - 2017. - № 10. - С. 163.

[5] Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6. С. 60.

признают заслуги своих сотрудников. В социальном стимулировании есть особенности:

1. Материально-денежный стимул является самым универсальным среди всех материально не денежных стимулов.

2. В основном материально-не денежные стимулы имеют характер разового действия.

3. Материально-не денежные стимулы невозможно разделить в отличии от денежных.

4. Почти все материально-не денежные стимулы могут быть использованы в подкрепляющей форме организации стимулирования.

Материально не денежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников.[6]

Еще одним неотъемлемым аспектом развития стимулирования труда представляется желание работника трудиться и желание руководителей выявить необходимые потребности работников для индивидуального подхода к каждому сотруднику. Невозможно эффективное использование материальных не денежных благ без индивидуального подхода к персоналу.[7]

Денежное стимулирование – это побуждение сотрудников к труду с помощью денежных выплат.[8]

Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

---

[6] Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2019. - № 5. - С. 111.

[7] Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2018. № 3. С. 64.

[8] Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Минекова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (16). С. 10.

- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.[9]

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стимулирование необходимо для мотивирования сотрудника к эффективной и качественной работе, чтобы получить заданную прибыли, а также покрыть издержки работодателя на оплату труда и организацию процесса производства. Прибыль, которую получает организация, распределяется на выплаты налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Это означает, что стимулирование труда наемных работников имеет важное значение в экономическом развитии страны и улучшении национальной экономики, а не является только частным делом определенной организации.[10]

Требования к организации стимулирования труда:

1. Комплексность - это совокупность моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, зависящих от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

2. Дифференцированность - это индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Большие различия должны быть подходы к работникам обеспеченным и малообеспеченным, так же должны отличаться подходы к сотрудникам по их возрасту и квалификации.

3. Гибкость и оперативность – стимулы изменяются в зависимости от изменений, которые происходят в коллективе или обществе, например, материальные стимулы изменится из-за инфляции в стране.[11]

Для того чтобы стимулирование труда было эффективным должны соблюдаться его основные принципы. К ним относятся:

---

[9] Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14

[10] Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Минекова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (16). С. 10.

[11] Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2018. № 3. С. 64.

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования труда должны быть понятными и демократичными.[12]

2. Ощутимость. Работники должны понимать сумму, которую получают, поэтому руководство должно учитывать нижний порог стимула. Например, если сотрудник зарабатывает 25000, а ему выдадут премию в 1000 рублей, то он не ощутит разницу, а также ему может показаться это как издевательство над собой, поэтому низшим ограничением должно быть не меньше 10-15 от уровня зарплаты.

3. Постепенность. Материальные стимулы необходимо изменять, однако это нужно делать с постепенным повышением, так как резкое повышение вознаграждения может плохо отразиться на мотивации работника, потому что сотрудник будет ожидать такое же щедрое награждение и в последующие разы.

Таким образом, если сотруднику была выплачена денежная премия в размере должностного оклада, то следующая премия должна быть не как не ниже, а желательно и выше, иначе пропадет мотивационное воздействие данного вознаграждения.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта на которого направлено воздействие этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

---

[12] Елкин С. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Учебное пособие – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2020. С. 34.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, уплатой штрафов) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

1.2. Методы и критерии социально-экономической эффективности стимулирования персонала организации

Эффективными методами стимулирования персонала организации являются:

1. Наказание как средство мотивации сотрудников – целью данного метода является недопущение действий, которые могут негативно повлиять на предприятие. Таким образом, наказание является не «местью» за неправомерные действия, совершенные сотрудником, а неким барьером, который не позволит повторить работнику такой же случай в будущем.[13]

К наказаниям относятся:

- снижение заработной платы;
- снижение премий, лишение вознаграждений;
- отмена льгот, скидок;
- отмена разрешения на дополнительную работу;
- штрафы;
- вычеты из заработной платы.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей – это наиболее распространенный метод стимулирования. Данные выплаты производятся, если работник соответствует определенным заранее установленным критериям.[14]

---

[13] Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14.

[14] Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 17.

К ним относятся:

- премии;

- надбавки и доплаты.

3. Выплаты к зарплате для стимулирования здорового образа жизни работников – это денежные вознаграждения работникам за отказ от курения, сотрудникам, которые не пропустили ни одного рабочего дня в течение года из-за болезни, или которые постоянно занимаются спортом.

4. Специальные индивидуальные вознаграждения - это специальные премии, которые выплачиваются сотрудникам за навыки, которые сейчас нужны компании.

5. Совершенствование системы организации труда и управления - Улучшение взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение обязанностей, четкая система продвижения по службе, установление духа взаимопомощи и поддержки, улучшение отношений между руководителями и подчиненными – все это способствует повышению эффективности, производительности труда и стимулирования.

6. Социальная политика организации - это также важный инструмент экономического стимулирования:

Во-первых, организация реализует льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников, установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, связанные с элементами стимулирования, за счет средств, выделяемых на эти цели из фондов социального развития организации.

Таким образом, социальная политика предприятия как неотъемлемая часть политики управления персоналом представляет собой деятельность,

связанную с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и социальных льгот.[15]

К материальным методам поощрения персонала относятся:

- основная заработная платы;

- дополнительная заработная плата

- кредитование товаров и услуг;

- предоставление льгот;

- разрешение на совместительство, часовую и контрактную работу.

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях управления материальную базу для развития человеческого капитала, рационального использования труда и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или вознаграждение работников за их усилия играет очень значительную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивации, использовании и удержании необходимых специалистов в организации или на фирме.[16]

Неэффективная или несправедливая система оплаты труда может привести к тому, что работники будут недовольны как размером, так и методами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может привести к снижению производительности труда, качества продукции, нарушению трудовой дисциплины.[17]

Оплата труда работников связана с фактическими результатами производственной деятельности отдельных организаций через используемые ими формы и системы оплаты труда. Они определяют механизм зависимости

---

[15] Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 18.

[16] Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2017. – Т. 2. №2. – С. 230.

[17] Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2018. Т. 2. № 4. С. 179.

вознаграждения каждого работника от выполнения работы. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен как количество отработанного им рабочего времени или объем произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от экономических показателей, в которых измеряются затраты или результаты труда, принято различать временную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате труда вознаграждение работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной-от объема выполненных работ и услуг.[18]

В современной практике часто применяется смешанная система оплаты труда-одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (обычно переменной), а другая-от индивидуальной (постоянной заработной платы).

Многие руководители считают, что если они не могут предложить значимую зарплату или хорошую премию, люди будут ленивы, не чувствуя достаточных стимулов. Поэтому следует заботиться не о том, чтобы платить высокие зарплаты, а о том, чтобы сотрудники были справедливо вознаграждены. Справедливость - это соблюдение принципов корректности, беспристрастности и честности.

Помимо заработной платы, существует еще одно средство стимулирования – внутрифирменные льготы. В них входят:

- оплата фирмой медицинских услуг,
- страхование на случай длительной нетрудоспособности,
- полная или частичная оплата расходов на проезд работника на работу и обратно,
- предоставление беспроцентных кредитов или займов с низким уровнем процента,

---

[18] Листик Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум -М.:Юрайт, 2019. – С. 215.

- предоставление права пользования транспортом компании,
- питание во время работы и другие расходы.

Такие формы, как участие в прибыли и долевом участии, становятся все более важными для получения дохода. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью уклонения от уплаты налогов, которые становятся все более важными в рыночной экономике и подталкивают работодателей искать способы уклонения от их уплаты.

Материальное стимулирование – это наиболее важный вид стимулирования, который побуждает сотрудников к повышению трудовой активности и эффективности. Данный вид разделяется на материальное-денежное и материальное-неденежное стимулирование, второе включает в себя часть социальных стимулов.[19]

Основным средством определения качества труда и его отражения в заработной плате является тарифная система. Это совокупность норм, по которым заработная плата различных групп работников делится и регулируется в зависимости от условий их труда, с тем чтобы соблюсти необходимое единство мер и размеров вознаграждения.

Материально-денежное стимулирование - это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Использование материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе применения различных денежных выплат и санкций.[20]

Заработная плата – это основная часть дохода сотрудников, которая состоит из 2 частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивается статус мощного стимула. Однако, по оценкам психологов, эффект от увеличения заработка положительно влияет на них в течение всего лишь 3 месяцев. После этого работник начинает работать в расслабленном режиме, который ему знаком.

---

[19] Каплюк, П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2018. - № 11. - С. 34.

[20] Иванников, В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации / В.И. Иванников, П.В. Симонин // Новое поколение. - 2017. - № 10. - С. 164.

На нее влияет следующее: повышение стандартов труда, внедрение научных организаций, улучшение рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение избыточного персонала, повышение интереса к более сложной и квалифицированной работе.[21]

В начале каждого полугодия необходимо пересматривать все ставки, которые были подвержены инфляции. Это позволит своевременно преодолеть отставание тарифной заработной платы от изменения валовой заработной платы и розничных цен, обеспечить постепенное, поэтапное введение новых тарифов по мере достижения определенных производственных результатов и в то же время не допустить углубления противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.[22]

Доплата – это форма вознаграждения за выполнение дополнительной работы и за результат, который был зафиксирован на конкретном участке.[23]

Доплаты характеризуются особенностями стимулирующих форм стимулирования, их получают только те работники, которые участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительных экономических выгод. В отличие от тарифа доплаты – это не обязательный и не постоянный элемент заработной платы. Доплаты увеличиваются в основном из-за роста индивидуальной эффективности труда данного работника и его вклада в коллективные результаты. Также, доплаты могут снижаться и даже быть

---

[21] Балахонова, В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 10.2. - С. 25.

[22] Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2019. - № 5. - С. 111.

[23] Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2018. № 3. С. 64.

отменены, если показатели работника будут снижаться. Доплаты – это автономный элемент заработной платы, который находится в промежутке между тарифом и премией

Следует сказать, что доплаты разделяются по своей экономической сущности на две группы. Первая группа относится ближе к тарифной части, вторая группа к премиальной. Доплаты первой группы устанавливаются законом, они относятся ко всем сотрудникам и их размер не зависит от результатов труда, и являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В данном случае доплаты предназначены для поощрения работы в сверхурочное время, в праздники, в ночную смену и за условия труда. Доплатам второй группы присущи особенности форм материального денежного стимулирования, поскольку эти доплаты являются формой поощрения за дополнительные результаты работы.

Доплаты за условия труда – компенсируются сотрудникам, благодаря увеличению времени отдыха, бесплатных обедов на производстве, лечебных мероприятий, если невозможно улучшить неблагоприятные условия труда на производстве. Доплаты за сменность определяются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся в основном для многострочных операторов, наладчиков и ремонтного персонала. Доплаты также устанавливаются при совмещении профессий.[24]

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная - надбавка работника за совмещение профессий и должностей.

---

[24] Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2017. – Т. 2. №2. – С. 232.

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты поверх зарплаты, которые побуждают сотрудника к повышению квалификации, профессионального знаний и навыков, а также продолжительному выполнение совокупности трудовых обязанностей.[25]

Надбавки за выполнение сверх нормы в виде сдельной работы могут возникать, если причиной превышения нормы стала способность работника выполнить эту работу, превышающую средний уровень.

Компенсации - это денежные выплаты, которые устанавливаются для возмещения работникам расходов, которые связаны с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Федеральным законом Российской Федерации. Наиболее важное направление материального денежного стимулирования - премирование.

Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение результатов труда сотрудников, которые выраженные в конкретных показателях.

Основной чертой премии как экономической категории является форма дифференцирования, основанная на результате труда, который является личным трудовым доходом.

Премия – нестабильна, она может, как повышаться, так и уменьшаться, а также вовсе не начисляться сотрудникам. Эта черта очень важна, и если она теряет ее, то бонус теряет свое значение. По сути, она превращается в простую доплату к заработной плате, и ее роль в данном случае заключается в устранении недостатков тарифной системы.[26]

Премии применяются для оперативного реагирования на изменения условий и определенных задач производства.

---

[25] Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2019. - № 2. - С. 7.

[26] Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6. С. 62.

Руководитель должен учитывать определенные психологические тенденции, которые выявляются во время стимулирования.

Во-первых, чем выше вероятность эффективность поведения сотрудника, тем выше ценность и регулярность поощрения, который он получает в результате такого поведения.

Во-вторых, при отсроченном поощрении оно ниже, чем при его моментальном;

В-третьих, эффективное трудовое поведение, которое не получает заслуженного вознаграждения, понемногу снижает особенности эффективности.

Премии как автономный инструмент решения проблем имеют свой собственный механизм влияния на заинтересованность сотрудников. Данный механизм состоит из двух частей: механизма отдельной системы и взаимодействия всех премиальных систем.

Механизм премирования является совокупностью взаимосвязанных элементов. Его обязательными составляющими представляются: показатели премии, условия ее применения, источник и размер премии, а также круг получателей.[27]

Премиальный показатель является центральным, стержневым элементом системы, который определяет те трудовые достижения, подлежащие специальному стимулированию и, должны быть отражены в специальной части заработной платы - премиях. Премиальными показателями должны быть те производственные показатели, способствующие достижению высоких конечных результатов.[28]

Премиальные выплаты (бонусы) – вид вознаграждения, при котором руководители могут распоряжаться по своему усмотрению. Они могут быть плановыми и внеплановыми, связанными с работой сотрудника и являющимися

---

[27] Балахонова, В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 10.2. - С. 26.

[28] Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 7 (17). С. 7.

особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать себя значимым. Например, плановыми могут быть ежегодные премии к определенному сроку, а внеплановые - премии на день рождения сотрудника. Оба типа мотивации используются при распределении части прибыли между работниками: чувство сопричастности к делам компании пробуждается через материальное вознаграждение. Привязка суммы бонусов к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть взаимосвязь между их работой и достижениями компании, а в результате размер их премии.

Фонд стимулирования – источник выплаты премии, который формируется вследствие получения прибыли организацией в размере 4% от фонда заработной платы.

Для того чтобы определить премируемых сотрудников нужно исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхштатные достижения в работе, выполнение важных задач, инициативу, которая дала конкретный результат. Такие стимулы обладают большей стимулирующей силой и поэтому могут более эффективно влиять на повышение трудовой активности.

Второй важный вид стимулирования - социальный, он представлен как материальный-неденежный. Основное внимание уделяется взаимоотношениям между людьми, выражающимся в высокой оценке руководством заслуг сотрудника.[29]

Это поощрение материально - не денежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей.

Во-первых, ни один из материально-неденежных стимулов не является столь универсальным, как материально - денежный стимул.

Во-вторых, многие материально - не денежные стимулы имеют характер разового действия.

---

[29] Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2018. Т. 2. № 4. С. 180.

Цикл воспроизводства потребности в основном длительный. Таким образом, существуют материально-неденежные поощрения, потребность в которых почти не удовлетворяется, потому что она воспроизводится непосредственно после акта предшествующего удовлетворения. Потребность в ряде других товаров периодически повторяется не чаще одного раза в год. Третьи поощрения удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течение нескольких лет. Деятельность сотрудника, который получил в будущем конкретный материально-не денежный стимул, может быть поддержана только другими стимулами. В ином случае она уменьшается.

В-третьих, материально-не денежные стимулы не имеют такое важное свойство, как деление денег. С другой стороны, даже в их совокупности, трудно организовать их в единую побудительную функцию из-за их естественной неоднородности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сопоставление и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, очень приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, таких как деньги, престиж, время.

В-четвертых, материально-не денежные стимулы, более приспособлены, чем денежные стимулы в основной массе, к использованию в вспомогательной форме организации стимулов. Они не могут быть традиционно связаны с определенными видами деятельности, потому что каждый из них имеет разную ценность для разных сотрудников и эта разность слишком велика, тем более что стоимость многих поощрений не может быть точно измерена и однозначно оценена.[30]

Материально-неденежные поощрения могут быть использованы в качестве стимулов, поскольку получение любого из них может быть связано с результатами трудовой деятельности и социальной активностью сотрудников. Кроме содержательной ценности, они имеют морально-престижную

[30] Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2018. Т. 2. № 4. С. 181

способность и обладают свойством отличать поощряемое от окружающего. Она привлекает всеобщее внимание и является предметом оценки и обсуждения сотрудников.[31]

В то же время общая тенденция состоит в том, что чем реже предмет, который выполняет функцию стимула, распределяется в среде, тем выше, при прочих равных условиях, его престижная составляющая.[32]

Еще одно важное условие развития стимулирования труда - это инициативность и предприимчивость руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построении на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного стимулирующего потенциала материально-не денежных поощрений совершенно немыслимо без индивидуального подхода.[33]

Для того чтобы использовать в качестве стимулов ряд материально-не денежных поощрений необходимо серьезное нравственное обоснование, а впоследствии большая работа по перестройке сознания. Необходимо создать такую обстановку, при которой сотрудники было выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Этот порядок удовлетворения потребностей, вполне согласующийся с принципом распределения труда, является более справедливым, чем порядок простого приоритета.

Важно немедленно установить временной промежуток, после которого сотрудник может быть вознагражден. Данный интервал должен оценивать не менее 2 месяцев работы. Исключение могут составлять особо активные и предприимчивые новички, которые могут предложить другие возможности, позволяющие не только повысить качество работы, но и эффективность всего

---

[31] Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 7 (17). С. 7.

[32] Бекирова, Севилия Материальное стимулирование труда управленческого персонала / Севилия Бекирова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - С. 56.

[33] Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Минекова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (16). С. 10.

производства. Они с первых же дней раскрывают и реализуют свой потенциал, а их квалификация позволяет им правильно представить свои достижения.[34]

Выводы по главе

Стимулирование на основе результатов деятельности коллектива способствует сближению интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, дает каждому работнику почувствовать себя частью единого целеустремленного коллектива, ответственного за судьбу своей организации. Трудовое стимулирование - это способ управления поведением социальных систем разного иерархического уровня, являющегося одним из методов стимулирования трудового поведения объекта управления.

Наиболее важный вид стимулирования - материальное, которое призвано быть главной ролью в повышении трудовой активности сотрудников. Этот вид состоит из материально-денежных и материально-не денежных стимулов.

Критерии социально-экономической эффективности стимулирования:

- высокий уровень производительности труда – применяя материальное стимулирование персонала в организации, работники стремятся работать эффективнее и лучше, чтобы получить вознаграждение, вследствие чего – повышается производительность труда;

- высокая степень удовлетворенности сотрудников материальным стимулированием – сотрудники работают с большим рвением, благодаря стимулам, что сказывается на их удовлетворенности работой;

- низкий уровень себестоимости – при грамотной разработке стимулирования затраты не будут высокими, так как издержки будут выплачиваться на конкретные цели;

[34] Ключевский, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2018. - № 2. - С. 56.

- высокий уровень выручки – используя материальное стимулирование персонала, сотрудники работают более плодотворно и качественно, что сказывается на их результатах, а, следовательно, на выручке организации;

- высокий уровень стабильности кадров – материальное стимулирование непременно влияет на стабильность кадров, так как сотрудники удовлетворены вознаграждением, и они ощущают свою значимость в организации.

ГЛАВА 2. Анализ деятельности, кадрового состава, системы управления и стимулирования персонала ООО «Генератор»

2.1. Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Генератор»

Общество с ограниченной ответственностью «Генератор» зарегистрировано по адресу: 119146, город Москва, 1-Я Фрунзенская ул., д. 3а строен 1,

ИНН: 1197746412346, КПП: 1197746412346 1, ОКПО: 40428972, ОГРН: 1197746412346, ОКАТО40428972, ОКТМО 45383000000, ОКФС: 16 - Частная собственность.

Генеральный директор организации Конох Олеся Георгиевна.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями», зарегистрировано 36 дополнительных видов деятельности.

Согласно Уставу основными видами деятельности предприятия являются:

- перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;

- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами;

- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;

- предоставление услуг по перевозкам.

Работу подразделений обеспечивают экономические и технические службы: транспортный отдел, отдел организации перевозок, экономический отдел, бухгалтерия, службы маркетинга, а также отдел кадров и юридический отдел. Самостоятельных подразделений на отдельном балансе в структуре ООО «Генератор» нет.

Уставный капитал ООО «Генератор» равен 20 000 (двадцать тысяч) рублей.

Общество осуществляет статистическую и финансовую отчетность в соответствии с действующим законодательством РФ.

В рамках учетной политики ООО «Генератор» утвержден:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета на основе Плана счетов, утвержденным приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 года №94н.

- формы первичных учетных документов, принимаемых для оформления фактов хозяйственной деятельности, по которым не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;

Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несет генеральный директор организации. Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерией организации, возглавляемой главным бухгалтером ООО «Генератор».

ООО «Генератор» на сегодняшний день имеет собственный автопарк состоящий из 26 грузовых автомобилей Volvo выполняющих ежедневные рейсы. Продажи услуг по перевозке грузов осуществляются на основании прямых договоров с юридическими лицами преимущественно с условиями безналичного расчета.

Организационная структура ООО «Генератор» является линейной и представлена на рис. 2.1:

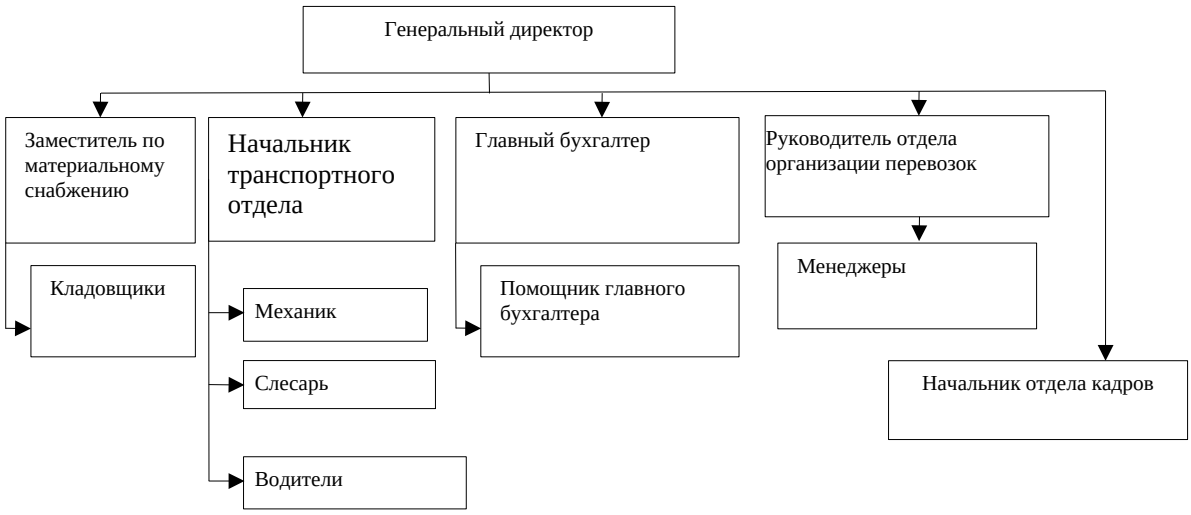


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Генератор»

Высшее руководство текущей деятельностью ООО «Генератор» осуществляется генеральным директором, который планирует, управляет, контролирует и т.п. Заместитель по материальному обеспечению снабжает запасными частями, материалами, необходимыми для ремонта основных средств, их бесперебойной работы. Ремонт транспортных средств осуществляют механик, слесарь, их работу координирует и планирует начальник транспортного отдела. Управление транспортными средствами осуществляется водителями. Получение заявок, их обработкой и распределением по автомобилям занимается отдел организации перевозок. Первичную документацию составляет, и обрабатывают бухгалтеры, за составление бухгалтерской и налоговой отчетности ответственным является главный бухгалтер.

Таблица 2.1 – Финансовые показатели в ООО «Генератор» в 2018-2020 гг.

Показатели	Ед. изм.	Годы			Отклонения		Темп роста, %	
		2018	2019	2020	2020г. от 2018г.	2020г. от 2019г.	2020г. от 2018г.	2020г. от 2019г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка	Тыс.руб.	10837	15613	22355	11518	6742	206,2	143,1
Себестоимость продаж	Тыс.руб.	10559	14831	21650	11091	6819	205	146
Валовая прибыль	Тыс.руб.	278	782	705	427	-77	253,5	90,1
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб.	278	782	705	427	-77	253,5	90,1
Прочие доходы	Тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	Тыс.руб.	38	38	46	8	8	121	121
Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс.руб.	368	744	659	291	-85	179	88,5
Текущий налог на прибыль	Тыс.руб.	74	149	132	58	-17	178	88,5
Чистая прибыль	Тыс.руб.	294	595	527	233	-68	179,2	88,5
Численность работников	Чел.	200	190	184	-10	-6	92	96,8

Данные таблицы свидетельствуют, что, несмотря на рост выручки предприятия за анализируемый период, себестоимость также растет. При этом, если в 2020 году в сравнении с 2018 годом, себестоимость была на 1,2% ниже

выручки, то в том же 2020 году в сравнении с 2019 годом стала на 2,9% выше. Такое соотношение не могло не привести к снижению валовой и чистой прибыли в 2020 году в сравнении с 2019 годом.

Для расчетов производительности труда и коэффициентов движения персонала вычислим среднесписочную численность персонала предприятия ООО «Генератор» за 2018, 2019 и 2020 гг. по следующей формуле (2.1):

$$Qсс\ (год) = (Qсс1 + Qсс2 + Qсс3\ldots + Qсс12)/12 \quad (2.1)$$

Qсс(2018)=(210+211+206+207+202+202+202+205+200+200+200+200)/12 = 204 человек

Qсс(2019)=(200+200+205+201+207+199+200+198+201+195+190+190)/12 = 199 человек

Qсс(2020)=(190+188+189+186+187+188+185+187+184+184+184+184)/12 = 186 человек

Таблица 2.2 – Среднесписочная численность сотрудников за 2018-2020 гг.

Месяц	2018 г	2019 г	2020г
Январь	210	200	190
Февраль	211	200	188
Март	206	205	189
Апрель	207	201	186
Май	202	207	187
Июнь	202	199	188
Июль	202	200	185
Август	205	198	187
Сентябрь	200	201	184
Октябрь	200	195	184
Ноябрь	200	190	184
Декабрь	200	190	184
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	204	199	186

На основании данных таблицы 2.2, мы видим, что на предприятии ООО «Генератор» среднесписочная численность сотрудников в 2020 году составила 186 человек, это меньше, чем в 2019 году на 13 работников и меньше, чем в 2018 году на 18 работников.

Одним из важнейших критериев оценки эффективности труда является производительность труда. Ведь чем выше производительность труда или производство единицы товара в единицу времени, тем меньше уходит затрат, на

единицу результата. Увеличение производительности труда ведет к снижению издержек. Для измерения труда персонала применяют показатель производительности труда.

Формула для расчета производительности труда:

$$ПТ = V_R / Ч_{р,} \quad (2.2)$$

где: ПТ – производительность труда,

V_R – объем выручки,

$Ч_р$ – численность работников.

2018: 10837/ 204 = 53 тыс. руб. / чел.

2019: 15613/ 199 = 78 тыс. руб. / чел.

2020: 22355/ 186 = 120 тыс. руб. / чел.

Исходя из вышесказанного, мы видим, что производительность труда из года в год повышается в связи с уменьшением среднесписочной численности персонала и повышением выручки.

Таблица 2.3 – Показатели производительности труда в ООО «Генератор»

Показатели	2018	2019	2020
Производительность труда тыс. руб / чел.	53	78	120

Таблица 2.4 – Темп роста производительности труда в ООО «Генератор»

	2018 - 2020	2019 – 2020
Темп роста производительности труда	2,3	1,5

Рост производительности труда персонала обусловлен как ростом выручки, так и уменьшением среднесписочной численности персонала.

Основными характеристиками персонала предприятия являются численность и структура.

Численность персонала предприятия зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы определяют плановую величину. Более объективно персонал характеризуется списочной численностью, имеется в виду число

работников, которые официально работают на предприятии в настоящий момент.

Таблица 2.5 – Динамика численности персонала ООО «Генератор»

Показатель	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение +/-		Отконение, %	
					2020/ 2018	2020 /2019	2020/ 2018	2020/ 2018
Численность на начало года	Чел.	210	200	190	-10	-10	90,4	95
Численность на конец года	Чел.	200	190	184	-10	-6	92	96,8
Среднесписочная численность работников, чел.	Чел.	204	199	186	-18	-13	91,7	93,4
Принято работников, чел	Чел.	5	15	5	10	-10	100	33,3
Уволено работников, чел	Чел.	15	25	11	10	-14	73,3	44
Уволено работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	Чел.	15	20	10	5	-10	66,6	50

Из данных таблицы 1.5 видно, что численность уволенных и принятых работников была наибольшей в 2019 году.

Таблица 2.6 – Структура персонала по категориям работников

Категория персонала	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во	Удельный вес,%	Кол-во	Удельный вес,%		Удельный вес,%
Руководители	7	3,3	7	3,5	7	3,8
Специалисты	48	22,8	49	24,5	45	24,4
Рабочие	148	70,4	136	68	125	67,9
Вспомогательный персонал	7	3,3	8	4	7	3,8
Итого	210	0	200	72	184	0

Как видно, структура персонала по категориям работников остается почти неизменной.

Удельный вес руководителей остался неизменным за три рассматриваемых года, а специалистов незначительно снизился.

Можно сказать, что основная масса персонала – это основной производственный персонал – рабочие (рис. 2.2).

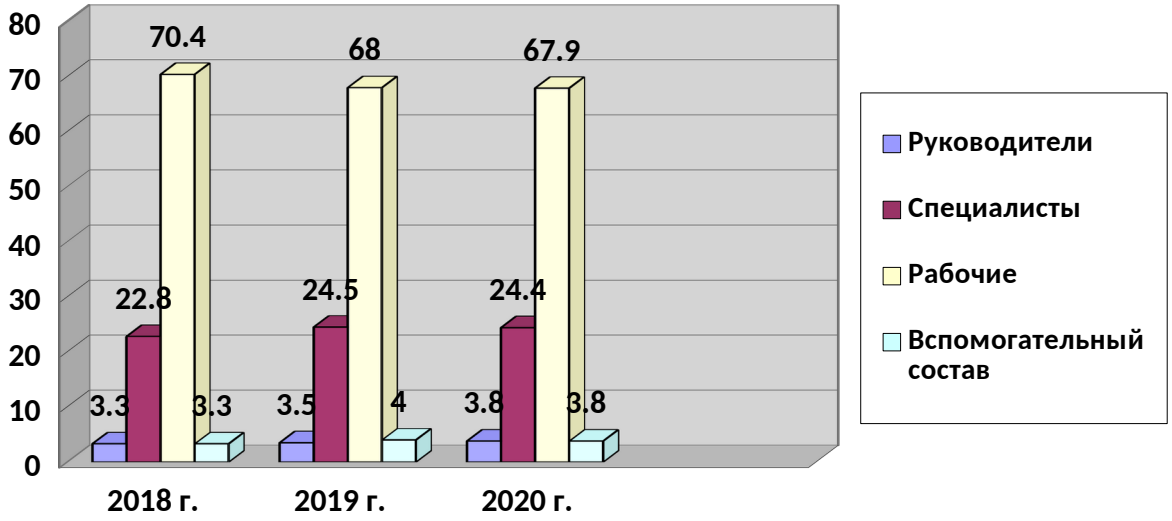


Рисунок 2.2 - Структура персонала по категориям работников

Таблица 2.7 - Структура персонала по полу

Пол	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес
Мужчины	125	62 ,5	116	61	112	60
Женщины	75	37,5	74	39	72	40
Итого	200	0	190	100	184	100

В целом за три рассматриваемых года в ООО «Генератор» структура персонала по гендеру почти не изменилась, можно сказать, что доля мужчин снизилась на 2,5% (рис. 2.3).

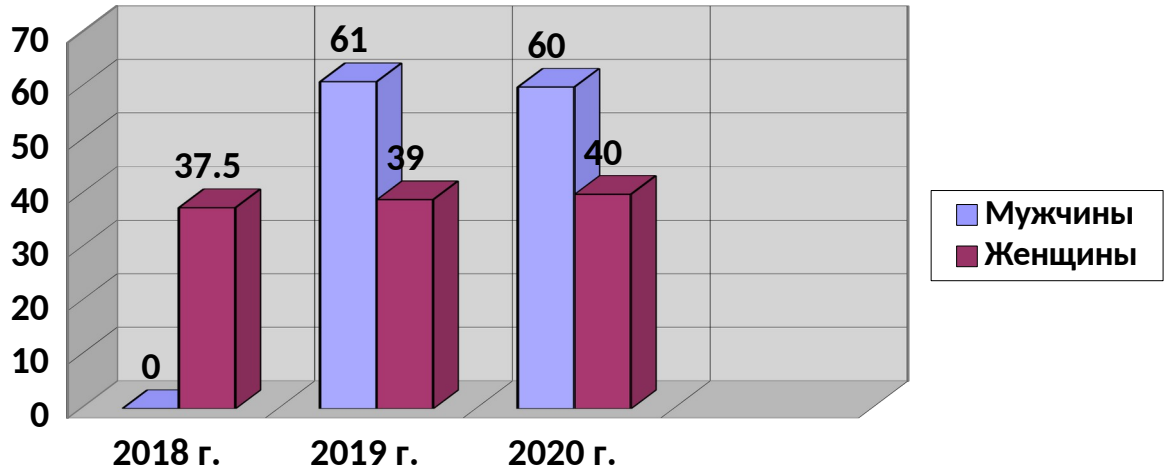


Рисунок 2.3 - Структура персонала по полу

Таблица 2.8 - Возрастной состав персонала

Возраст	2018		2019		2020	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес
18-25 лет	25	12,5	20	10	20	11
26-36 лет	70	35	75	40	72	39
37-50 лет	80	40	75	40	74	40
старше 50 лет	25	12,5	20	10	18	10
Итого	200	75	190	100	184	100

В возрастной структуре кадров можно отметить незначительное снижение удельного веса работников старше 50 лет и работников в возрасте от 18 до 25 лет, доля работников в возрасте от 26 до 36 и 37-50 лет осталась почти неизменной (рис. 2.4).

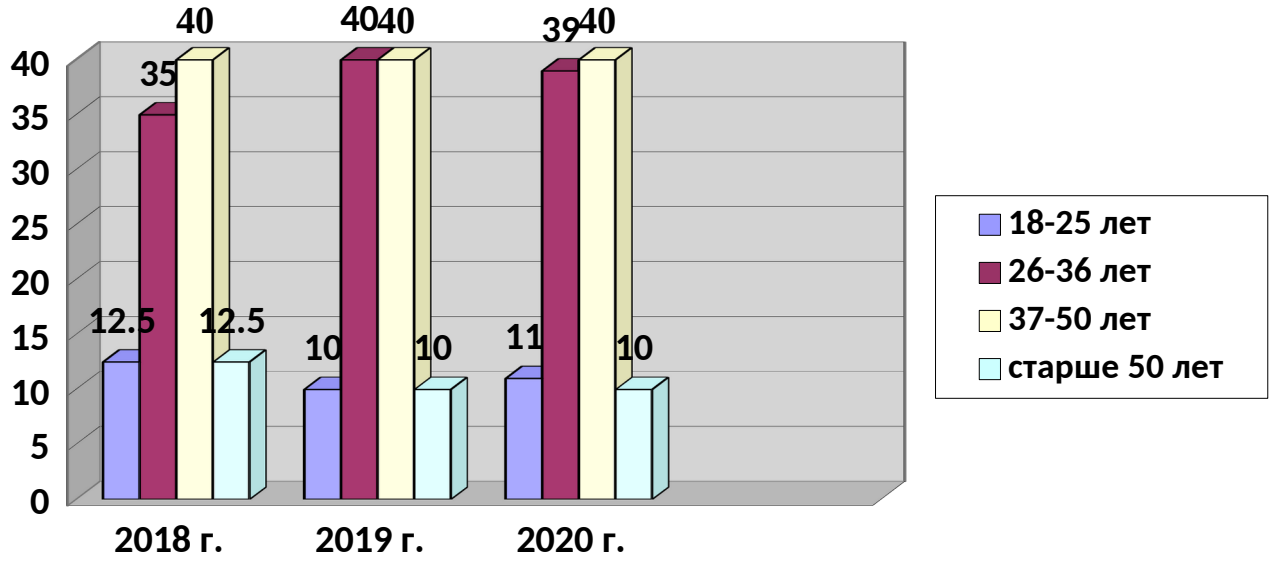


Рисунок 2.4- Структура персонала по возрасту

Таблица 2.9 - Распределение персонала по стажу работы

Стаж	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес
до 1 года	15	7,5	10	5	8	4
1-2 года	10	5	15	7,5	14	7
2-5 лет	80	40	75	40	72	39
5 лет и более	95	47,5	90	47,5	90	50
Итого	200	45	190	45	184	100

В организации ООО «Генератор» половина работников имеют стаж более 5 лет, 40% сотрудников имеют стаж от двух до пяти лет, а работники со стажем

до 1 года и от одного до двух лет в организации в совокупности дают примерно 10% (рис. 2.5).

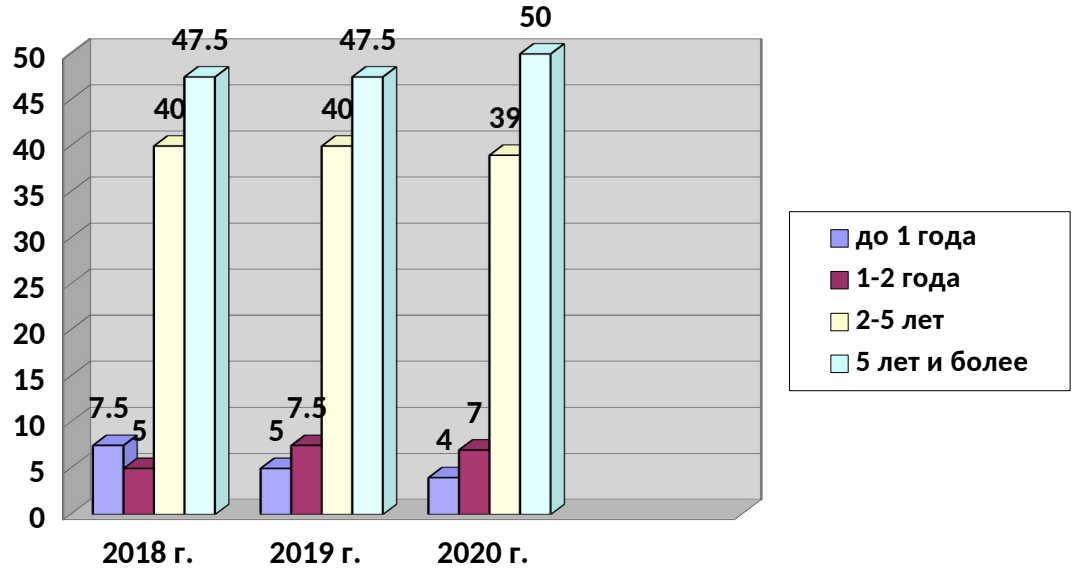


Рисунок 2.5 - Структура персонала по стажу

Таблица 2.10 - Образовательный уровень

Возраст	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес
Среднее профессиональное	20	10	20	10	18	9
Среднее специальное	120	60	115	60	112	60
Высшее	60	30	55	30	54	31
Итого	200	100	190	100	184	100

За три рассматриваемых года можно отметить, что больше половины сотрудников ООО «Генератор» имеют среднее специальное образование, 30% работников имеют высшее образование, и лишь 10% сотрудников имеют среднее профессиональное (рис. 2.6).

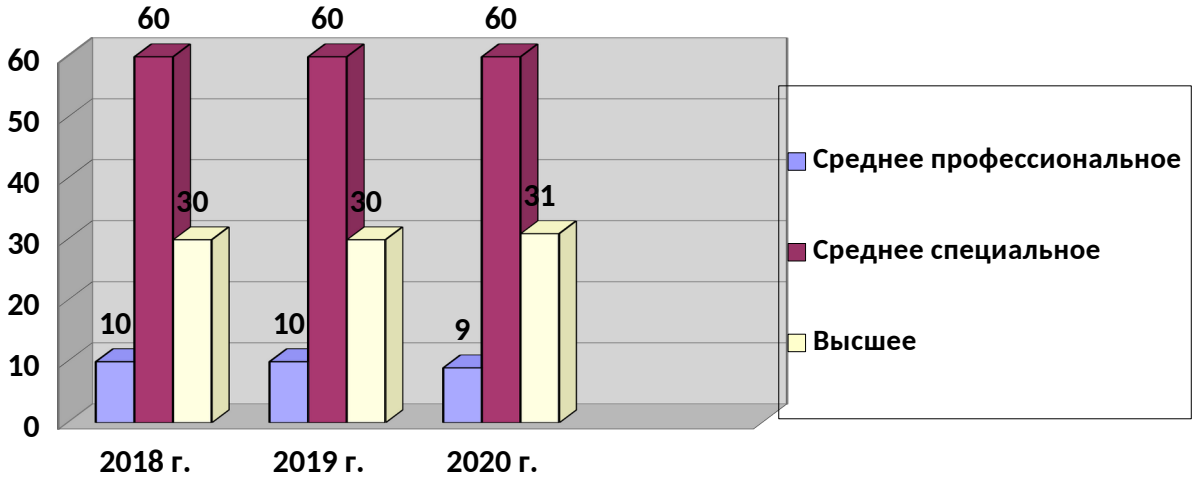


Рисунок 2.6 - Структура персонала по уровню образования

Коэффициент текучести кадров – идентификатор, показывающий количество уволившихся сотрудников по причинам текучести по отношению к среднесписочному числу работающих. Число сотрудников, которые покинули организацию по причинам текучести, складывается из тех, кто уволился по собственному желанию, и тех, кто был уволен по инициативе руководства.

Проведем анализ движения персонала предприятия, результаты внесем в таблицу 3.

Коэффициенты движения персонала организации в 2017-2018 гг.

Коэффициент оборота кадров по приему высчитывается по следующей формуле (1.3):

$$\textbf{Кпр = Qпр/ Счис *100\%} \qquad (2.3)$$

где, Qпр – число принятых;

Счис – среднесписочная численность работников

Кпр (2018) = (5/204)*100% = 2,4%

Кпр (2019) = (15/199)*100% = 7,5%

Кпр (2020) =(5/186)*100% = 2,6%

Коэффициент оборота кадров по выбытию (1.4):

$$\textbf{Кв = Qув/Счис *100\%} \qquad (2.4)$$

где, Qув – число уволенных;

Счис – среднесписочная численность работников

Кпр (2018) = 15/204*100% = 7,3%

Кпр (2019) = 25/199*100% = 12,5%

Кпр (2020) = 11/186*100% = 5,9%

Коэффициент стабильности кадров (1.5):

$$\textbf{Кст = Qст/Счис} \quad (2.5)$$

где, Qст - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде более 5 лет;

Счис – среднесписочная численность работников.

Кпр (2018) = 95/204*100% = 46%

Кпр (2019) = 90/199*100% = 45%

Кпр (2020) = 90/184*100% = 48%

Коэффициент текучести кадров определяется по следующей формуле (1.6):

$$К_т = ((Ч_{усж} + Ч_{уир}) / Ч_с) * 100\%, \quad (2.6)$$

где: $К_т$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{усж}$ – количество работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч_{уир}$ - количество работников, уволенных по инициативе руководства,

$Ч_с$ – среднесписочное число работников.

Теперь рассчитываем коэффициент текучести кадров по формуле, написанной выше:

2018: (15 / 204) * 100% = 7,3%,

2019: ((20+5) / 199) * 100% = 12,5%,

2020: ((10+1) / 186) * 100% = 5,9%.

Нормальной текучестью кадров для транспортных компаний является 8%, это означает, что в ООО «Генератор» текучесть кадров немного ниже данного показателя.[35]

---

[35] Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. [Электронный ресурс.] – Быстрый поиск hr-услуг / URL: https://hrtime.ru/contents.php?id=385/ (Дата обращения 03.04.2021)

За 2020 год из ООО «Генератор» уволилось 11 человек, из них 10 человек - по собственному желанию, и 4 человека - по инициативе работодателя.

Таким образом, самым большим коэффициентом текучести кадров характеризуется 2019 год, а самым маленьким 2020 год.

Таблица 2.11 – Динамика коэффициентов движения персонала ООО «Генератор»

	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборота по выбытию, %	7,3	12,5	5,9
Коэффициент оборота по приему, %	2,4	7,5	2,6
Коэффициент текучести кадров, %	7,3	12,5	5,9
Коэффициент стабильности кадров, %	46	45	48

Показатели коэффициентов оборота по приему меньше чем показатели оборота по выбытию, это означает, что на предприятии ООО «Генератор» доля новых сотрудников ниже доли уволенных.

Из данных таблицы 2.11 видно, что в организации низкий коэффициент стабильности кадров. Коэффициент стабильности кадров должен быть в диапазоне 90-95%. Коэффициент стабильности менее 60%, а в ООО «Генератор» менее 50%, является негативным показателем, свидетельствующим о наличии недостатков в системе управления персоналом предприятия.

Анализ деятельности и кадрового состава позволил выявить, что **главными проблемами** в деятельности и кадровом составе ООО «Генератор» являются:

1. Высокий темп роста себестоимости услуг, превышающий темп роста выручки от реализации услуг.
2. Низкий коэффициент стабильности кадров.

2.2. Анализ системы управления и стимулирования персонала ООО «Генератор»

Кадровая политика ООО «Генератор» основана на следующих принципах:

- достижение стратегических целей компании;

- соблюдение контроля и оценки деятельности сотрудников организации с помощью мониторинга ключевых показателей;

- достижение высокого уровня профессионализма для всех сотрудников.

- соблюдение норм трудового и конституционного законодательства Российской Федерации;

- обеспечение заслуженного вознаграждения за труд;

- удержание персонала.

Кадровая политика ООО «Генератор» направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала, создание коллектива, нацеленного на реализацию стратегических задач, а также, на обеспечение преемственности персонала и повышение производительности труда. Данный отдел занимается подбором, увольнением, отпусками, больничными листами и т.д.

Сотрудники отдела кадров занимаются подбором в организацию, он реализуется благодаря использованию доступных интернет-ресурсов для поиска персонала по таким критериям как: образование, опыт работы, навыки и умения: умение пользоваться программой АвтоТрансИнфо, пользование программы «1С. Предприятия», Microsoft Word и Exel, и материальной части автомобиля (в зависимости от занимаемой должности).

В ООО «Генератор» подбор персонала происходит по данному плану:

1. Организация создает вакансию на нужную должность, определяя критерии, такие как: возраст, стаж, образование и т.д.

2. После приема заявок создается список претендентов, которые подходят по критериям, необходимые на конкретную должность;

3. Далее, проверяется достоверность и целостность данных кандидатов.

На первом этапе работники отдела кадров формируют большой список кандидатов на вакантную должность. Сначала рассматриваются предлагаемые резюме и на основе указанных в них данных отбираются все потенциальные кандидаты на эту должность.

В целях обеспечения того, чтобы недобросовестные сотрудники не предлагались на работу, проверяется достоверность всех указанных данных, а также поиск кандидатов в базах данных правоохранительных органов. Представленные документы также проверяются на подлинность. При необходимости проводится процедура подтверждения трудового стажа.

Прошедшие этап подбора, проходят отбор в ООО «Генератор» таким образом:

1. Проходит собеседования, на котором оговаривают ранее не затронутые детали работы, проверяют соответствие требований работодателя к возможностям работы и предложения работодателя ожиданиям работника.

2. Принимается окончательное решение о пригодности претендента к данной должности.

Объективность, точность и эффективность выполнения задания достигается за счет того, что сотрудники организации тщательно изучают сферу деятельности компании заказчика, его требования и пожелания, прежде чем приступить к выполнению задания. Из-за этого отобранные сотрудники отлично справляются со своими трудовыми обязанностями, легко и быстро вливаются в коллектив, а также пригодны к службе в соответствии с внутренним уставом предприятия.

Адаптация в ООО «Генератор» регламентируется «Положением об адаптации». Она проводится следующим образом:

На подготовительном этапе руководитель создает пакет документов, который вручается новому работнику в его первый рабочий день, далее проверяется готовность рабочего места, разрабатывается и согласовывается план работы нового работника на время испытательного срока и в заключении определяется непосредственный наставник. Наставник должен быть опытным, который способен потратить свое время на развитие нового работника.

На вводном этапе происходит встреча нового работника в организации, ему показывают его рабочее место, проводят все необходимые инструктажи и

ознакамливают его с принятым в организации стилем управления, а также особенностями культуры и нормами поведения.

На ознакомительном этапе ему представляют коллектив, в котором он будет работать, объясняют возможный карьерный рост, ознакамливают с содержанием его работы и стандартами выполнения, после чего наставник создает план проведения адаптации.

На заключительном этапе необходимо получение обратной связи от каждого участника процесса адаптации нового сотрудника, руководитель беседует с новым работником, и проводится окончательный анализ процесса адаптации и наставничества.

Обучение персонала в ООО «Генератор» действует следующим образом:

- Обучение проходит раз в 3 года, непосредственно в самой организации.

- Работникам необходимо посещать семинары по повышению квалификации.

- После прохождение курса, сотрудники сдают экзамен в виде теста.

- Для успешного прохождения, они должные ответить правильно на 17 вопросов из 20.

Для проведения обучения организован собственный центр подготовки и повышения квалификации работников. Для этого компания обеспечила учебный процесс техническими средствами, информационными системами и учебными материалами.

Обучающий курс состоит из следующих компонентов:

- теоретический курс лекций;

- видеоматериал с записями лектора, тренера, специалиста;

- практические задания, кейсы, тренажеры;

- тренинги;

- контрольный тест.

Для проведения аттестации в ООО «Генератор» назначается аттестационная комиссия, состоящая из высококвалифицированных специалистов.

Аттестация работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации – на данном этапе разрабатывается план проведения аттестации, выбираются методы оценки исполнителей и самой процедуры оценки. Далее подготавливается инструкция для людей, которые проводят аттестацию, и составляется список сотрудников, которым необходимо пройти аттестацию. После этого создают график проведения аттестации, работникам сроки ее прохождения.

2. Проведение аттестации – аттестация в ООО «Генератор» проходит в устной форме, вопросы разрабатываются руководителем, на заседании присутствуют: руководитель, аттестационная комиссия и аттестуемый. Работнику задают 20 вопросов, на которые он должен ответить. Аттестация каждого сотрудника вносится в протокол.

3. Подведение итогов аттестации – После прохождения каждого сотрудника аттестации, комиссия обсуждает результаты и принимает решение. Решение комиссии вносится в протокол и дается под подпись каждому работнику, который проходил аттестацию.

В заключение руководитель подводит результаты. Если работники прошли аттестацию успешно – они могут быть вознаграждены, сотрудников, которые не смогли успешно завершить аттестацию – увольняют или предлагают им нижестоящую должность, которая будет соответствовать их результатам.

Прохождение аттестации проводится ежегодно, по результатам выясняется, соответствует ли сотрудник должности, которую занимает.

Кадровый резерв в ООО «Генератор» создается, опираясь на следующие критерии:

1. Возраст - возраст работников, который рекомендуется, рассматриваются как кандидаты на руководящую должность среднего звена,

рассматриваются сотрудники - 25–35 лет. Кандидатов на должность руководителей высшего звена рассматривают сотрудников от 40 лет.

2. Образование – для того, чтобы занимать высшую должность, сотруднику необходимо иметь высшее образование

3. Результаты профессиональной деятельности – сотруднику, входящему в кадровый резерв необходимо хорошо работать и выдавать положительные результаты труда.

4. Результаты тестирования – работникам, необходимо успешно пройти опрос, после которого они смогут войти в кадровый резерв

Формирование кадрового резерва проводится в несколько этапов:

1 этап. Руководители отделов выдвигают своих кандидатов, которые лучше всего подойдут под критерии описанные выше.

2 этап. Сотрудники отдела кадров создают список кандидатов в кадровый резерв.

3 этап. Сотрудники проходят психодиагностику, чтобы определить его индивидуальные способности, лидерские качества, а также способность управления командой.

4 этап. Создание окончательного списка сотрудников, внесенных в кадровый резерв, в которых уточняется должность.

5 этап. Генеральный директор утверждает окончательный список.

Причинами высвобождение персонала в ООО «Генератор» являются неудовлетворение материальным стимулирование, а также нарушение трудовой дисциплины.

В ООО «Генератор» сотрудников мотивируют материально и нематериально.

В материальную входят:

- заработная плата сотрудников;

- доплаты и компенсации.

В нематериальную мотивацию входит:

- похвала от руководства;

- грамоты за хорошие показатели в работе;

- использование служебного транспорта;

- обеды.

В организации выделяются следующие виды увольнения:

- увольнение по собственному желанию,

- увольнение по инициативе работодателя,

- выход на пенсию.

Основаниями для увольнения в ООО «Генератор» являются (ст. 77 ТК РФ):

- истечение срока трудового договора,

- расторжение трудового договора по инициативе работника;

- расторжение трудового договора по инициативе работодателя;

- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу;

- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора

- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;

- нарушение правил заключения трудового договора.

Оплата труда работников предприятия осуществляется на основании «Положения об оплате труда работников ООО «Генератор».

В ООО «Генератор» утверждено положение о премировании, чтобы применять данную подсистему оплаты труда. Основными пунктами являются:

- Премиальная часть устанавливается в процентах от оклада – на усмотрении руководства;

- Надбавка к должностному окладу устанавливается за сложность и напряженность работы;

Проведем анализ показателей, характеризующих этот компонент системы управления персоналом, для этого может быть произведен расчет соотношения темпов роста заработной платы и темпов роста производительности труда.

Для исчисления заработной платы используется следующий алгоритм:

Зарплата за расчетный месяц:

$$ЗП = О * Чотрд / Чрд + П, \quad (1.7)$$

где: ЗП – заработная плата за месяц;

О – оклад за месяц;

Чотрд – количество отработанных дней в месяце;

Чрд – число рабочих дней в месяце.

П – премиальная часть П = ЗП * %.

Уровень заработной и темпы роста средней заработной платы в ООО «Генератор» в целом по организации за последние 3 года можно проследить в следующих таблицах 2.12, 2.13.

Таблица 2.12 – Уровень средней заработной платы в ООО «Генератор»

	2018	2019	2020
Средняя заработная плата, руб.	53000,00	78000,00	120000, 00

Таблица 2.13 – Темпы роста средней заработной платы в ООО «Генератор»

	2018 - 2020	2019 – 2020
Темп роста средней заработной платы	2,3	1,5

Анализируя приведенные данные, можно сказать, что уровень заработной платы повышался из года в год.

В ООО «Генератор» применяются следующие формы стимулирования:

Компенсация сотрудникам один раз в год расходов на приобретение санаторно-курортных, туристических и других путевок, в том числе на членов семьи работников;

Компенсационная выплата в целях возмещения вреда работникам, получившим профессиональное заболевание или пострадавшим в результате несчастного случая на производстве, при смертельном исходе сумма выплаты равна 10 годовых заработков работника и выплачивается лицам, являющимся наследниками по завещанию или по закону;

Доплата сверх размера пособия по временной нетрудоспособности до размера 85 процентов от среднего заработка работника, а при

нетрудоспособности по беременности и родам - до среднего заработка с учетом страхового стажа работника.

В ООО «Генератор» применяется материальное не денежное стимулирование:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- материальную помощь;
- страхование жизни;
- дополнительный отпуск;
- бесплатное питание;
- использование служебного автомобиля
- Оплата расходов на транспорт

Так же в организации работает социальное стимулирование:

1. Каждым месяц выставляется стенд с результатами работников.
2. Лучшего работника награждают грамотой и публичной похвалой.

Критериями для поощрения сотрудников в ООО «Генератор» являются:

- соблюдение работником требований должностных и трудовых инструкций;
- экономия ресурсов предприятия при осуществлении деятельности;
- отсутствие жалоб клиентов.

Так же в организации размер вознаграждения равен 10% от оклада, что является очень низким размером, так как он должен составлять минимум 20%. Это сильно снижает желание работников к труду и им попросту не хочет вкладывать свои силы за такое поощрение.

Организация выплачивает сотрудникам заработную плату, поощряет сотрудников социальным пакетом, а так же в компании есть компенсации и доплаты, себестоимость услуг растет ежегодно и превышает рост выручки. Также производительность труда повышается из года в год, что обусловлено ростом выручки и снижением среднесписочной численности персонала.

Сотрудники получают высокую заработную плату, которая к тому же ежегодно становится больше. Это означает, что все сотрудники получают

одинаковый оклад, независимо от показателей их работы и выполняемого объема. Работники трудятся с разной степенью ответственности и получения результатов выполняемой работы. Таким образом, работники, которые вкладывают много сил и времени для получения хорошего результата имеют такую же заработную плату, что и сотрудники, которые работают небрежно и безответственно.

Исходя из изложенного выше можно сделать вывод, что организация неправильно распределяет затраты на персонал.

Для выявления причин низкого коэффициента стабильности кадров в ООО «Генератор», был проведен опрос среди 82 сотрудников из 184, его результаты представлены ниже.

1. Удовлетворены ли вы материальным стимулированием в организации:

А) нет (60%)

Б) скорее нет (17%)

В) скорее да (18%)

Г) да (5%)

2. Справедлива ли величина стимулирования по отношению вашего вклада в работу?

А) нет (45%)

Б) скорее нет (37%)

В) скорее да (12%)

Г) да (6%)

3. Положительно ли на Вашу производительность труда влияет материальное стимулирование в организации?

А) нет (40%)

Б) скорее нет (30%)

В) скорее да (20%)

Г) да (10%)

4. Есть ли в организации мероприятия, направленные на удержания персонала?

А) нет (100%)

Г) да (0%)

5. Выдается ли Вам премия по результатам?

А) нет (80%)

Г) да (20%)

6. Выплачиваются ли Вам премии за стаж?

А) нет (100%)

Г) да (0%)

7. Справедливо ли распределяют затраты на персонал?

А) нет (80%)

Б) скорее нет (10%)

В) скорее да (6%)

Г) да (4%)

Исходя из результатов опроса, было выявлено, что в сотрудники не получают должное вознаграждение за свой труд. Работники не получают премии за стаж, 80% сотрудников не получают поощрения за результаты работы, что является одним из самых сильных стимулов в общем. Премий за перевыполнение плана также не установлено.

Таким образом, можно сделать вывод, что у работников нет никакого желания принимать усилия к труду.

Так же организация не проводит никакие мероприятия по удержанию сотрудников, что тоже сказывается на стабильности кадров.

Большинство сотрудников считают, что организация нерационально распределяет затраты на персонал, при том, что себестоимость услуг превышает выручку ООО «Генератор».

В ООО «Генератор» материальное стимулирование имеет такие **недостатки** как:

1. Использование неверных критериев для поощрения работников

2. Отсутствие мероприятий, направленных на удержание персонала организации.

3. Нерациональное распределение затрат на персонал.

Для устранения вышеперечисленных недостатков в ООО «Генератор» предложены следующие рекомендации:

1. Изменить критерии поощрения персонала.

2. Организовать мероприятия, направленные на удержание персонала организации.

3. Грамотно перераспределить затраты организации на персонал.

ГЛАВА 3. Разработка и оценка рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор»

3.1. Рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Генератор»

Рекомендация 1. Изменить критерии поощрения персонала.

Для устранения первого недостатка необходимо изменить критерии поощрения персонала. Для начала сотрудникам дают ознакомиться с перечнем новых критериев.

В «Положение о материальном стимулировании ООО «Генератор» необходимо ввести следующие поправки:

Критерии получения стимулирования:

1. Премии за перевыполнение рабочего плана
2. Доплаты за проявления инициативы в работе
3. Надбавка за наставничество
4. Премии за соблюдение трудовой дисциплины
5. Доплаты за поступления предложений от работника по улучшению процесса производства

Критерии депремирования:

1. Нарушение трудовой дисциплины
2. Нарушение правил техники безопасности
3. Низкое качество работ
4. Простои в работе
5. Невыполнение плановых заданий
6. Порча имущества организации.

В ООО «Генератор» необходимо включить премии за перевыполнение плана, так как это одна из самых лучших и эффективных видов стимулирования, которая влияет на заинтересованность в работе персонала.

Такие доплаты как: доплаты за проявления инициативы в работе и доплаты за поступления предложений от работника по улучшению процесса производства будут положительно влиять на увлеченность работников в работе, так как они будут понимать, что работодатель заинтересован их предложениями и нуждается в них. Тем самым предложенные варианты будут оценены руководством.

Во время адаптационного периода новых сотрудников определяется наставник, который тратит свои силы и время на них, не получая за это материального вознаграждения. Поэтому внедрение надбавок за наставничество сотрудник будет работать с большей заинтересованностью и желанием с новым работником в организации.

Применение данных критериев усиливает желание сотрудников к труду, что скажется на повышении производительности труда и улучшение качества продукции, а также благодаря критериям депремирования в организации будет лучше соблюдаться трудовая и производственная дисциплины, и общее отношение к выполнению служебных обязанностей.

Данные критерии понятны сотрудникам – они знают, что необходимо выполнить, чтобы получить наибольшее поощрение. Также, размер оклада может быть компенсирован материальным стимулированием.

Рекомендация 2. Организовать мероприятия, направленные на удержание персонала организации.

Чтобы устранить второй недостаток необходимо разработать и внедрить мероприятия по удержанию персонала в организации, для того чтобы уменьшить текучесть и оставить работать на предприятии людей владеющих знаниями или навыками уникальность которых превосходит знания и навыки менее компетентных работников с более низким потенциалом. Также в случае удержания персонала поможет материальное стимулирование.

Перед внедрением мероприятий сотрудников организации ознакомляют с ними.

Мероприятия, направленные на удержание персонала ООО «Генератор»:

1. Введение программы материального поощрения: по итогам 3, 5 и более лет работы, то есть за стаж в организации – люди, проработавшие в организации более 5 лет. Таким образом, при внедрении данного мероприятия у них будет большее желание оставаться на работе, так как они будут получать дополнительное вознаграждение.

2. Развитие внутренних коммуникаций с организацией обратной связи и программы вовлеченности персонала – обратная связь играет важную роль в работе, так как при хорошо развитой внутренней коммуникации работники чувствуют себя комфортнее, и понимаю свою значимость в организации. Таким образом, будет улучшена коммуникация между руководством и исполнителями, а также усилено эффективное взаимодействие с коллегами, что позволит обеспечить эффективный и четкий обмен данными без потерь информации и времени.

При внедрении программы вовлеченности персонала работники также будут ощущать то, что они необходимы компании, потому что их предложения будут слушать и выделять средства на реализацию, если будут приняты новые разработки сотрудника, это может также повлиять на престиж компании, в отличие от их конкурентов.

3. Разработка стимулов для различных групп сотрудников – важно определить стимулы для разных групп людей, потому что работники будут ощущать некую индивидуальность.

4. Планирование потребностей в персонале в соответствии со стратегическими целями компании – сотрудник в организации должны тщательнее определять тот персонал, который необходим в данный момент в компании.

5. Тимбилдинг – поможет улучшить социально-психологический климат в организации, тем самым работники будут взаимодействовать между собой и им будет комфортнее на рабочем месте, что скажется на удержании персонала.

Благодаря вышеперечисленным мероприятиям работники будут удовлетворены социально-психологическим климатом в организации, что повлияет на результаты их работы.

Также они будут больше заинтересованы в процессе работы, так как их предложения будут услышаны, тем самым сотрудники будут ощущать свою значимость и принадлежность к организации.

Рекомендация 3. Грамотно перераспределить затраты организации на персонал.

Для устранения третьего недостатка необходимо перераспределить затраты на персонал. Для того чтобы избежать сильных потерь следует внести серьезные изменения в распределении денежных средств на персонал.

В «Положение об оплате труда ООО «Генератор» необходимо:

- заменить систему оплаты труда с повременной-премиальной на сдельно-премиальную систему.

Сдельно-премиальная система оплаты труда имеет такие составляющие:

1. Плата за выполненную работу;
2. Компенсации за особые условия труда;
3. Премиальные выплаты сотрудникам.

Так как в организации есть система стимулирования, необходимо:

- разработать те критерии, которым должны следовать сотрудникам;
- периодичность выплат;
- виды начисляемых премий;
- основания, по которым можно лишить или снизить премию.

Таким образом, данная система оплаты труда положительно повлияет на производительность труда, так как сотрудникам будет необходимо выполнить определенный объем работы за конкретное время, что также скажется и на выручке.

Помимо выполнения обязательного плана, работники будут заинтересованы проявить свою инициативу для внедрения новых технологий, и идей что также повлияет на увеличении стимулирующих выплат и

положительно скажется на производительности труда, а, следовательно, на выручке.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций

Для определения социально-экономической эффективности рекомендации был использован метод экспертной оценки.

Экспертам были предложены следующие социально-экономические показатели (эффекты) для оценки и ранжирования.

Результаты:

1. Повышение выручки.
2. Снижение издержек.
3. Повышение удовлетворенности сотрудников материальным стимулированием.
4. Повышение производительности труда.
5. Повышение уровня стабильности кадров.

Эксперты:

1. Генеральный директор.
2. Главный инженер.
3. Главный бухгалтер.
4. Начальник отдела по управлению персоналом.
5. Начальник отдела по мотивации и стимулированию персонала.

С целью выявления значимости мероприятий для улучшения конкретных показателей экспертам предлагается произвести их ранжирование.

Таблица 3.1 – Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования					
Ранжируемые показатели	NN экспертов				
	1	2	3	4	5
1	4	1	3	2	2
2	2	3	4	5	4
3	5	5	5	4	5
4	1	2	1	1	1
5	3	4	2	3	3

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Ранжируемые показатели	NN экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	1	2	3	4	5	
1	4	1	3	2	2	12
2	2	3	4	5	4	18
3	5	5	5	4	5	24
4	1	2	1	1	1	6
5	3	4	2	3	3	15

Далее следует произвести упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей. Это можно увидеть в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Определение согласованного ранжирования.

Ранжируемые показатели	NN экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	1	2	3	4	5	
4	1	2	1	1	1	6
1	4	1	3	2	2	12
5	3	4	2	3	3	15
2	2	3	4	5	4	18
3	5	5	5	4	5	24

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов, будет выглядеть следующим образом:

1. Повышение производительности труда (6).
2. Повышение выручки (12).
3. Повышение уровня стабильности кадров (15).
4. Снижение издержек (18).
5. Повышение удовлетворенности сотрудников материальным стимулированием (24).

Как видно из результатов ранжирования наивысшую оценку получили показатели «удовлетворенность сотрудников материальным стимулированием» и «снижение издержек», а наименьшую «производительность труда».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле:

$$W = x^2/(m*(n-1) \quad (3.1)$$

где, x^2

$$x^2= 12*S/(mn*(n+1)) – 3*m\ (n+1) \quad (3.2)$$

m = количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Подсчитаем коэффициент согласования:

$x^2 = (12*(144+324+576+36+225) / 5*5(5+1)) – 3*5(5+1) = (15660/150) – 90 = 104,4 – 90 = 14,4$

$W = 14,4/ (5(5-1) = 0,72.$

Величина коэффициента согласования W=0,72>0,5 указывает на положительное согласование мнений группы экспертов (рисунок 3.1).

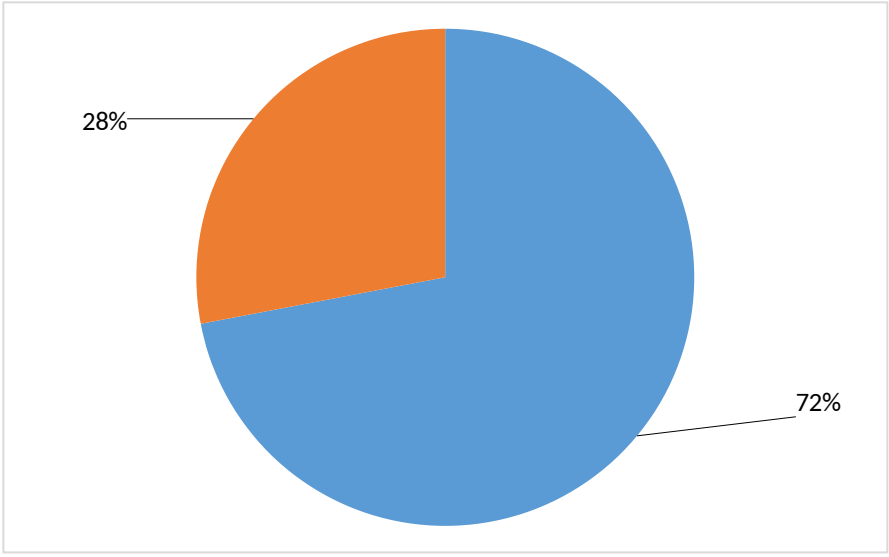


Рисунок 3.1 - Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка видно, что значение коэффициента конкордации (W=0,72) превышает пороговое значение 0,5, что свидетельствует о допустимости использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Заключение

Материальное стимулирование – важная часть в процессе производства, оно влияет на снижение текучести кадров, так как оно положительно воздействует на рост производительности труда.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы стимулирования персонала организации: понятие и содержание стимулирования, и методы стимулирования.

В ходе работы была охарактеризована деятельность и кадровый состав ООО «Генератор», а также проанализирована система управления персоналом и материальное стимулирования персонала ООО «Генератор».

Проанализировав финансовые показатели и кадровый состав в ООО «Генератор» были выявлены **проблемы:**

- высокий темп роста себестоимости услуг, превышающий темп роста выручки от реализации услуг;

- низкий коэффициент стабильности кадров.

Чтобы выяснить, почему в организации появились проблемы, была проанализирована система управления персоналом, в результате которой были выявлены следующие **недостатки:**

1. Использование неверных критериев для поощрения работников.

2. Отсутствие мероприятий, направленных на удержание персонала организации.

3. Нерациональное распределение затрат на персонал.

Для устранения выявленных недостатков были разработаны рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала в ООО «Генератор» и проведена оценка их социально – экономической эффективности.

Для устранения первого недостатка необходимо изменить критерии поощрения персонала. Для начала сотрудникам дают ознакомиться с перечнем новых критериев.

Чтобы устранить второй недостаток необходимо разработать и внедрить мероприятия по удержанию персонала в организации, для того чтобы уменьшить текучесть и оставить работать на предприятии людей владеющих знаниями или навыками уникальность которых превосходит знания и навыки менее компетентных работников с более низким потенциалом. Также в случае удержания персонала поможет материальное стимулирование.

Для устранения третьего недостатка необходимо перераспределить затраты на персонал. Для того чтобы избежать сильных потерь следует внести серьезные изменения в распределении денежных средств на персонал.

В результате был сделан вывод, что предлагаемые рекомендации имеют положительную оценку, так как величина коэффициента согласования W=0,72.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 01.07.2014) // Собрание законодательства РФ. 13.01.1997. № 2. ст. 198.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.12.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2021).

4. Астахова Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с.

5. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; отв. ред. В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 665 с.

6. Афоничкин А. И. Основы менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко ; под ред. А. И. Афоничкина. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 338 с.

7. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

8. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с.

9. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с.

10. Грибов В. Д. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для СПО / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с.

11. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2018. Т. 2. № 4. С. 179-181.

12. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 6. С. 60-62.

13. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2018. № 3. С. 256.

14. Листик Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум -М.:Юрайт, 2019. – 215 с.

15. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2019. - № 1. - С. 14-26.

16. Миненкова З.В. Особенности организации стимулирования на предприятиях / З.В. Минекова // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (16). С. 110.

17. Балахонова, В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2019. - № 10.2. - С. 25-27.

18. Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2019. - № 2. - С. 208.

19. Иванников, В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации / В.И. Иванников, П.В. Симонин // Новое поколение. - 2017. - № 10. - С. 163-165.

20. Каплюк, П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2018. - № 11. - С. 34-40.

21. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2019. – 508 с.

22. Ключевский, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2018. - № 2. - С. 54-58.

23. Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2019. - № 5. - С. 111.

24. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2017. – С. 8-15

25. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2017. – Т. 2. №2. – С. 230-233.

26. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2019. - № 1. - С. 14-26.

27. Елкин С. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Учебное пособие – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2020. – С. 236.

28. Бекирова, Севилия Материальное стимулирование труда управленческого персонала / Севилия Бекирова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – С. 184.

29. Кореньков А. В. Управление мотивацией персонала на основе оценки уровня удовлетворенности персонала / А. В. Кореньков // Сборник материалов международной научно-практичексой конференции Академии МУБиНТ. — 2018. - С.239–244.

30. Все о компаниях и владельцах https://sbis.ru/contragents

31. Официальный сайт ООО «Генератор» https://www.rusprofile.ru/id/11822096

32. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. [Электронный ресурс.] – Быстрый поиск hr-услуг / URL: https://hrtime.ru/contents.php?id=385/ (Дата обращения 03.04.2021)

Приложение

Основные показатели деятельности ООО «Генератор»[36]

Владельцы

Корольков Геннадий Афин...	750 тыс ₽	37%
Платонов Александр Аркад...	750 тыс ₽	37%
Лученков Евгений Эдуардо...	500 тыс ₽	25%

Уставный капитал **2 млн ₽**

Связанные лица

Москворечье Трейдинг, ООО

Еще 41 компания

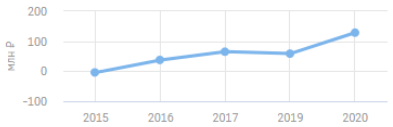
Суды

Нет данных об участии в качестве истца

Нет данных об участии в качестве ответчика

Прибыль

128.6 млн ₽



Рентабельность продаж 3.8%

Рентабельность капитала 35.2%

Надежность

+ 74 – 8.2

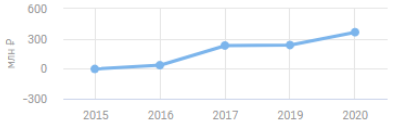
Плюсы	+ 74
6 лет компания работает на рынке	+ 7
Большой уставный капитал (2 млн ₽)	+ 4
Компания активно ведет деятельность	+ 2
еще 7	+ 61
Минусы	– 8.2
Массовый учредитель	- 8
Низкий риск банкротства	- 0.2

Торги и госконтракты

Нет данных об участии в торгах и заключенных госконтрактах

Стоимость

365.2 млн ₽



1991 место по региону Московская обл

16 место в категории Запчасти для транспорта, двигатели, аксессуары

[36] Все о компаниях и владельцах https://sbis.ru/contragents/5032202859/503201001

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 2022 г. _____

(подпись)