НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент _____ *(код)* **Кафедра** ОМ _____ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **«СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»)»**

Обучающийся **Хлопин Михаил Анатольевич** _____ подпись
(Ф.И.О. полностью)

Руководитель **Кудрова Надежда Анатольевна** _____ подпись
(Ф.И.О. полностью)

МОСКВА 2023г.

Оглавление

Введение.....3
Глава 1 Основные направления стимулирования труда работников обслуживающих подразделений.....7
1.1 Сущность стимулирования труда работников обслуживающих подразделений.....7
1.2 Экономическое содержание стимулирования труда работников обслуживающих подразделений.....13
1.3 Направления стимулирования труда работников обслуживающих подразделений.....21
Глава 2. Анализ эффективности труда и материального стимулирования в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».....27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».....27
2.2 Анализ стимулирования труда в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». 39
2.3 Анализ стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».....46
Глава 3. Совершенствование стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»….58
3.1 Разработка направлений стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»….58
3.2 Экономическое обоснование предложений по стимулированию труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».....65
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....68
Заключение.....68
Список использованной литературы.....76
Приложения.....82

Введение

Актуальность работы. Огромное значение в процессе достижения ряда целей и решения комплекса задач, стоящих перед организациями, имеет персонал обслуживающих подразделений. Сотрудники обслуживающих подразделений являются важнейшим ресурсом, действующим на предприятии, и выступают как ключевая категория в условиях рыночной системы, которая концентрированным образом отражает весь ряд аспектов работы предприятия: экономических, научно-технических, производственных, логистических, маркетинговых, организационно-управленческих, социальных и других аспектов. Процесс поддержания конкурентоспособности сотрудников на предприятии является ключевой задачей любых современных предприятий.

Процесс стимулирования труда представлен постоянным процессом деятельности, так называемых внутренних «двигателей» личности, который основан на наличии такого важного элемента, как взаимная ответственность каждой стороны в компании. Именно процесс стимулирования трудовой деятельности способствует достижению долгосрочных эффектов.

Несмотря на ключевое значение проблем стимулирования трудовой деятельности сотрудников предприятий, выступающей как главный движущий фактор в научно-техническом и социально-экономическом развитии предприятий в рыночной экономике, целый ряд ее аспектов еще не достаточно исследованы в общеэкономических и отраслевых литературных источниках.

Для любого предприятия вопросы по стимулированию трудовой деятельности сотрудников являются очень актуальными. Процесс исследования таких проблем, как стимулирование трудовой деятельности сотрудников обслуживающих подразделений на предприятии является актуальным не только в теоретических, но и в практических отношениях. Для того, чтобы решить данную проблему необходимым является формирование целостной концепции по стимулированию трудовой деятельности персонала на предприятии, которая будет применима к предприятиям, относящимся к

различным отраслям.

Достаточно широкий спектр взглядов на понятие и сущность стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений представлен в трудах многих ученых, таких как А.Ю. Анисимов, М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, Д.И. Глик, Е.П. Грабская, Е.И. Данилина, Г. Десслер, К.Г. Кязимова, Я.И. Маликова, Т.Б. Малковой, О.А. Пятаева, А.В. Тебекин, С. Тейлор, S.W. Gellerman и многих других.

Экономическое содержание стимулирования труда работников обслуживающих подразделений рассматривалось в трудах таких ученых как С.С. Гнускина, Н.А. Горелов, О.А. Динукова, А.А. Заравнятных, М.Н. Исакова, К.А. Калашникова, Д.В. Круглов, А.Н. Савичева, О.Н. Мельников, E.H. Buttner, N. Gryskiewicz, S.C. Hidore и многих других.

Направления стимулирования труда работников обслуживающих подразделений рассматривали в своих трудах И.Б. Дураковой, С.Е. Елкина, С.Ю. Иванова, А.Я. Кибанова, Л.Н. Кибановой, Н.А. Климова, М.А. Корговой, Ю.Г. Одегова, В.В. Павловой, А.В. Петропавловской, Л.Л. Чирковой, L. Nguyen, N. Ermasova, V. Geyfman, B.G. Mujtaba и многих других.

Вместе с тем, вопросы этого научного направления остаются еще недостаточно изученными, в частности, более глубокого изучения требуют вопросы эффективного стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в современных условиях экономического кризиса на фоне санкций Запада и пандемии COVID-19.

Цель работы – изучить особенности стимулирования труда работников обслуживающих подразделений и разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда работников обслуживающих подразделений на предприятии.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие **задачи:**

1) Рассмотреть теоретические аспекты стимулирования труда работников обслуживающих подразделений.

2) Дать организационно-экономическую характеристику организации

ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

3) Провести анализ стимулирования труда в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

4) Провести анализ стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

5) Разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» и дать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект работы – стимулирование труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Предмет работы – совершенствование стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Методы исследования: анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, абстрагирование, наблюдение, статистический анализ, метод расчетов.

Информационную базу работы составили монографические исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы сборников научных трудов, статей в периодических изданиях, информационные ресурсы глобальной сети Internet.

Практическая значимость работы. Полученные в ходе работы научно-практические результаты могут быть использованы предприятиями для развития стимулирования труда работников в организации.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе изучены теоретические аспекты стимулирования труда работников обслуживающих подразделений, а именно, рассмотрены сущность стимулирования труда работников обслуживающих подразделений, экономическое содержание стимулирования труда работников обслуживающих подразделений, а также направления стимулирования труда работников

обслуживающих подразделений.

Во второй главе работы дана организационно-экономическая характеристика организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», проведен анализ стимулирования труда в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», а также анализ стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

В третьей главе работы разработаны мероприятия по совершенствованию стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» и дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении излагаются основные выводы и рекомендации, сделанные в работе.

Список литературы включает в себя 50 наименований.

Глава 1 Основные направления стимулирования труда работников обслуживающих подразделений

1.1 Сущность стимулирования труда работников обслуживающих подразделений

Стимулирование труда работников обслуживающих подразделений является сложным многоаспектным явлением, необходимым элементом системы управления персоналом предприятия[1].

Известно, что в основе поведения человека всегда лежит стимулирование, кроме деятельности, которая основана на безусловных рефлексах. Великие философы древности, такие как Аристотель, Сократ, Платон, Гераклит и другие, пытались выяснить причины, которые лежат в основе поступков людей. В их работах говорилось о «нужде» как об «учительнице жизни». Потребности (нужды), по мнению мыслителей, являются основной движущей силой поведения человека, направленной на стимулирование к определенным действиям[2].

Впервые термин «стимулирование» был употреблен немецким философ А. Шопенгауэром в его научной работе «Четыре принципа достаточной причины». Он считал, что характер человека (индивидуальная воля) и мотив – это два фактора, которые определяют любой поступок человека. Понятие «мотив» (с лат. *movere*) зарубежный исследователь А. Шопенгауэр употреблял преимущественно в двух основных значениях: непосредственное восприятие объекта; обстоятельство, вынуждающее нас действовать определенным образом, либо это представление этого объекта или обстоятельства, существующее только в наших мыслях и воображении. По мнению автора, мотивы ощущаются людьми как их внутренняя воля, выражающаяся через

---

[1] Аверьянова, К.А., Гарьковенко, В.Э. Система стимулирования персонала: понятие, значение и функции / К.А. Аверьянова, В.Э. Гарьковенко // E-Scio, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimulirovaniya-personala-ponyatie-znachenie-i-funktsii (дата обращения 21.10.22).

[2] Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом / Д.И. Глик. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – С.70.

поступки и действия. «Мотивы – это причины, видимые изнутри»[3].

В научной литературе существуют разные определения термина «стимулирование».

Так, по мнению М.А. Корговой стимулирование труда – это процесс мотивации самого себя и других людей на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации[4].

А.А. Литвинюк под стимулированием труда подразумевает систему определенных мероприятий, которые стимулируют работников организации к выполнению поставленных начальством задач и целей с большим желанием. Создать такую систему стимулирования можно только при взаимном учете интересов организации и работника[5].

А.В. Тебекин утверждает, что под стимулированием труда следует трактовать один из видов управления, содержанием которого выступает внешняя мотивация любых субъектов к действиям, направленным на достижение поставленной цели в организации[6].

Согласно А.В. Мазур стимулирование персонала понимается как управленческое воздействие со стороны руководящего состава, направленное на повышение мотивов к сотрудничеству[7].

По мнению М.Н. Исаковой стимулирование труда представлено стремлением предприятия материальными и моральными средствами воздействовать на персонал и побуждать его к осуществлению эффективной трудовой деятельности и достижению поставленных целей[8].

---

[3] Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.: Берлин, 2019. – С.93.

[4] Коргова, М.А. Кадровый менеджмент / М.А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С.66.

[5] Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – С.97.

[6] Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – С.79.

[7] Мазур, А.В. Стимулирования труда: понятие, сущность и особенности стимулирования труда различных категорий персонала предприятия / А.В. Мазур // Вестник ИЭАУ. – 2019. – № 25. – С. 9.

[8]Исакова, М.Н. Мотивации и стимулирование труда персонала: формирование системы в организации / М.Н. Исакова // Образование и наука без границ: фундаментальные и

В.М. Маслова считает, что успех стимулирования зависит от психического состояния человека, от его желания что-то сделать, ведь именно из этого вытекают его поступки. По мнению данного автора, стимулирование труда представлено комплексом действий, направленных на интерес, побуждение работников для улучшения результатов их труда. Именно поэтому задача руководства состоит в умении найти подход к каждому человеку, путем определения круга его интересов не только в работе, которую он выполняет, но и за ее пределами. Работодатель должен удовлетворять не только собственные интересы, но и учитывать интересы сотрудников, ведь они не захотят выполнять работу, если условия труда, заработная плата и социальные условия не соответствуют установленным требованиям, у сотрудников не будет мотива к любой деятельности, а результатом этого будет низкая производительность труда, и сокращение доходности деятельности организации[9].

Д.В. Кругловым отмечается, что стимулирование труда включает в себя три основных компонента:

1) в период трудовой деятельности человек трудится как биологический организм;

2) происходит его развитие как личности;

3) человек принимает участие в осуществлении социально-трудового взаимодействия[10].

В основе стимулирования труда лежит трудовой стимул. Под трудовым стимулом понимают причину, побуждающую к росту интереса к трудовой деятельности[11].

Процесс внедрения стимулирования персонала обслуживающих подразделений (материальное и нематериальное стимулирование) направлен на

прикладные исследования. – 2020. – № 12. – С. 34.

[9] Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – С.77.

[10] Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – М.: Юрайт, 2022. – С.68.

[11] Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – С.96.

процесс достижения определенных целей, которые представлены в виде рисунка 1[12].



Рисунок 1 – Цели стимулирования персонала обслуживающих подразделений на предприятии

В.М. Мартынова трактует стимулирование труда персонала как функцию управления, с помощью которой обеспечивается мотивация деятельности персонала предприятия путем внедрения соответствующих материальных, нравственных, социальных, политических, административных и других стимулов. Более того, автор убежден, что стимулирование труда следует трактовать как «механизм эффективного труда персонала», что через мотивационные регуляторы с учетом психологических особенностей работника дает возможность персоналу в полной мере использовать и развивать свои

[12] Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова. – М.: КноРус, 2021. – С. 64.

способности по принятию решений, достижению высоких, эффективных результатов труда. При этом, именно руководители предприятий реформируют соответствующее мотивационное поле для других работников, реализуя задачи управления персоналом. Определяющая черта такого контроля – непрерывная слежка за состоянием и поведением контролируемого объекта, а само понятие эффективного стимулирования предполагает построение конкурентоспособной системы и вознаграждений для групп работающих или отдельных работников, которые являются ценными для организации по уровню квалификации, дефицитности профессии[13].

В зарубежных исследованиях проблемы стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений на предприятии изучают, основываясь на процессе развития кадров, уделяя особое внимание мотиваторам, представленным развитием способностей сотрудников, развитием лидерских качеств персонала, раскрытием внутреннего потенциала и личностного роста сотрудников[14].

E.H. Buttner, N. Gryskiewicz и S.C. Hidore в качестве главного стимулирующего фактора персонала обслуживающих подразделений на предприятии выделяют процесс развития творчества и творческого потенциала сотрудников. Также, по мнению данных авторов росту мотивации способствует выявление основных навыков, необходимых для специфических рабочих мест[15].

L. Nguyen, N. Ermasova, V. Geyfman и B.G. Mujtaba обнаружили, что сотрудникам обслуживающих подразделений на предприятии особенно часто свойственно состояние возникновения стресса и эмоциональное выгорание. Так, например, в Германии стресс от перегрузки встречается у сотрудников обслуживающих подразделений чаще, чем у других работников. Работники

---

[13] Мартынова, В.М. Стимулирование труда как элемент управленческой деятельности / В.М. Мартынова // Актуальные вопросы современной науки. – 2020. – № 2 (26). – С. 65.

[14] Gellerman, S.W. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself / S.W. Gellerman. – New York, 2019. – P.49.

[15] Buttner, E.H., Gryskiewicz, N., Hidore, S.C. The relationship between styles of creativity and managerial skills assessment / E.H. Buttner, N. Gryskiewicz, S.C. Hidore // British Journal of Management. – № 10 (3). – PP. 229.

Вьетнамских обслуживающих подразделений страдают от более серьезного стресса от перегрузок на работе, чем их коллеги в Германии, Голландии, России и Японии[16].

Соответственно, можно сделать вывод, что, финансовые вопросы стимулирования в развитых странах не являются столь актуальными, эти вопросы во многом уже успешно решены и на первое место выходят задачи снижения уровня стресса на рабочем месте и предотвращения эмоционального выгорания сотрудников обслуживающих подразделений на предприятии.

Наиболее распространенные методы стимулирования персонала обслуживающих подразделений на предприятии представлены на рисунке 2[17].

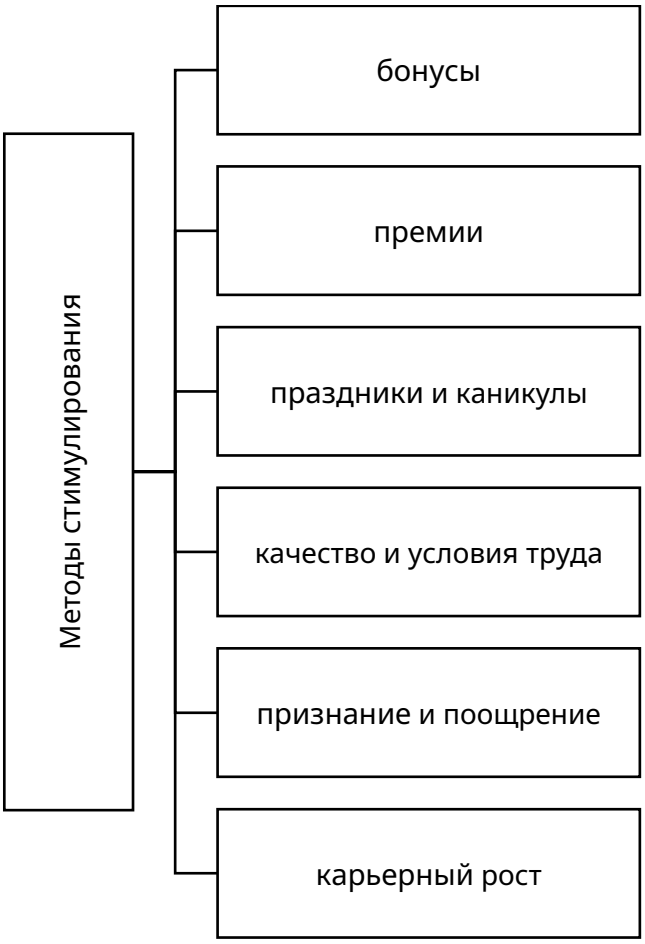

Рисунок 2 – Методы стимулирования персонала обслуживающих подразделений на предприятии

[16] Nguyen, L., Ermasova, N., Geyfman, V., Mujtaba, B.G. Leadership Orientations of Russian Working Adults: Do Age, Gender, Education, and Government Work Experience Make a Difference? / L. Nguyen, N. Ermasova, V. Geyfman, B.G. Mujtaba // Public Organization Review, 2018. – № 15 (3). – PP. 404.

[17] Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – С.87.

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование труда подразумевает систему определенных мероприятий, которые стимулируют работников организации к выполнению поставленных начальством задач и целей с большим желанием. Создать такую систему стимулирования можно только при взаимном учете интересов организации и работника. Для работодателей вопрос о том, чем можно заинтересовать ценных сотрудников в свою компанию на вакантную должность, всегда остается актуальным. В современных организациях определенный уровень стимулирования способствует повышению продуктивности труда сотрудника и эффективности всего производства, росту квалификации кадров и положительной атмосфере в коллективе. В настоящее время системы стимулирования в организациях носят разнообразный по структуре и содержанию характер, однако их основной целью было и остаётся – поддержание эффективной стимулирования работников всех уровней, в том числе персонала обслуживающих подразделений.

1.2 Экономическое содержание стимулирования труда работников обслуживающих подразделений

Экономическое содержание стимулирования труда работников обслуживающих подразделений предприятий представлено системой мер, побуждающих работников к улучшению показатели своей производственной деятельности. Основной экономический стимул отдельного сотрудника представлен оплатой его труда, одним из важнейших экономических стимулов для работников предприятия.

В Трудовом кодексе Российской Федерации[18] термины «заработная плата» и «оплата труда» работников рассматриваются как синонимы, хотя первоначально оплата труда определялась как система отношений, связанных с процессом обеспечения таких важных действий, как установление и

[18] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022) // Консультант Плюс, 2022.

осуществление работодателями выплат сотрудникам за их трудовую деятельность, основываясь на законах, иных нормативных правовых актах, коллективных договорах, соглашениях и трудовых договорах. Заработная плата, в соответствии со ст. 129 – это вознаграждение за трудовую деятельность в связи с такими показателями, как квалификация, сложность, количество, качество и условия выполняемого труда, а также ряд компенсационных выплат (доплат и надбавок, имеющих компенсационный характер, в том числе за осуществление работы при условиях, которые отклоняются от нормальных, работа в особом климатическом условии и территории с радиоактивными загрязнениями, а также ряд иных выплат, имеющих компенсационный характер) и стимулирующих выплат (доплат и надбавок, имеющих стимулирующий характер, премий и иных поощрительных выплат).

Такое определение подвержено критике исследователей, которые считают, что понятие оплаты труда более широкое, нежели понятие заработной платы. Существуют мнения, что понятия оплаты труда и заработной платы можно соотносит в качестве процесса и результата. Так, к примеру, С.Е. Елкиным утверждается, что эти понятия не синонимы: под заработной платой понимают сумму выплат, которая причитается работникам, а под оплатой труда понимают процессы и результаты данной выплаты[19].

Структуру заработной платы представим в виде рисунка 1[20].

Форма заработной платы указывает способ ведения учета затраченного труда, применяемый при исчислении платы за труд. Учет затраченного труда можно вести непосредственно в рабочем времени или в овеществленном рабочем времени (результате труда – продукте), учет которого, в свою очередь, может осуществляться как индивидуально – по каждому работнику, так и коллективно – по группе работников; как через продукцию, произведенную

[19] Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием / С.Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – С.77.

[20] Динукова, О.А. Оценка системы материального стимулирования труда персонала организации / О.А. Динукова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12 (137). – С. 1425.

(выполненный объем работ), так и через проданную[21].

Классификация форм заработной платы осуществляется в зависимости от способа ведения учета затраченного труда. Таким образом, в зависимости от способа ведения учета затраченного труда при исчислении заработной платы выделяют пять форм заработной платы: повременную, сдельную, комбинированную, коллективно-результатную (распределительную), результативно-рыночную[22].

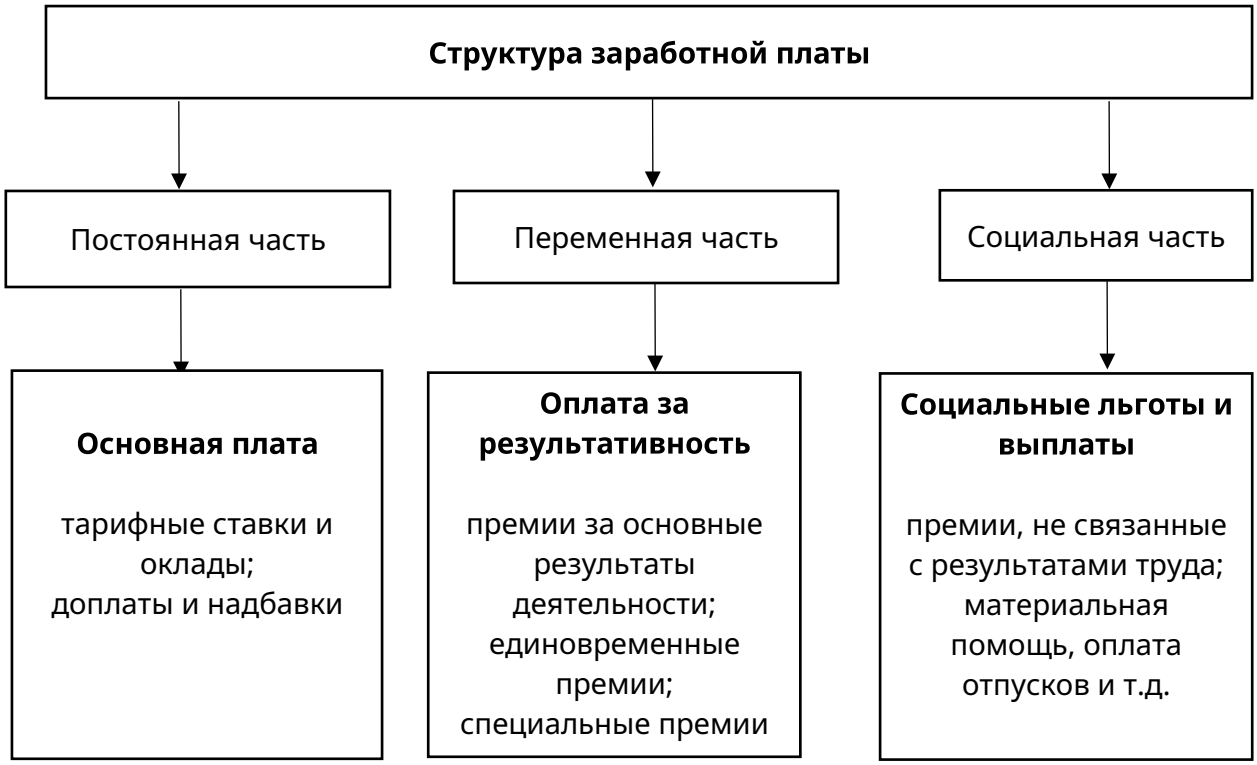

Рисунок 3 – Структура заработной платы

Повременной называется форма заработной платы, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени.

При сдельной заработной плате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции[23].

---

[21] Шарапова, В.М., Щипанов, А.О. Методы стимулирования труда / В.М. Шарапова, А.О. Щипанов // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 19. – С. 176.

[22] Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – СПб: Питер, 2019. – С.115.

[23] Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Юрайт, 2022. – С.111.

Комбинированной называется заработная плата, при которой учет ведется по исполнителю индивидуально в отработанном времени, по группе обслуживаемых им рабочих – коллективно в овеществленном рабочем времени (произведенной продукции) [24].

Коллективно-результатная (распределительная) форма заработной платы, при которой учет ведется как индивидуально, так и коллективно; как в отработанном времени, так и в овеществленном рабочем времени – произведенной продукции, выполненном объеме работ.

Результативно-рыночной называется форма заработной платы, при которой учет ведется индивидуально и (или) коллективно; в отработанном времени и (или) овеществленном рабочем времени – проданной продукции, выполненном объеме работ[25].

Согласно нашему мнению, категория «оплата труда» предполагает процесс рассмотрения не только заработных плат, но и механизмы по их формированию, такие как ряд интернациональных договоров, государственных гарантий по заработной плате, индексаций, порядка, места и сроков выплат заработных плат, исчисления средних заработных плат, процесс регулирования через ряд трудовых и коллективных договоров, соглашений, осуществление налогообложения индивидуального дохода и другие стандарты и нормы, устанавливающиеся либо регулирующиеся централизованными или локальными методами.

Основу экономического стимулирования труда составляет процесс эффективной организации оплаты труда, основанный на нормировании трудовой деятельности, тарификации работ, применении различных форм и систем оплаты трудовой деятельности[26].

Осуществление нормирования трудовой деятельности необходимо для

---

[24] Горленко, О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С.71.

[25] Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И.М. Степнова; перевод Д.П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – С.76.

[26] Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – С.47.

того, чтобы устанавливать объективные нормы затрат труда на процесс изготовления единицы товаров или услуг либо на процесс обслуживания единицы производственной мощности[27].

Тарификацию работ используют для того, чтобы определять относительную ценность каждого рабочего места. Разнообразные формы и системы оплаты труда позволяют предприятиям осуществлять оптимальный с точки зрения решения задач выбор[28].

Отметим, что организация оплаты труда на общественном уровне нацелена на социальный мир в обществе и на процесс развития производительных сил. Организация оплаты труда на уровне предприятия нацелена на процесс достижения компромисса между интересами работодателей и работников.

А.В. Попов[29] отмечает, что основной задачей экономического стимулирования труда является становление процесса оплаты труда в зависимость от коллектива и качества трудового вклада каждого сотрудника и тем самым повышение стимулирующей функции вклада каждого.

По нашему мнению, экономическое содержание стимулирования труда представлено совокупностью действующих в обществе и на отдельном предприятии методов, норм и правил, которые обеспечивают процесс реализации функций оплаты труда и устанавливают наличие взаимосвязи между ее размерами и трудом работников.

Современный этап рыночных отношений, требует новой идеологии формирования системы оплаты труда, которая является одним из главных стимулов повышения производительности труда и эффективности управления[30].

---

[27] Моргунов, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – С.99.

[28] Климов, Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 57.

[29] Попов, А.В. Совершенствование системы стимулирования труда на основе управления эффективностью / А.В. Попов // Инновационная наука. – 2021. – № 5. – С. 115.

[30] Мусаева, Х.М. Стимулирование труда работников путем грамотного подхода к

Целями реформирования системы оплаты труда на предприятии является создание каждому работоспособному человеку условий для поддержания своей работой необходимого материального уровня; обеспечение реализации воспроизводственной, регулирующей и стимулирующей функции заработной платы. Но для того, чтобы разработать пути совершенствования системы оплаты труда, необходимо, прежде всего, рассмотреть отрицательные моменты этой ситуации. Действующие системы оплаты труда имеют ряд недостатков. Главный недостаток заключается в том, что заработная плата плохо, а нередко вообще не связана с конечными результатами труда. Первой задачей в реформировании оплаты труда по стимулирующим механизмам должно быть повышение реальной заработной платы к стоимости рабочей силы[31].

Решение вопросов уровня минимальной и средней заработной платы необходимо ориентировать на минимальный потребительский бюджет. Для этого необходимо определить наиболее эффективные системы оплаты труда для отдельных категорий работников с учетом эффекта ее применения на предприятиях: для рабочих основного производства целесообразна сдельно-премиальная оплата труда, нецелесообразными являются повременная простая, сдельная коллективная, повременная премиальная; для рабочих вспомогательного производства целесообразна повременно-премиальная; для служащих целесообразна почасовая премиальная[32].

Необходимо преодолеть дифференциацию, усиливающуюся в оплате труда, путем установления и поддержания рациональных пропорций по оплате простой и сложной работы, труда, который требует высокого уровня

применению систем оплаты труда / Х.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 7 (1). – С. 173.

[31]Chuang, S. Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development / S. Chuang // Online Journal for Workforce Education and Development, 2018. – № 6 (1). – PP. 17.

[32] Купцова, В.А. Стимулирование труда как фактор повышения производительности труда работников предприятия / В.А. Купцова // В сборнике: Современные тенденции в развитии экономики энергетики. Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Белорусского национального технического университета. Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет. Минск, 2021. – С. 166.

квалификации. Что касается непосредственно действующих систем оплаты труда, то они должны создаваться так, чтобы обеспечить объединение, а не разъединение работников в рамках предприятия, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками[33].

Рыночная экономика существенно изменила представление о сущности оплаты и стимулирования труда. Предприятия начали разрабатывать конкретные формы и системы оплаты труда, учитывая при этом особенности собственного производства и место на рынке. Практика выработала различные системы стимулирования труда, которые можно применять в этих экономических и производственных условиях[34].

Важная стимулирующая роль отводится премированию. Для усиления ее действия необходимо, в первую очередь, определить цели премирования, то есть установить, какую цель имеет предприятие, когда вводится премирования. По нашему мнению, в условиях рыночной экономики такими целями могут быть: рост физического объема продукции; рост производительности труда; снижение затрат на единицу продукции; рост суммы доходов и прибыли; экономия всех видов расходов; повышение культуры труда[35].

Целесообразным является введение на предприятиях таких видов премирования как: 1) единовременное вознаграждение по результатам труда за год; 2) премирование за другие достижения в работе[36].

Единовременное вознаграждение по результатам труда за год выплачивается в зависимости от стажа работы и размера среднемесячной заработной платы при условии качественного выполнения плановых

---

[33] Смирнова, Ж.В. Организация стимулирования труда на предприятии / Ж.В. Смирнова // Московский экономический журнал, 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-stimulirovaniya-truda-na-predpriyatii (дата обращения 12.11.22).

[34]Никиткова, Л.В., Поляков, М.В., Пикушина, М.Ю., Чурилова, В.В. Повышение производительности труда за счет материального стимулирования труда / Л.В. Никиткова, М.В. Поляков, М.Ю. Пикушина, В.В. Чурилова // В сборнике: Молодежь и наука: шаг к успеху. Курск, 2022. – С. 159.

[35]Гнускина, С.С. Стимулирование труда персонала / С.С. Гнускина // NovaInfo.Ru. – 2020. – № 118. – С. 7.

[36]Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2019. – С.87.

показателей. При стаже работы менее трех лет, вознаграждение по результатам труда за год не выплачивается. Показатели премирования должны быть такими, чтобы они реально зависели от трудовых усилий работников, а общий размер премии – от выполнения и перевыполнения заданий[37].

На наш взгляд, для определения степени эффективности, премиальной системы надо проанализировать все ее элементы, определить оптимальную величину каждого из них с учетом особенностей своей организации. Важным показателем эффективности системы премирования является соотношение реально полученного эффекта в результате действий той или иной системы премирования и дополнительных расходов, которые несет организация в связи с выплатой премий. Согласно этому показателю, эффективной можно считать любую систему премирования, в результате использования которой устанавливается дополнительный результат деятельности, по своей величине больше премию, которая выплачивается за достижение. При этом необходимо по-разному подходить к оценке системы поощрения за количественными и качественными показателями. Следует отметить, что эффективность систем премирования в значительной степени зависит от того, насколько правильно разработаны и взаимосвязаны с условиями производства действующими в организации положения о премировании. Также считаем целесообразным анализировать действующие системы премирования, поскольку это в значительной мере позволяет повышать эффективность производственной деятельности, результативность труда каждого работника на своем рабочем месте, что, в свою очередь, обеспечит взаимосвязь оплаты труда с эффективностью производства.

Таким образом, под экономическим содержанием стимулирования труда работников обслуживающих подразделений предприятий понимаем систему мер, побуждающих работников к улучшению показателей своей производственной деятельности. Основной экономический стимул отдельного

[37]Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Дашков и К, 2019. – С.67.

сотрудника представлен оплатой его труда, одним из важнейших экономических стимулов для работников предприятия. Поэтому, основу экономического стимулирования труда составляет процесс эффективной организации оплаты труда, основанный на нормировании трудовой деятельности, тарификации работ, применении различных форм и систем оплаты трудовой деятельности.

1.3 Направления стимулирования труда работников обслуживающих подразделений

В современных условиях фактор труда приобретает еще большее значение, и работники должны так организовать свою деятельность, чтобы отдача от их труда была максимально прибыльной. Поэтому, формирование полноценного штата необходимых специалистов – важная задача компании и эффективного развития предприятия, но продолжением этого направления управления персоналом является обеспечение надлежащего стимулирования труда для того, что персонал в полной мере реализовывал свои способности. Успех деятельности компаний, развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей зависят не только от эффективного управления, но и от формирования эффективных направлений стимулирования труда работников. Это чрезвычайно актуальная и важная проблема общества[38].

Рассмотрим основные направления организации экономического стимулирования работников обслуживающих подразделений.

Первое направление стимулирования труда работников обслуживающих подразделений связано с организацией основной оплаты труда персонала. Для организаций социально-культурной сферы, имеющих обширную клиентуру и развитую филиальную сеть, рекомендуется внедрение коллективной формы стимулирования и ответственности персонала линейных подразделений, модифицированной с учетом отраслевой специфики. Сразу отметим, что

[38] Слета, А.А. Основные направления повышения стимулирования труда работников предприятия / А.А. Слета // В сборнике: Молодежный вектор развития аграрной науки. – 2021. – С. 90.

основная проблема ее внедрения связана с необходимостью радикальной трансформации организационной структуры управления соответствующих подразделений. Подобная трансформация предполагает переход от функционально-специализированного типа организационной структуры управления к организационной структуре управления по группам клиентов. В этом случае вместо отделов (управлений, департаментов, филиалов), специализирующихся на реализации конкретных видов продуктов, в организационной структуре управления организацией создаются комплексные линейные подразделения, обслуживающие конкретные группы клиентов и оказывающие им весь перечень имеющихся услуг[39].

Второе направление связано с организацией дополнительной оплаты труда персонала, то есть системы вознаграждений. В любой организации, серьезно относящейся к проблеме обеспечения собственной имущественной безопасности, должна действовать специальная система премирования. Сегодня в российских организациях она отсутствует, премии носят неформализованный, случайный характер. Подобная экономия в конечном итоге дорого обходится работодателям. Для материальной стимулирования персонала к эффективной работе рекомендуется использовать специальную ежеквартальную премию. На предприятиях и в организациях могут использоваться разные критерии дифференциации оплаты труда и дополнительных стимулирующих выплат. Как правило, такие критерии устанавливаются в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности условий выполняемых ими работ, качества и сроков выполняемых работ, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, а также за особые условия труда, вклад и достижения отдельных работников или отдельных подразделений. Вознаграждение за труд или заработная плата сегодня рассматривается как одна из видов компенсационных рычагов, признанных оценивать и возобновлять затрачиваемые умственные, физические или предпринимательские усилия

[39] Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. – С.89.

работников[40].

Третье направление экономического стимулирования труда работников обслуживающих подразделений связано с организацией социально-экономической поддержки части специалистов организации, занимающих места, особо значимые с позиций обеспечения безопасности работодателя. В отношении таких сотрудников рекомендуется использовать специальные методы социальной поддержки, мотивирующие к высокой лояльности и направленные не столько на профилактику прямых злоупотреблений доверием, сколько на предотвращение угрозы их ухода к конкурентам. Сегодня право на индивидуальный социальный пакет обычно имеют только топ-менеджеры частных корпораций[41].

Четвертое направление связано с системой ключевых показателей эффективности, которая включает четыре основных компонента. Основная сущность построения системы мотивации и вознаграждения в соответствии с ключевых показателей эффективности в том, что в начале отчетного периода (года, квартала, месяца) руководителям и сотрудникам устанавливаются цели и задачи, за достижение которых к основной части заработной платы (окладу) начисляется дополнительное вознаграждение, часто называемое премией. При этом результативные сотрудники получают более высокое вознаграждение по сравнению с нерезультативными. Если результативность сотрудника падает, то премиальная часть заработной платы снижается. Сотрудники, выполнившие задачи на уровне ниже минимального порога, получают только фиксированный оклад. Все эти выплаты невозможны без организованной системы оценки выполнения работы. Система вознаграждения, построенная на основе ключевых показателей эффективности – управление эффективностью, – может стать основной частью совокупного дохода сотрудников, влияющей на

[40]Барков, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Барков, В.И. Зубков. – М.: Юрайт, 2019. – С.77.

[41]Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – С.55.

повышение его результативности и достижение целей[42].

Экономической основой новых форм стимулирования труда является методика KPI. Ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators*, KPI) представлены показателями хозяйственной деятельности организации, помогающими организациям достичь стратегические и тактические (операционные) цели. При помощи KPI можно выполнять следующие функции: планирование, контроль эффективности и результативности деятельности компаний[43].

Основной идеей KPI является возможность однозначного и предметного оценивания работы и эффективности любых сотрудников, групп персонала, подразделений, проектов и всей организации. Показатели в виде цифр отражают все процессы, которые происходят в организации. KPI представлена двумя основными типами:

1. Опережающими показателями, дающими возможность мониторинга отклонений от достижения целей, своевременного вмешательства и возможности исправления ситуации.

2. Запаздывающими показателями, дающими возможность констатировать факты, но без возможности коррекции процессов продвижении к целям компании. Система ключевых показателей эффективности может применяться и с целью повышения эффективности процессов мотивации и стимулирования сотрудников, но и в качестве системы управления по целям. Данная система активирует вовлечение персонала в деятельность и достижение стратегической корпоративной цели, являющейся основой эффективного развития компании в динамичных рыночных условиях[44].

Практика показывает, что ни высокие должностные оклады, ни традиционные ежегодные бонусы гарантии не ухода сотрудников не дают.

---

[42] Заравнятных, А.А. Модель системы материального стимулирования труда персонала / А.А. Заравнятных // Учет и контроль. – 2019. – № 5 (43). – С. 58.

[43] Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2021. – С.89.

[44] Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом / О.А. Курсова. – М.: Юрайт, 2020. – С.48.

Поэтому главным требованием к стимулированию сотрудников должен быть долговременный характер ее действия за счет использования экономического эффекта, накапливаемого за непрерывный стаж работы в данной организации. Естественно, что внедрение рассматриваемого механизма предполагает исключительно высокое доверие руководству организации со стороны сотрудников. Не имеющие подобного имиджа работодатели вынуждены ограничиваться традиционными методами стимулирования, обеспечивающими сотрудникам надежные социальные гарантии[45].

Также, направления экономического (материального) стимулирования сотрудников в организациях включают:

- дополнительную заработную плату, надбавки, доплаты;

- льготы, комиссионные;

- организацию бесплатных обедов внутри компании;

- медицинскую страховку, оплату лечения, частичную оплату медицинской страховки для членов семей сотрудников;

- частичную или полную оплату мобильного телефона;

- оплату занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов);

- безвозмездную материальную помощь в случае бракосочетания или рождения ребенка;

- скидки на товары или услуги организации среди сотрудников и др.[46]

К направлениям нематериального стимулирования относятся:

- формирование корпоративной культуры на основе норм и правил поведения лучших работников;

- гуманизация труда;

---

[45] Калашникова, К.А., Савичева, А.Н. Разработка системы стимулирования труда на основе методов оплаты труда по результатам / К.А. Калашникова, А.Н. Савичева // В сборнике: Семьдесят третья всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием. Сборник материалов конференции. В 2-х частях. Ярославль, 2020. – С. 676.

[46]Билле, А.Е., Ванян, М.Н. Совершенствования механизма стимулирования труда персонала в организации сферы услуг / А.Е. Билле, М.Н. Ванян // Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovaniya-mehanizma-stimulirovaniya-truda-personala-v-organizatsii-sfery-uslug (дата обращения 10.11.22).

- формирование личной мотивации работников, исходя из философии организации;

- психологическое побуждение: поощрение и поддержка творчества, инициативы и самостоятельности[47];

- удовлетворение профессиональных интересов работников, повышение творческого содержания труда;

- планирование служебной карьеры работника на основе его психологической ориентации; отбор целей деятельности по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;

- комплектование малых рабочих групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;

- формирование комфортного психологического климата в коллективе;

- установление нормальных деловых отношений между руководителями и подчиненными и т.д.[48]

Таким образом, успех деятельности компаний, развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей зависят не только от эффективного управления, но и от формирования эффективных направлений стимулирования труда работников. Основные направления экономического (материального) стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений в организациях включают: зарплату; премии; дополнительную заработную плату, надбавки, доплаты; льготы, комиссионные; организацию бесплатных обедов внутри компании; медицинскую страховку, оплату лечения, частичную оплату медицинской страховки для членов семей сотрудников; частичную или полную оплату мобильного телефона; оплату занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов); безвозмездную материальную помощь в случае бракосочетания или рождения ребенка; скидки на товары или услуги организации среди сотрудников и многое другое.

---

[47] Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2020. – С.60.

[48] Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – С.37.

Глава 2. Анализ эффективности труда и материального стимулирования в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является динамично развивающимся предприятием, осуществляющим перевозку грузов специализированными автотранспортными средствами и строительством северных дорог. Предприятие было зарегистрировано 6 октября 2010 года. На предприятии есть 3 отдаленных обслуживающих подразделения в Бованенково и Харасавэй.

Организационно-правовой формой собственности является общество с ограниченной ответственностью.

Краткое фирменное наименование: ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Полное фирменное наименование: общество с ограниченной ответственностью «НОРД-ЛОГИСТИК».

Генеральный директор предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»: Абдулганиев Марат Максутович.

Юридический адрес: 141006, Московская область, город Мытищи, проспект Олимпийский, влд. 29, стр. 2, помещ. 128, офис 3.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 49.41.1 – Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.

Реквизиты компании:

ИНН: 8904065158

КПП: 502901001

ОКПО: 66609903

ОГРН: 1108904002349

ОКФС: 16 – Частная собственность

ОКОГУ: 4210014 – Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно

ОКОПФ: 12300 – Общества с ограниченной ответственностью

ОКТМО: 46746000001

ОКАТО: 46446000 – 46446 – Мытищи, Города и поселки городского типа областного подчинения Московской области, Московская область.

Исследуемая организация имеет линейно-функциональную структуру управления, которая построена согласно горизонтальному и вертикальному разделению труда в организации.

Структуру управления исследуемой организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представим в виде рисунка 4.

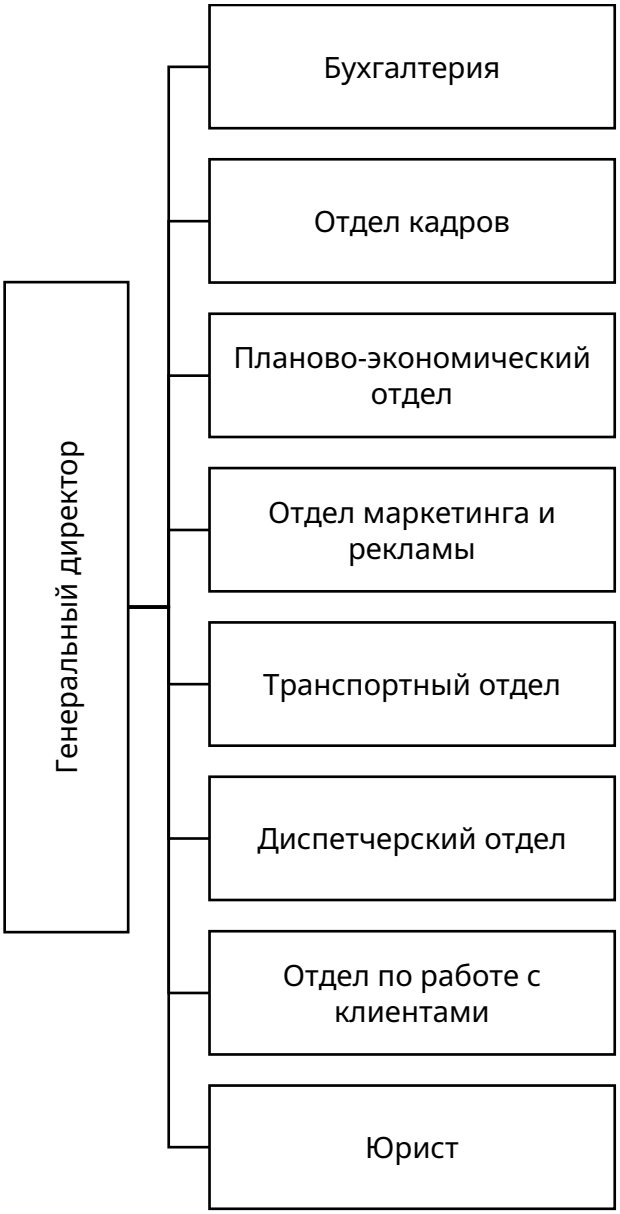

Рисунок 4 – Организационная структура ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

На исследуемом предприятии работают высококвалифицированные

сотрудники. Одним из преимуществ ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является высокий уровень оказания услуг.

В исследуемой компании в качестве главного производственного ресурса выступают грамотные руководители и большой коллектив высококвалифицированного персонала, ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» успешно развивается на рынке. Руководящее звено исследуемой компании считает, что если организация будет обеспечивать своих клиентов наиболее качественными услугами и предоставлять самые выгодные условия сотрудничества контрагентам, то будет обеспечено интенсивное развитие компании и ее светлое будущее.

Руководство ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» осуществляется профессиональными сотрудниками, которые имеют собственный опыт работы в данной сфере. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» декларируют и стараются соответствовать в процессе работы ряду своих принципов (рис. 5).

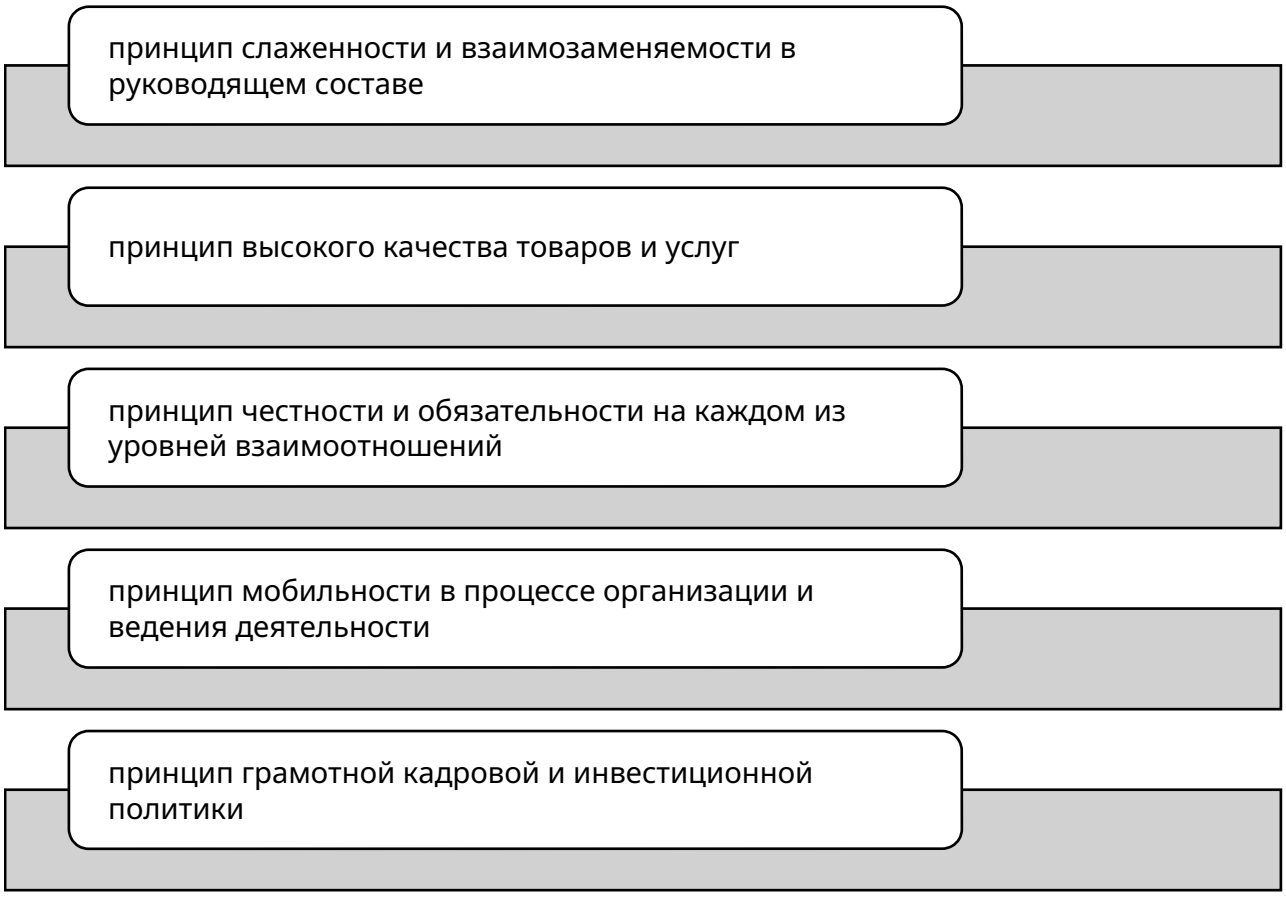

Рисунок 5 – Принципы деятельности компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Стратегия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»: выступать как естественный

выбор всех потенциальных клиентов и контрагентов в своей области деятельности.

Цель ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» – обеспечить дальнейшее расширение бизнеса. Цели предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» устанавливаются и формулируются на основе его миссии и определенных ценностей, целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Стратегические цели деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлены в виде рисунка 6.

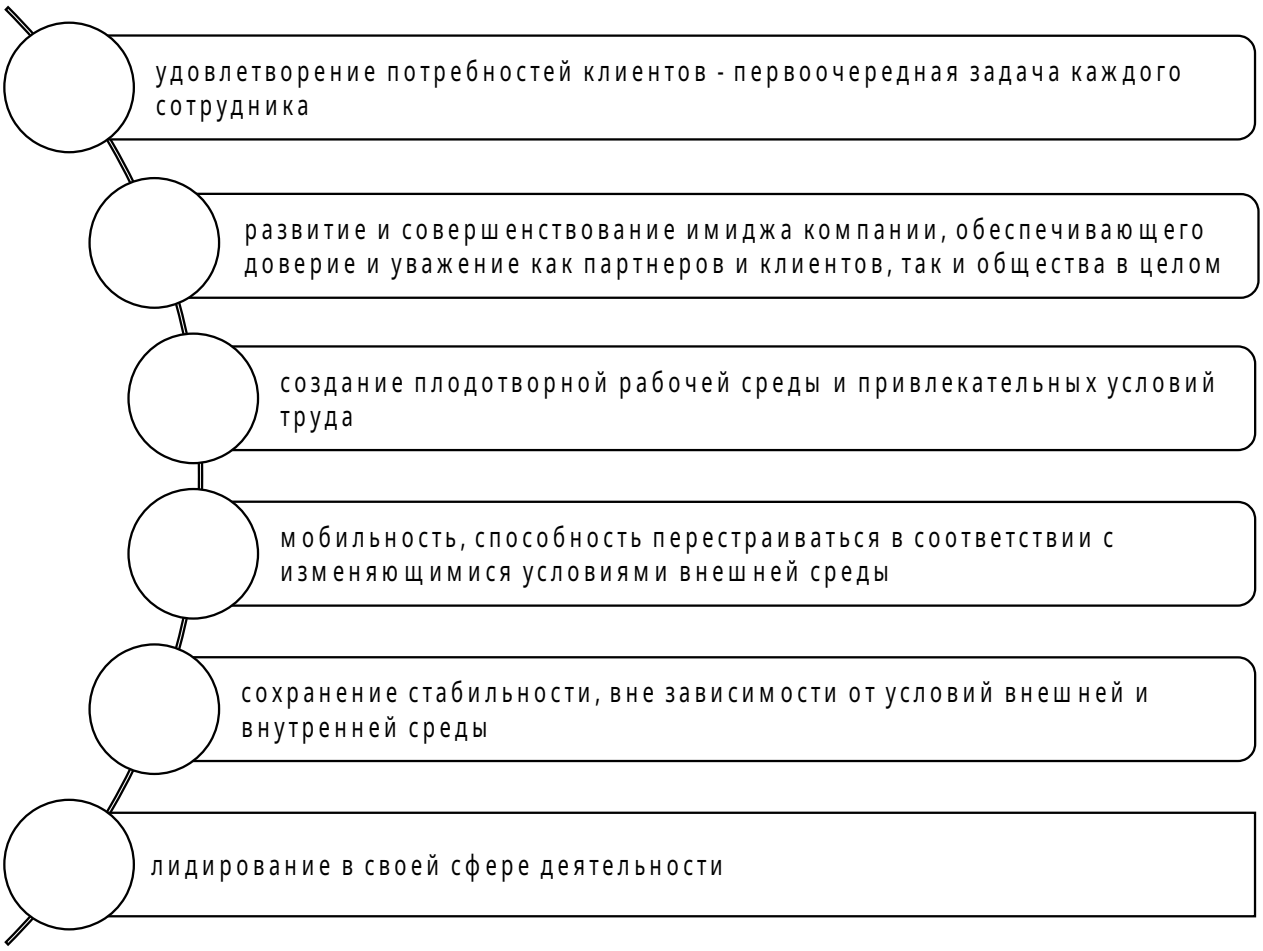

Рисунок 6 – Стратегические цели деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Чтобы получить результат в будущем, ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо выполнять ряд текущих задач ежедневно. Поэтому для выполнения поставленных стратегических целей разрабатываются среднесрочные и краткосрочные. Рассмотрим построение «дерева целей» для компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» (рис. 7).

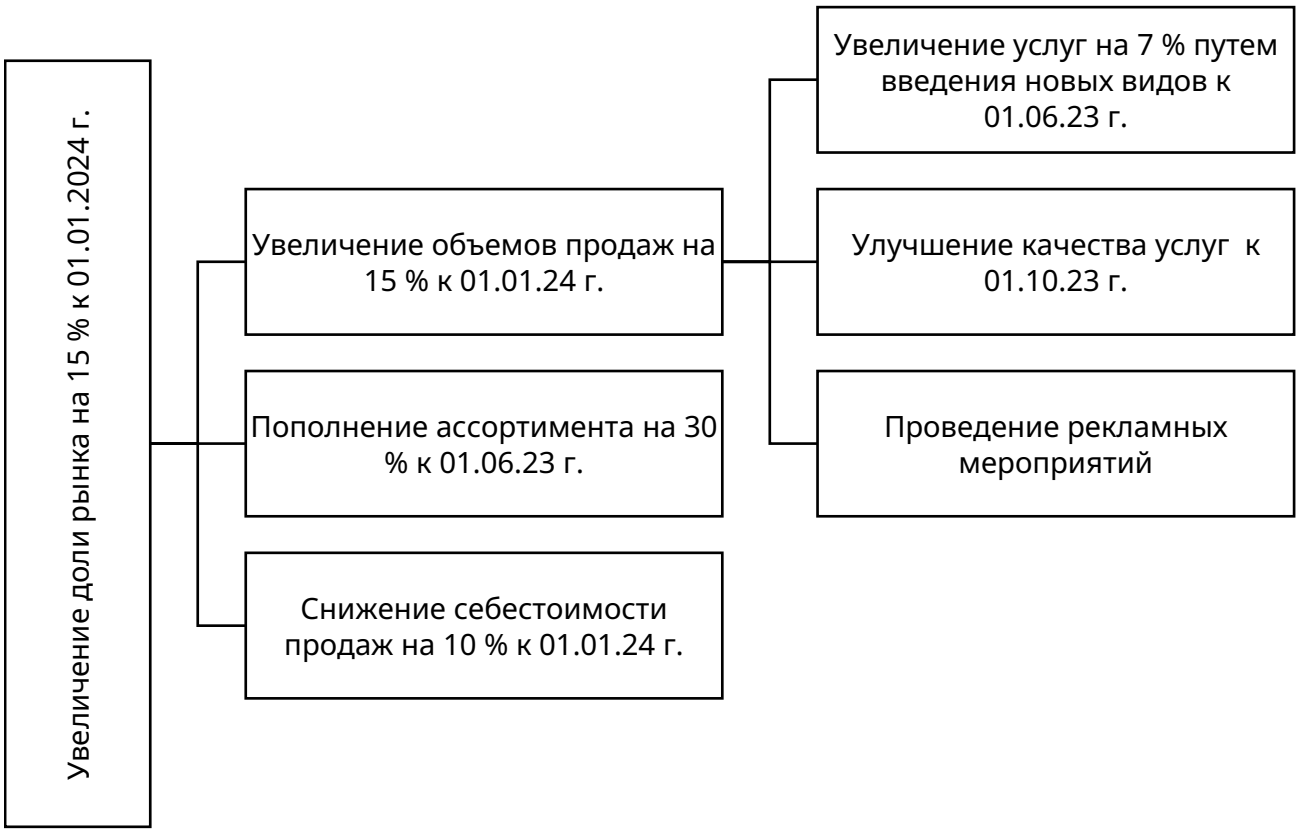

Рисунок 7 – Дерево целей ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Долгосрочная цель ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»:

1. Увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2024 г.;

Среднесрочные цели для долгосрочной «Увеличение доли рынка на 15 % к 01.01.2024 г.»:

2. Увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2023 г.;

3. Пополнение ассортимента услуг на 30 % к 01.06.2023 г.;

4. Снижение себестоимости услуг на 10 % к 01.01.2024 г.

Краткосрочные цели для среднесрочной «Увеличение объемов услуг на 15 % к 01.06.2024 г.»:

1. Увеличение ассортимента услуг на 7 %, путем введения новых видов к 01.06.2023 г.;

2. Улучшение качества услуг к 01.10.2023 г.;

3. Проведение рекламных мероприятий для повышения узнаваемости бренда и привлечения новых клиентов.

Руководители компании имеют большой опыт. В компании ООО

«НОРД-ЛОГИСТИК» проходит реорганизация структуры управления, улучшение условий труда. ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» удается привлечь много молодых специалистов на работу. Самым главным стимулом, естественно, является зарплата, которая выдается 2 раза в месяц.

Проведем анализ экономических показателей предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Динамика показателей бухгалтерского баланса компании представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика показателей бухгалтерского баланса ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	Абсол. изм-е		Темп роста, %	
				2019 к 2020	2021 к 2020	2019 к 2020	2021 к 2020
АКТИВЫ							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	81495	89410	67784	7915	-21626	109,71	75,81
Отложенные налоговые активы	184	2525	748	2341	-1777	1372,2	29,62
Итого по разделу I	83354	91935	68532	8581	-23403	110,29	74,54
II. Оборотные активы							
Запасы	497354	755659	440508	258305	-315151	151,93	58,29
НДС	6433	16920	1140	10487	-15780	263,01	6,73
Дебиторская задолженность	377029	521278	540087	144249	18809	138,25	103,6
Финансовые вложения	33000	56552	0	23552	-56552	171,36	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	17617	26375	104661	8758	78286	149,71	396,8

Окончание таблицы 1

Прочие оборотные активы	2574	3388	3211	814	-177	131,62	94,77
Итого по разделу II	934007	1380170	1089610	446163	-290560	147,76	78,94
Баланс	1017360	1472110	1158140	454750	-313970	144,69	78,67
ПАССИВЫ							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	-	-
Нераспределённая прибыль	96919	125421	168806	28502	43385	129,4	134,6
Итого по разделу III	96929	125431	168816	28502	43385	129,4	134,6
IV. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	0	0	0	0	0	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1562	3861	1199	2299	-2662	247,18	31,05
Итого по разделу IV	1562	3861	1199	2299	-2662	247,18	31,05
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	0	46486	98173	46486	51687	100	211,2
Кредиторская задолженность	918870	1294020	889952	375150	-404068	140,82	68,77
Оценочные обязательства	0	2308	0	2308	-2308	100	0
Итого по разделу V	918870	1342810	988124	423940	-354686	146,13	73,58
Баланс	1017360	1472110	1158140	454750	-313970	144,69	78,67

Согласно полученным результатам анализа показателей бухгалтерского баланса ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» пришли к следующим выводам.

В 2021 году активы ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» были равны 1158140 тыс. рублей, что на 313970 тыс. руб. или на 21,33% меньше, чем показатель 2020 года, который составлял 1472110 тыс. руб. Снижение активов предприятия в 2021 году произошло из-за снижения:

- основных средств компании на 21626 тыс. руб. или на 24,19%, что негативно в деятельности организации;

- отложенных налоговых активов на 1777 тыс. руб. или на 70,38%;

- запасов компании на 315151 тыс. руб. или на 41,71%;

- НДС на 15780 тыс. руб. или на 93,27%;

- прочих оборотных активов на 177 тыс. руб. или на 5,23%.

Дебиторская задолженность компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросла на 18809 тыс. руб. или на 3,6%, что можно отметить, как негативную тенденцию.

Положительным моментом является увеличение в 2021 году денежных средств предприятия на 78286 тыс. руб. или почти в 4 раза.

Что касается пассивов ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», то в 2021 году в компании также отмечается их снижение. В 2021 году пассивы ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» были равны 1158140 тыс. рублей, что на 313970 тыс. руб. или на 21,33% меньше, чем показатель 2020 года, который составлял 1472110 тыс. руб. Снижение пассивов предприятия в 2021 году произошло из-за снижения:

- отложенных налоговых обязательств компании на 2662 тыс. руб. или на 68,95%;

- кредиторской задолженности компании на 404068 тыс. руб. или на 31,23%, что можно оценить позитивно;

- оценочных обязательств компании на 2308 тыс. руб. или на 100%, что также позитивно.

Также положительным моментом в деятельности компании является рост нераспределенной прибыли компании в 2021 году на 43385 тыс. руб. или на 34,6%.

Отрицательным моментом являет рост краткосрочных заемных средств в 2021 году на 51687 тыс. руб. или в 2,11 раза.

Динамика показателей бухгалтерского баланса компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлена на рисунке 8.

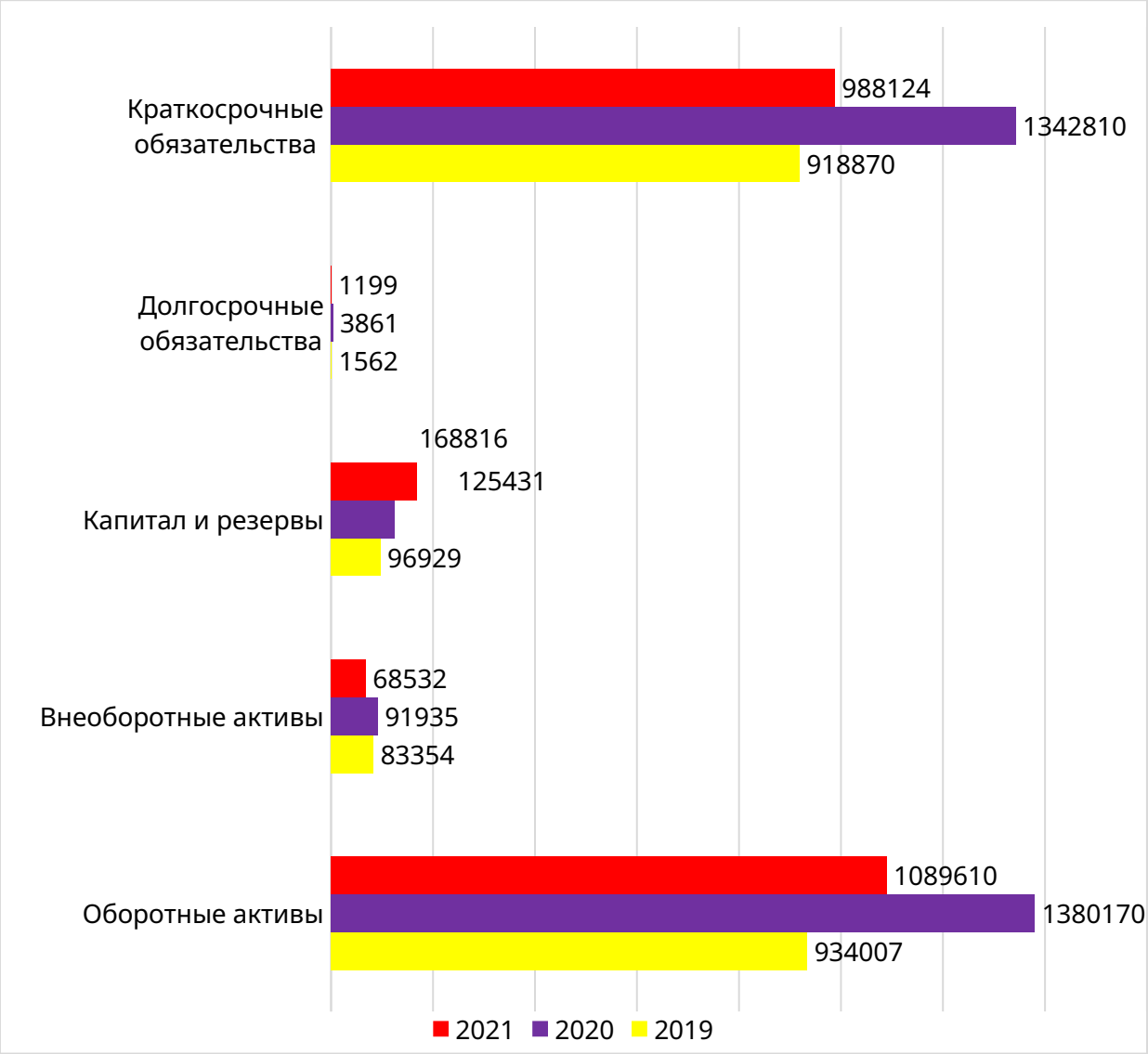

Рисунок 8 – Динамика показателей бухгалтерского баланса компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Далее проведем анализ отчета о финансовых результатах предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Динамика показателей отчета о финансовых результатах компании представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика показателей отчета о финансовых результатах ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019	2020	2021	Абсол. изменение		Темп роста, %	
				2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Выручка от	1183370	1740010	2342800	556640	60279	147,03	134,64

продаж					0		
Окончание таблицы 2							
Себестоимость продаж	1098020	1697060	2327110	599040	630050	154,55	137,12
Валовая прибыль	85349	42945	15686	-42404	-27259	50,31	36,52
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	-	-
Управленческие расходы	116255	231189	235726	114934	4537	198,86	101,96
Прибыль (убыток) от продаж	-30906	-188244	-220040	-157338	-31796	-609,08	-116,89
Проценты к получению	66	4156	2090	4090	-2066	6296,96	50,3
Проценты к уплате	0	328	2171	328	1843	100	661,89
Прочие доходы	151484	257883	403643	106399	145760	170,23	156,52
Прочие расходы	95442	27569	128484	-67873	100915	28,88	466,04
Прибыль до налогообложения	25202	45898	55038	20696	9140	182,12	119,91
Текущий налог на прибыль	15271	13255	11640	-2016	-1615	86,79	87,81
Прочее	-250	-4141	-13	-3891	4128	1656,4	0,31
Чистая прибыль (убыток) от продаж	9687	28502	43385	556640	602790	147,03	134,64

Согласно полученным результатам анализа показателей отчета о финансовых результатах компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» пришли к следующим выводам. Несмотря на неблагоприятные экономические условия, вызванные всемирной пандемией новой коронавирусной инфекции, наблюдается улучшение результатов деятельности исследуемой компании.

Отрицательным моментом в деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является то, что в 2021 году в компании отмечается снижение валовой прибыли, отрицательное значение прибыли от продаж, снижение процентов к получению, а также рост себестоимости продаж, управленческих расходов, процентов к уплате и прочих расходов.

Валовая прибыль ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», несмотря на рост выручки, упала на 27259 тыс. руб. или на 63,48% в сравнении с 2020 годом из-за роста себестоимости.

Себестоимость продаж ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году показала рост на 630050 тыс. руб. или на 37,12%, что также отрицательно.

Управленческие расходы компании выросли в 2021 году на 114934 тыс. руб. или на 1,96%.

Прибыль от продаж в 2021 году упала на 31796 тыс. руб. или на 116,89% и имеет отрицательное значение равное (-220040 тыс. руб.).

Проценты к уплате в 2021 году возросли на 1843 тыс. руб. или в 6,62 раза, что отрицательно для компании.

Проценты к получению компанией в 2021 году упали на 2066 тыс. руб. или на 49,7%.

Также отрицательным моментом является рост прочих расходов предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году на 100915 тыс. руб. или в 4,66 раза.

В качестве положительного момента в процессе деятельности исследуемого предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» отметим в 2021 году рост выручки предприятия, прочих доходов, прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

Так в 2021 году выручка от продаж исследуемого предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» продемонстрировала рост на 602790 тыс. руб. или на 34,64% в сравнении с 2020 годом.

Прочие доходы предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросли на 145760 тыс. руб. или на 56,52%.

Прибыль до налогообложения ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» также продемонстрировала рост на 9140 тыс. руб. или на 19,91% в сравнении с 2020 годом.

Чистая прибыль ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» выросла на 602790 тыс. руб. или на 34,64% в сравнении с 2020 годом, что можно охарактеризовать в

качестве позитивного тренда в работе компании.

Динамика показателей отчета о финансовых результатах компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлена на рисунке 9.

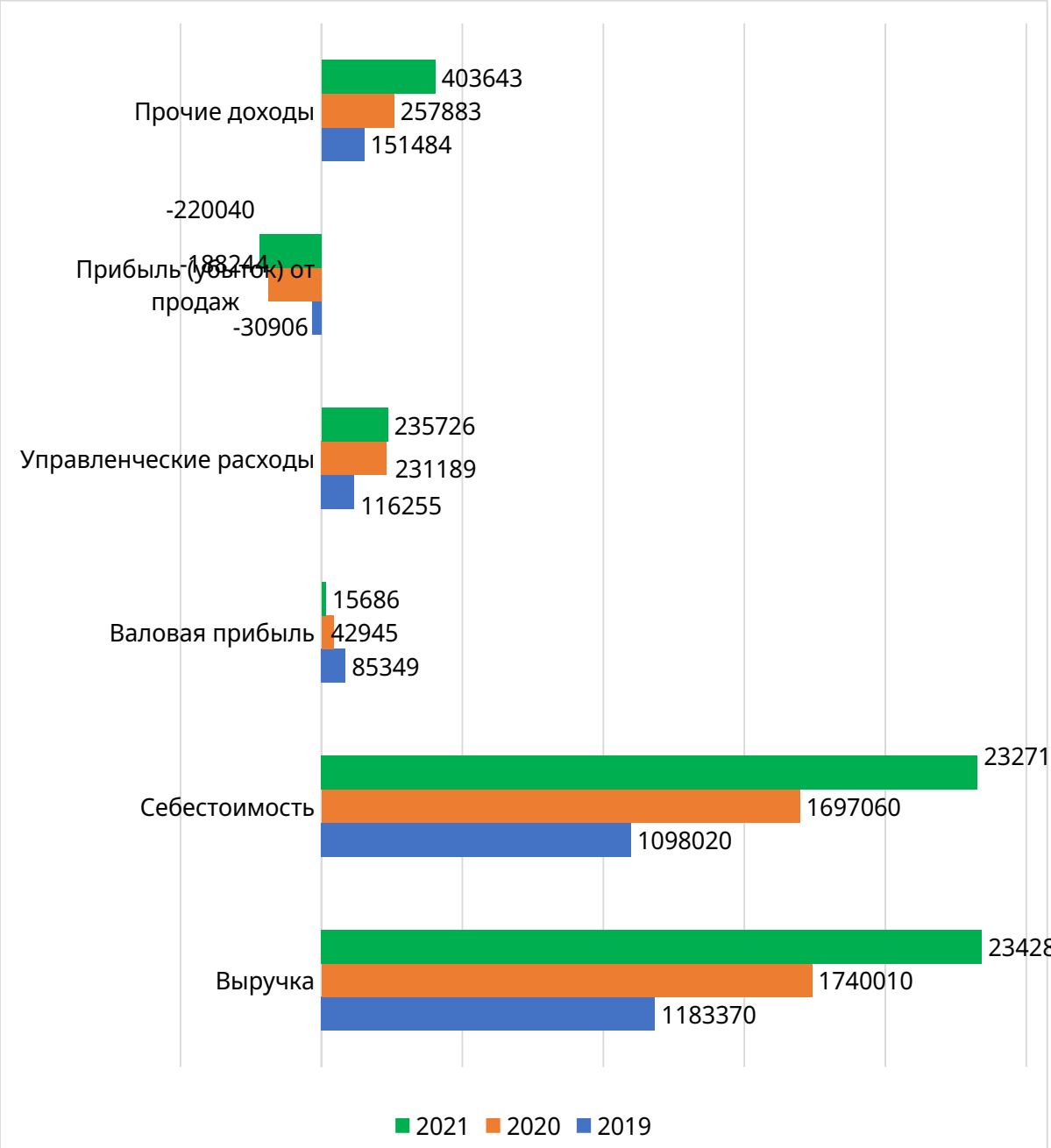

Рисунок 9 – Динамика показателей отчета о финансовых результатах компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Таким образом, ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является динамично развивающимся предприятием, осуществляющим перевозку грузов специализированными автотранспортными средствами и строительством северных дорог. Предприятие было зарегистрировано 6 октября 2010 года.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 49.41.1 – Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами. Опытное руководство и знание местной специфики способствуют дальнейшему росту бизнеса. Инфраструктура развита достаточно для осуществления деятельности предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Предприятие имеет постоянных клиентов, партнеров по бизнесу. Несмотря на неблагоприятные экономические условия, вызванные всемирной пандемией новой коронавирусной инфекции, наблюдается улучшение результатов деятельности исследуемой компании. Отрицательным моментом в деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является то, что в 2021 году в компании отмечается снижение валовой прибыли на 63,48%, отрицательное значение прибыли от продаж (-220040 тыс. руб.), снижение процентов к получению на 49,7%, а также рост себестоимости продаж на 37,12%, управленческих расходов на 1,96%, процентов к уплате в 6,62 раза и прочих расходов в 4,66 раза. В качестве положительного момента в процессе деятельности исследуемого предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» отметим в 2021 году рост выручки предприятия на 34,64%, прочих доходов на 56,52%, прибыли до налогообложения на 19,91% и чистой прибыли на 34,64%.

2.2 Анализ стимулирования труда в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Стимулирование труда на предприятии является одним из главных направлений в системе управления персоналом в компании. Система управления персоналом основана на кадровой политике организации. Кадровая политика ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представляет собой систему мероприятий по управлению персоналом, принятая руководством и действующая на в организации. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» все функции по кадрам, в том числе и стимулирование выполняет отдел кадров. Специалисты по управлению персоналом в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» имеют высшее профессиональное

образование и регулярно посещают семинары для усовершенствования своих навыков и знаний.

Персонал – все работники, учитываемые в списочном составе, как включаемые, так и не включаемые в их среднюю списочную численность. Общая численность персонала исследуемой организации на конец 2021 года составляет 964 человек (из них, 479 человек работают в северных обслуживающих подразделениях Бованенково, Сабетта и Харасавэй). В таблице 3 представлена структура численности персонала организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Таблица 3

Структура численности персонала организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Категория персонала	2019		2020		2021	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Численность работников, всего в том числе	1123	100	1025	100	964	100
Руководители	150	13,36	150	14,63	150	15,56
Специалисты	330	29,39	332	32,39	335	34,75
Обслуживающий персонал подразделений	643	57,26	543	52,98	479	49,69

На протяжении с 2019 по 2021 годы наблюдается тенденция снижения численности работников ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». В структуре численности работников ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 г. наибольшую долю занимает обслуживающий персонал подразделений – 49,69%, затем идут специалисты – 34,75% и руководители – 15,56%.

Главным образом, снижение численности персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» происходит из-за снижения численности персонала обслуживающих подразделений, которая в 2021 году уменьшилась на 164 человека или на 25,5% в сравнении с 2019 годом.

Проведем анализ стимулирования персонала в исследуемой организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Стимулирование персонала в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представляет собой систему мероприятий по стимулированию персонала, принятую руководством, действующую в организации и направленную на достижение глобальных целей, стоящих перед ее сотрудниками в сочетании с целями, стоящими перед самой компанией.

В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используются материальное и нематериальное стимулирование персонала.

В качестве материального стимулирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используется заработная плата персонала, не регулярные премии, выдача наград. Заработная плата персоналу ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» устанавливается на основе положений трудового договора, и в соответствии с существующей на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» системой по оплате трудовой деятельности, а также согласно положениям Трудового кодекса РФ, Коллективного договора и Устава ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Структура фонда по оплате труда в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» состоит из базовой части и стимулирующей части. Так, к установленной тарифной ставке должностного оклада работников применяют доплату, надбавку. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» эти надбавки являются регулярными и практически одинаковыми для всех сотрудников. Результаты анализа оплаты труда на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представим в виде таблицы 4.

Таблица 4

Анализ оплаты труда в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2020-2021 гг.

Показатель	Плано-вое значение на 2021 г.	Фактическое значение		Показатель отклонения фактического значения			
		2021	2020	от планового значения		от предыдущего года	
				абс. знач.	%	абс. знач.	%

Размер фонда заработной платы (тыс. руб. в мес.)	113752	112403	97487	-1349	98,8	14916	115,3
Из них: Специалисты	38525	38143	33904	-382	99,01	4239	112,5
Руководители	18750	18675	18508	-75	99,6	167	100,9
Обслуживающий персонал	57480	56408	54500	-1072	98,1	1908	103,5

Окончание таблицы 4

Размер средней заработной платы (тыс. руб. в мес.):	120	118,8	108,6	-1,2	99	10,2	109,4
один работник специалист	115	113,9	102, 2	-1,1	99,04	11,7	111,5
один руководитель	125	124,5	123,4	-0,5	99,6	1,1	100,9
один обслуживающий работник	120	118	100,4	-2	98,3	17,6	117,5
Выручка (тыс. руб. в мес.)	2265764	2342800	1740010	77036	103,4	602790	134,6
Расход зарплаты на 1 руб. выручки (руб.)	5	4,79	5,6	0,21	-0,81	95,8	85,5

Согласно данным таблицы 4 показатель норматива заработной платы на 1 руб. выручки в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году равен 5 руб. (113752 тыс. руб.: 2265764 тыс. руб. х 100). Фактическим же образом показатель заработной платы на 1 руб. выручки в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году составил 4,79 руб. (112403 тыс. руб.: 2342800 тыс. руб. х 100), то есть показатель стал более низкий на 21 копейку или на 4,2%. Если на предприятии имеет место процесс превышения показателя фактической заработной платы на 1 рубль выручки против планового значения, то тогда обязательно наблюдаем возникновение необходимости в установлении причин, которые привели к допущенному перерасходу на предприятии. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» же показатель фактической заработной платы на 1 рубль выручки меньше планового значения на 4,2%, что является положительной тенденцией.

По данным таблицы 4 можно сделать выводы, что показатель

абсолютного перерасхода планового значения для фонда заработной платы всего персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет -1349 тыс. руб. или 1,2 %, в том числе -382 тыс. руб. или 0,99% по специалистам, -75 тыс. руб. или 0,4% по руководителям, -1072 тыс. руб. или -1,9% по обслуживающему персоналу. На показатель абсолютного перерасхода (экономии) фонда зарплаты в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» влияет ряд факторов, а именно процесс сокращения численности персонала, снижения размера такого показателя, как средняя заработная плата. В случае наличия относительных перерасходов фонда заработной платы, по отдельным категориям работающих возникает необходимость рассмотрения причин возникновения перерасходов. Если показатель перерасхода фонда зарплаты допустили в результате содержания излишних работников или в результате нарушений, которые были допущены в процессе оплаты трудовой деятельности (процесс завышения ставок заработной платы и расценок по сдельной оплате трудовой деятельности без получения дополнительного оказания услуг, оплата простоя, сверхурочной работы и т.п.), то это может свидетельствовать о том, что в организации не принимают ряд необходимых мер по проведению анализа и устранению причин, вызвавших перерасход фонда заработной платы. Таким образом, система оплаты труда, применяемая на анализируемом предприятии, является не достаточно эффективной.

Для персонала обслуживающих подразделений заработная плата рассчитывается не как остальному персоналу, а по часовой тарифной ставке. Подробнее стимулирование персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будет рассмотрено в пункте 2.3.

Премирование в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» проводят редко, главным образом, к профессиональным или корпоративным праздникам. Премии по этому поводу выплачиваются абсолютно всем работникам ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», не учитывая эффективность деятельности каждого сотрудника исследуемой компании, что не дает мотивирующего эффекта. Недостатком премирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является то, что премия

начисляется всем сотрудникам, достигшим успеха в одинаковом порядке и не учитывается процент перевыполнения плана. Например, два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получат в результате одинаковую премию.

За хорошую и эффективную трудовую деятельность, новаторские идеи в деятельности компании и за прочие достижения в профессиональной деятельности в исследуемой компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» применяют выдачу материальных наград. Выдача наград к юбилеям работников ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» проходит с учетом заслуг в профессиональной деятельности при стаже работы в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» не меньше 5 лет и, если отсутствуют нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка. Выдача наград лучшим сотрудникам объявляется в приказе, который доводится до сотрудников и заносятся в трудовую книжку.

Также проведем анализ показателей эффективности системы стимулирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Основным показателем эффективности системы стимулирования персонала является производительность труда. Производительность труда рассчитывается как отношение выручки на среднесписочную численность персонала:

ПТ2021 = 2342800 тыс. руб. / 964 чел. = 2430,29 тыс. руб. / чел.

ПТ2020 = 1740010 тыс. руб. / 1025 чел. = 1697,57 тыс. руб. / чел.

Производительность труда персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросла в сравнении с 2020 годом на 732,72 тыс. руб. / чел., что является положительной тенденцией и свидетельствует о повышении эффективности системы стимулирования персонала компании в 2021 году.

Также рассчитаем коэффициент опережения производительности труда над заработной платой, который определяется как отношение темпов роста производительности труда и темпов роста фонда оплаты труда:

Коп2021 = 143,16/ 115,3 = 1,24

Коп2020 = 161,09/ 112,8 = 1,42

Коэффициент опережения производительности труда над заработной платой в 2021 году более 1, что соответствует нормативному значению. В этом случае можно говорить, что материальные стимулы в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» успешно решают проблему увеличения экономической и производственной отдачи от персонала. Но, тем не менее, данный коэффициент снизился на 0,18 п.п. по сравнению с 2020 годом, что является негативной тенденцией.

Также рассчитаем зарплатоемкость, которая определяется как отношение фонда заработной платы к выручке от реализации продукции:

ЗЕ2021 = 112403 тыс. руб. / 2342800 тыс. руб. * 100 = 4,79

ЗЕ2020 = 97487 тыс. руб. / 1740010 тыс. руб. * 100 = 5,6

Показатель зарплатоемкости должен составлять не более 10%. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году данный показатель равен на 4,79%, что соответствует нормативному значению.

В направлении развития нематериального стимулирования персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» разработана программа, направленная на процессы:

- объявления благодарностей, вручения благодарственных писем лучшим сотрудникам и их семьям;

- награждение Почетными грамотами;

- вручения Золотых и Серебряных медалей «Заслуженный работник ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Таким образом, стимулирование труда на предприятии является одним из главных направлений в системе управления персоналом в компании. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используются материальное и нематериальное стимулирование персонала. В качестве материального стимулирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используется заработная плата персонала, не регулярные премии, выдача наград. Для персонала обслуживающих подразделений заработная плата рассчитывается не как остальному персоналу, а по часовой тарифной ставке. Остальной персонал получает заработную плату по окладу плюс надбавки. Показатель абсолютного перерасхода планового значения для

фонда заработной платы всего персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет -1,2 %, в том числе -0,99% по специалистам, -0,4% по руководителям, 1,9% по обслуживающему персоналу. На показатель абсолютного перерасхода (экономии) фонда зарплаты в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» влияет ряд факторов, а именно процесс сокращения численности персонала, снижения размера такого показателя, как средняя заработная плата. Таким образом, система оплаты труда, применяемая на анализируемом предприятии, является не достаточно эффективной. Производительность труда персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросла в сравнении с 2020 годом на 732,72 тыс. руб./чел., что является положительной тенденцией и свидетельствует о повышении эффективности системы стимулирования персонала в 2021 г.. Коэффициент опережения производительности труда над заработной платой в 2021 г. более 1, что соответствует нормативному значению. В этом случае можно говорить, что материальные стимулы в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» успешно решают проблему увеличения экономической и производственной отдачи от персонала. Но, тем не менее, данный коэффициент снизился на 0,18 п.п. по сравнению с 2020 г., что является негативной тенденцией. Недостатком стимулирования является то, что премии выплачиваются редко и абсолютно всем работникам ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», не учитывая эффективность деятельности каждого сотрудника исследуемой компании, что не дает стимулирующего эффекта.

2.3 Анализ стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Для работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» также, как и для основного персонала действует материальное и нематериальное стимулирование, которое было описано выше.

Отличием является то, что работникам обслуживающих подразделений заработная плата, как основной метод материального стимулирования выплачивается согласно часовым тарифным ставкам. Зарплату рассчитывают

исходя из тарифной ставки за один час или одну смену. Для начисления з/платы применяют формулу:

$$ЗП = ТСч\ (ТСдн)\ X\ ЧФ\ (ДНФ),$$

где: ТСч (ТСдн) – часовая (дневная) тарифная ставка;

ЧФ (ДНФ) – количество отработанных фактически часов (дней).

Средняя заработная плата составляет от 85 тыс. руб. до 150 тыс. руб. в зависимости от должности.

Премирование работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» проводят редко, главным образом, к профессиональным или корпоративным праздникам. Премии по этому поводу выплачиваются абсолютно всем работникам обслуживающих подразделений, не учитывая эффективность деятельности каждого сотрудника исследуемой компании, что не дает мотивирующего эффекта.

Проведем анализ оплаты труда работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» (табл. 5).

Таблица 5

Анализ оплаты труда работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2020-2021 гг.

Показатель	Плано-вое значение на 2021 г.	Фактическое значение		Показатель отклонения фактического значения			
		2021	2020	от планового значения		от предыдущего года	
				абс.	%	абс.	%
Размер фонда заработной платы работников обслуживающих подразделений (тыс. руб. в мес.)	57480	56408	54500	-1072	98,1	1908	103,5

Размер средней заработной платы работников обслуживающих подразделений (тыс. руб. в мес.):	120	118,8	108,6	-1,2	99	10,2	109,4
один обслуживающий работник	120	118	100,4	-2	98,3	17,6	117,5

Окончание таблицы 5

Выручка (тыс. руб. в мес.)	1117545	1164109	921780	46564	104,2	242329	126,28
Численность работников обслуживающих подразделений	479	479	543	-	-	-64	88,2
Производитель-ность труда	2233,08	2430,29	1697,57	197,21	108,83	732,72	143,16
Расход зарплаты на 1 руб. выручки (руб.)	5,14	4,84	5,91	-0,3	94,16	-1,07	81,89

Согласно данным таблицы 5 показатель норматива заработной платы работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на 1 руб. выручки в 2021 году равен 5,14 руб. (57480 тыс. руб.: 1117545 тыс. руб. х 100). Фактическим же образом показатель заработной платы работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на 1 руб. выручки в 2021 году составил 4,84 руб. (54500 тыс. руб.: 921780 тыс. руб. х 100), то есть показатель стал более низкий на 30 копеек или на 5,84%. Если на предприятии имеет место процесс превышения показателя фактической заработной платы на 1 рубль выручки против планового значения, то тогда обязательно наблюдаем возникновение необходимости в установлении причин, которые привели к допущенному перерасходу на предприятии. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» же показатель фактической заработной платы работников обслуживающих подразделений на 1 рубль выручки меньше планового значения на 5,84%, что является положительной тенденцией.

По данным таблицы 5 можно сделать выводы, что показатель абсолютного перерасхода планового значения для фонда заработной платы

работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет -1072 тыс. руб. или -1,9%, что является негативной тенденцией. Таким образом, система оплаты труда работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является не достаточно эффективной.

Также проведем анализ показателей эффективности стимулирования работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Основным показателем эффективности системы стимулирования персонала является производительность труда:

ПТ2021 = 1164109 тыс. руб. / 479 чел. = 2430,29 тыс. руб. / чел.

ПТ2020 = 921780 тыс. руб. / 543 чел. = 1697,57 тыс. руб. / чел.

Производительность труда работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросла в сравнении с 2020 годом на 732,72 тыс. руб./чел., что является положительной тенденцией и свидетельствует о повышении эффективности стимулирования в 2021 году.

Также рассчитаем коэффициент опережения производительности труда над заработной платой, который определяется как отношение темпов роста производительности труда и темпов роста фонда оплаты труда:

Коп2021 = 143,16/ 126,28 = 1,13

Коп2020 = 161,09/ 107,3 = 1,5

Коэффициент опережения производительности труда над заработной платой работников обслуживающих подразделений в 2021 году более 1, что соответствует нормативному значению, но превышает 1 всего на 0,13 п.п. и снизился на 0,37 п.п. по сравнению с 2020 годом, что является негативной тенденцией и говорит о снижении эффективности стимулирования работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Также рассчитаем зарплатоемкость работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»:

ЗЕ2021 = 56408 тыс. руб. / 1164109 тыс. руб. * 100 = 4,84

ЗЕ2020 = 54500 тыс. руб. / 921780 тыс. руб. * 100 = 5,91

Показатель зарплатоемкости должен составлять не более 10%. У работников обслуживающих подразделений в 2021 году данный показатель равен на 4,84%, что соответствует нормативному значению.

Также для оценки эффективности стимулирования персонала обслуживающих подразделений предприятия было проведено анкетирование среди работников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» относительно их удовлетворенности существующей системой стимулирования.

Проанкетировано 479 сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Анкета составлена автором настоящей работы с целью получения ответа на вопросы исследования:

- Какие факторы стимулирования устраивают сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», а какие нет?

- Каковы пути совершенствования стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений в организации?

Разработанная анкета представлена в Приложении 3.

Сотрудникам обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» были представлены следующие факторы стимулирования, которые сотрудники обслуживающих подразделений должны оценить на предмет удовлетворённости в исследуемой организации.

«Удовлетворены ли Вы существующим стимулированием и его отдельными факторами в Вашей организации?». Отвечайте «Да» или «Нет».

1. Существующее стимулирование в целом.

2. Процесс оплаты трудовой деятельности и материального стимулирования в организации.

3. Размер заработной платы.

4. Соответствие заработной платы и выполняемого труда.

5. Процесс премирования в целом.

6. Размер премирования.

7. Периодичность и справедливость премирования.

При ответе на первый вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы существующим стимулированием в Вашей организации» большая часть исследуемых ответила нет (60%) и только 40% сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» удовлетворены.

Результаты ответа на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы существующим стимулированием в Вашей организации» представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Результаты ответа на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы существующим стимулированием в Вашей организации?», %

При ответе на вопрос «Удовлетворены ли Вы процессом оплаты трудовой деятельности в Вашей организации» большая часть исследуемых ответила, что не удовлетворены (80%) и только 20% сотрудников удовлетворены оплатой труда на предприятии. Результаты ответа на второй вопрос представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы процессом оплаты трудовой деятельности в Вашей организации», %

При ответе на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы» большая часть исследуемых ответила отрицательно (70%) и только 30% сотрудников ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» удовлетворены этим аспектом. Результаты ответа на вопрос представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы», %

При ответе на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы соответствием заработной платы и выполняемого труда» почти половина исследуемых ответила отрицательно (48%) и 52% сотрудников удовлетворены этим аспектом. Результаты ответа на вопрос представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы соответствием заработной платы и выполняемого труда», %

При ответе на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы процессом премирования в целом» большая часть исследуемых ответила отрицательно (80%) и 20% сотрудников удовлетворены этим аспектом. Результаты ответа на вопрос представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы процессом премирования в целом», %

При ответе на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы размером премирования» 40% исследуемых сотрудников обслуживающих подразделений ответила отрицательно и 60% сотрудников удовлетворены этим аспектом. Результаты ответа на вопрос представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Результаты ответа на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы размером премирования», %

При ответе на вопрос «Удовлетворены ли Вы периодичностью и справедливостью премирования» большая часть исследуемых обслуживающих подразделений ответила, что не удовлетворены (68%) и 32% сотрудников удовлетворены. Результаты ответа на вопрос представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Результаты ответа на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы периодичностью и справедливостью премирования», %

Обобщенные результаты анкетирования сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» относительно их удовлетворенности существующим стимулированием в целом и его отдельными факторами представлены на рисунке 17.

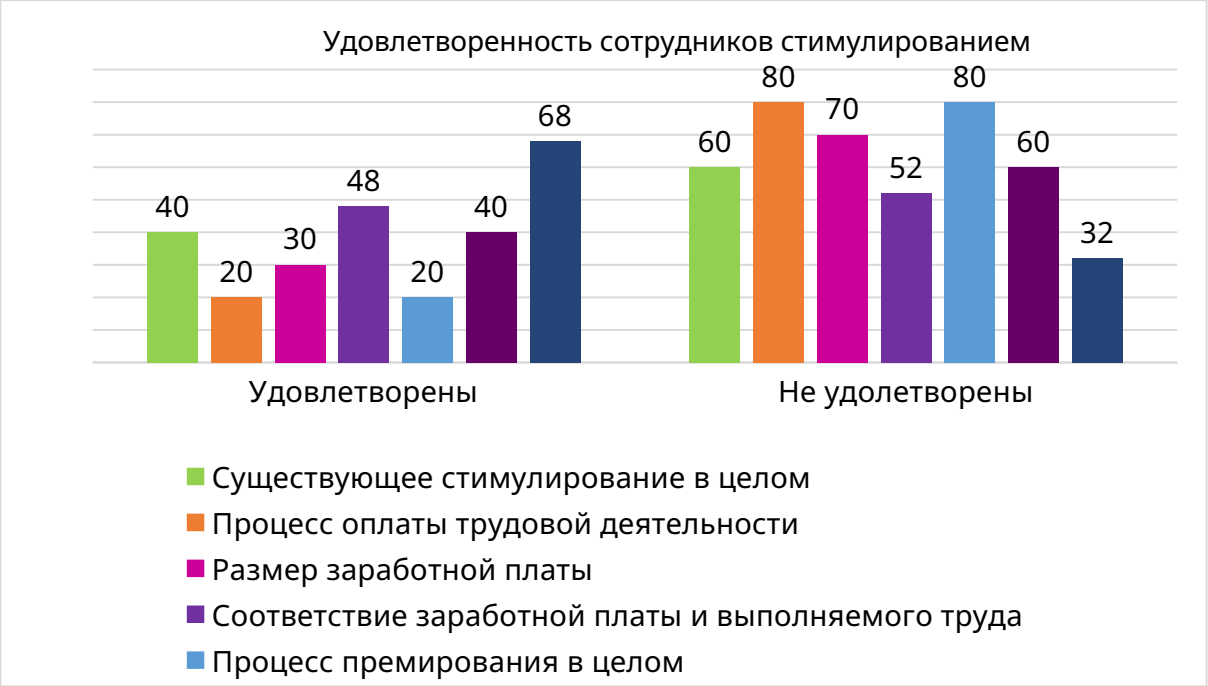

Рисунок 17 – Обобщенные результаты анкетирования сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» относительно их удовлетворенности существующим стимулированием в целом и ее отдельными факторами, %

Итак, анализируя результаты анкетирования персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», видно, что персонал компании не удовлетворен существующей политикой стимулирования на предприятии. Согласно результатам анкетирования персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», видно, что персонал больше всего в существующей системе стимулирования недоволен следующими факторами:

- процессом оплаты трудовой деятельности и материального стимулирования в целом (не удовлетворены 80%);

- размером заработной платы (не удовлетворены 70%);

- процессом премирования (не удовлетворены 80%).

Также важными показателями, по которым можно судить об эффективности стимулирования на предприятии являются текучесть. Для того чтобы рассчитать основные показатели текучести персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо рассчитать ряд относительных показателей по движению персонала.

Проведем анализ движения трудовых ресурсов обслуживающих

подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Для того чтобы рассчитать основные показатели движения персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо рассчитать ряд относительных показателей по движению персонала обслуживающих подразделений (табл. 6).

Таблица 6

Движение персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» (чел.)

Период	Численность в начале периода	Поступивших	Выбывших	Выбывших из-за текучести	Численность в конце периода	Среднесписочная численность
2019	649	14	20	20	643	646
2020	643	73	173	109	543	593
2021	543	15	79	79	479	511

Проведем расчёт показателей текучести персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за период 2019-2021 годы.

Результаты за 2019-й год:

$$К\,оборота = (14+20) / 643 = 0{,}005$$

$$К\,прибытия = 14 / 643 = 0{,}021$$

$$К\,выбытия = 20 / 643 = 0{,}031$$

$$К\,текучести = 20 / 643 = 0,031$$

Результаты за 2020-й год:

$$К\,оборота = (73+173) / 543 = 0{,}45$$

$$К\,прибытия = 73 / 543 = 0{,}13$$

$$К\,выбытия = 173 / 543 = 0{,}32$$

$$К\,текучести = 109 / 543 = 0,2$$

Результаты за 2020-й год:

$$К\,оборота = (15+79) / 479 = 0{,}196$$

$$К\,прибытия = 15 / 479 = 0{,}031$$

$$К\,выбытия = 79 / 479 = 0{,}165$$

$$К\,текучести = 79 / 479 = 0,165$$

Результат расчета такого показателя, как текучесть персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлен в виде таблицы 7.

Таблица 7

Коэффициенты текучести кадров обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Годы	Коэффициенты			
	$К_{прибытия}$	$К_{выбытия}$	$К_{оборота}$	$К_{текучести}$
2019	0,021	0,031	0,031	0,005
2020	0,13	0,32	0,45	0,2
2021	0,031	0,165	0,196	0,165

2020 год для обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» характеризуются наличием наибольшего коэффициента по общему обороту (0,45). Именно в 2020 году в обслуживающих подразделениях в компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» приняли на работу наибольшую долю сотрудников. Процесс превышения в 2020 году такого показателя, как оборот по выбытия над оборотом по приему сотрудников в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» позволяет говорить о большем количестве уволенных сотрудников в 2020 и 2021 годах. Показатель текучести кадров обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в анализируемый период, согласно коэффициентам достаточно большой, что является негативной тенденцией в деятельности обслуживающих подразделений в организации.

Проведение данного анализа позволяет выявить насколько эффективно предприятие использует трудовые ресурсы обслуживающих подразделений, насколько эффективна существующая политика стимулирования и определиться с поиском путей повышения эффективности стимулирования персонала обслуживающих подразделений. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» использование трудовых ресурсов обслуживающих подразделений недостаточно эффективно, показатель текучести кадров высокий,

производительность труда снижается, персонал не доволен системой стимулирования, что говорит о снижении эффективности управления трудовыми ресурсами и не достаточной эффективности политики стимулирования персонала обслуживающих подразделений и является негативной тенденцией.

Таким образом, выявлено, что существуют проблемы в стимулировании персонала работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Проблемы стимулирования персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлены: высокой текучестью кадров, неудовлетворенностью персонала оплатой трудовой деятельностью и материальным стимулированием в целом; размером заработной платы; процессом премирования.

Глава 3. Совершенствование стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

3.1 Разработка направлений стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

По результатам анализа выявлено, что проблемы стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлены: высокой текучестью кадров работников обслуживающих подразделений; процессом оплаты трудовой деятельности и материального стимулирования в целом; размером заработной платы; процессом премирования. Поэтому в качестве мероприятий по совершенствованию стимулирования труда работников обслуживающих подразделений предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» предлагаем следующие направления:

I) Введение новой методики по расчету заработной платы сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», которая основана

на том, что необходимо обеспечивать дифференциацию зарплаты сотрудников в зависимости от таких характеристик, выполнение или же не выполнение показателей, влияющих на процесс работы обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

II) Введение современного метода премирования персонала обслуживающих подразделений «привилегии инноваторам», или «систему перков».

Опишем предложенные мероприятия более подробно.

I) Введение новой методики по расчету заработной платы сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Нами предлагается введение новой методики по расчету заработной платы сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», которая основана на том, что необходимо обеспечивать дифференциацию зарплаты сотрудников в зависимости от таких характеристик, как эффективность работы, выполнение или же не выполнение показателей, влияющих на процесс работы организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Все это способствует процессу повышения эффективности стимулирования сотрудников, так как в процессе вознаграждения будут учитываться даже совсем незначительный успех в трудовой деятельности.

В процессе оплаты трудовой деятельности сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо особое внимание уделять поощрениям таких элементов труда, как производительность, творчество, исполнительность и инициатива, то есть на процесс поощрения всего того ряда качеств, который будет обеспечивать наличие эффективного труда и достижения стратегической цели предприятия.

Если соединить материальные интересы каждого сотрудника обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» со всем рядом целей предприятия, то это даст возможность привлечь и удержать такой тип сотрудников, как высококвалифицированные сотрудники, осуществить процесс контроля и управления расходами на каждого из

работников, выдержать наиболее необходимое число сотрудников.

Предлагаем к тарифной заработной плате, которая сейчас выплачивается сотрудникам обслуживающих подразделений добавить на регулярной основе премиальные выплаты, которые будут рассчитываться следующим образом. Для того чтобы усовершенствовать процесс выдачи премий (премирование) сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо добиться выполнение ряда условий по выплате премиальных:

1. Достижение положительного результата в процессе деятельности сотрудников обслуживающих подразделений за прошедшие отчетные периоды, который можно выразить в достаточном объеме средств, остающихся в личном распоряжении фирмы ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» от полученного дохода за исключением тех объемов средств, которые необходимы для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность предприятия;

2. Достижение положительного результата в процессе деятельности за прошедшие отчетные периоды, который можно выразить в виде производственного/технического достижения поставленной цели;

3. Достижение появления в процессе разработки нового перспективного направления в развитии организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» с подачи персонала, работающего в обслуживающих подразделениях предприятии и/либо в процессе его непосредственного участия.

Предлагается следующая система расчётов заработной платы для сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Основываясь на данных положения «О системе оплаты трудовой деятельности работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», структуру заработных плат можно определить в качестве совокупности самых различных видов оплаты.

В качестве основы в системе оплаты сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» их трудовой деятельности на предприятии, считаем, должен выступать ряд элементов зарплаты, к которому

можно отнести выплату базовой зарплаты и премиально-переменных частей, которые выполняют стимулирующую роль. Именно им, мы отводим роль в процессе обеспечения эффективной деятельности, направленной на обеспечение стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за счет обеспечения увязок с полученным сотрудником индивидуальным результатом свой трудовой деятельности в компании, в тот момент времени, как сумма базовой части зарплат сотрудников выступает в качестве основы для проведения ее расчета.

Предлагаем рассчитывать регулярную премиально-переменную часть заработной платы при помощи специального коэффициента. Рассмотрим механизмы, лежащие в основе проведения расчетов коэффициента на примере проведения расчетов зарплаты сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Сумма зарплаты для сотрудника обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», будет рассчитана по следующей формуле, которая будет представлена ниже:

$$ЗПНОТ = ЗПБ + ЗПППЧ, \quad (1)$$

где ЗПБ – размер базовой зарплаты (рассчитывается согласно тарифной ставке); ЗПППЧ – размер премиально-переменных в зарплате.

Премиально-переменные, которые будут входить в зарплату будут рассчитаны по формуле, отражённой ниже:

$$ЗПППЧ = K \ , \quad (2)$$

где ЗПППЧ – размер премиально-переменных в зарплате; К – показатель коэффициента эффективности деятельности конкретного сотрудника обслуживающих подразделений.

Значение коэффициента, отражающего эффективность деятельности сотрудника обслуживающих подразделений, необходимо определять, соответствуя показателям, отражающим фактический ряд результатов осуществления деятельности обслуживающих подразделений исследуемой организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Это значение необходимо оценивать в

связи с существующими объемами производственной деятельности обслуживающих подразделений предприятия, объемами оказанных услуг, показателями, которые отражают эффективность трудовой деятельности сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Баллы для расчета показателей предложенного коэффициента представлены в таблице 8.

Таблица 8

Баллы для расчета показателей предложенного коэффициента, п.п.

Коэффициент	**Оценки**	**Балл**
Быстро выполняет работу	А - выполнение слишком медленное	0
	В – выполнение медленное	0,16
	С – выполнение среднее	0,36
	Д – быстрое выполнение	1,6
	Е – выполнение очень быстрое	1,7

Окончание таблицы 8

Процесс принятие решения, наличие ответственности	А – процесс перекладывания ответственности	0
	В - уклонение от ответственности	0,16
	С - средний уровень	0,36
	Д – самостоятелен в решениях	1,6
	Е – не боится ответственной работы	1,7
Наличие инициативности в процессах, верное решение возникающих проблем, наличие творческой активности	А – выбирает проторенные дороги	0,16
	В – очень редко делает новые предложения	0,26
	С - среднего уровня	0,36
	Д – довольно часто предлагает что-то новое	1,6
	Е – очень часто предлагает что-то оригинальное	1,7
Как относится к интересам предприятия	А - антагонистически	0,06
	В - пассивно антагонистически	0,2
	С - нейтрально	0,3
	Д - пассивно контактно	0,36
	Е - активно контактно	1,6
Показатели качества выполнения работы, наличие добросовестности	А – большое количество ошибок	0,06
	В – является небрежным	0,2
	С - среднего уровня	0,36
	Д – старательность, добросовестность	1,6

	Е – аккуратность, добросовестность	1,7
Наличие трудовой дисциплины, организованности	А – является недисциплинированным	0,06
	В – высоко недисциплинированный	0,2
	С - среднего уровня	0,5
	Д – является дисциплинированным	1,6
	Е – является высоко дисциплинированным	1,7
Показатель культуры обслуживания	А – неудовл. культура обслуживания	0
	В – наличие средней культуры	0,5
	С – наличие отличной культуры	1,6

Пределы значения К= (1,7 + 1,7 + 1,7 + 1,6 + 1,7 + 1,7 +1,6) / 7) * 10 = 16,7%, минимум равен нулю.

Таким образом, если отмечается максимальное выполнение в обслуживающих подразделениях организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» всех вышеприведенных показателей, сумма базовой зарплаты сотрудника обслуживающих подразделений организации будет гарантированным образом увеличиваться на значение полученного коэффициента, то есть на 16,7%.

Приведем ниже таблицу с расчётом заработной платы сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» при максимально эффективном выполнении своей деятельности (табл. 8).

Таблица 8

Расчет ЗП сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» с учетом предложенного коэффициента, тыс. руб.

ЗП сотрудника, тыс. руб.	Расчет по К	ЗП сотрудника с учетом К при максимально эффективном выполнении работы, тыс. руб.
118	К= (1,7 + 1,7 + 1,7 + 1,6 + 1,7 + 1,7 +1,6) / 7) * 10 = 16,7%	Надбавка с учетом коэффициента = 118*16,7% = 19,7 тыс. руб. ЗП=118 тыс. руб. +19,7 тыс. руб. =

		137,7 тыс. руб.

Отметим также, что показатели К аналогичным образом можно рассчитать, как для управленцев, так и для любого другого сотрудника обслуживающих подразделений, так как данный коэффициент, не дифференцированный. То есть, если сотрудник обслуживающих подразделений выполнит деятельность в месяц с максимальной эффективностью, то его зарплата увеличится на 16,7%, что при средней зарплате сотрудника в 118 тыс. руб. увеличится на 19,7 тыс. руб., то есть зарплата в таком случае составит 137,7 тыс. руб. Данная рекомендация способствует повышению эффективности стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений, так как, процесс вознаграждения идет даже в случаях наличия и небольших успехов.

Поэтому соотношение таких компонентов зарплаты, как базовая зарплата и премиально-переменная ее часть, очень значительно и достаточно, для повышения стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Таким образом, предложенное мероприятие будет способствовать повышению эффективности стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» и повышению эффективности их труда.

II) Организация ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», для повышения эффективности материального стимулирования сотрудников обслуживающих подразделений, также может использовать в своей деятельности современный метод премирования персонала «привилегии инноваторам», или «систему перков». Такой метод впервые был применен в управленческой деятельности в Великобритании и сейчас широко используется во многих странах мира. «Перки» могут иметь разнообразный характер. Чаще всего это оплачиваемые фирмой обеды, бесплатное медицинское обслуживание, дотации на оплату квартиры, бесплатные консультации по личным финансовым вопросам, оплата обучения детей и т.д.

Сегодня западные фирмы пополняют свой ассортимент привилегий – теперь к ним относятся не только дополнительные вознаграждения и материальные блага, но и большая свобода работника распоряжаться материальными ресурсами, введение на фирмах почетных званий.

Предлагаем в обслуживающих подразделениях организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» использовать одну из систем управления привилегиями – инновационную номенклатуру. Ее основная цель – предоставить работникам обслуживающих подразделений возможность получать дополнительные блага в зависимости от эффективности труда каждого сотрудника. Она сформирована на использовании двух систем вознаграждения за труд.

Первая из них реализуется через выплату ежемесячной заработной платы. Вторая система основана на суммарном накопительном эффекте от труда персонала обслуживающих подразделений и представляет собой суммарный результат, полученный от работы сотрудника за определенный период его трудовой деятельности.

Таким образом, отметим, что при совершенствовании стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» главное – выбрать правильные стимулирующие мероприятия, и использовать правильные методы стимулирования. К сожалению, в стимулировании не существует унифицированного подхода, нужно искать индивидуальный подход к каждому. Считаем, что внедрение эффективных современных методов стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» поможет перейти на совершенно новый качественный уровень и обеспечит гармоничное и продуктивное профессиональное развитие кадров, и реализацию всех задач бизнеса, что будет способствовать повышению эффективности использования трудовых ресурсов обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

3.2 Экономическое обоснование предложений по стимулированию труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Проведем экономическое обоснование предложений по стимулированию труда работников обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». В таблице 9 представим затраты на внедрение мероприятий на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

Таблица 9

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

Мероприятия	Затраты на внедрение
I. Мероприятие по введению новой методики оплаты труда	9420 тыс. руб. (увеличение годового фонда зарплаты с учетом коэффициента= 56408 тыс. руб.*16,7%= 9420 тыс. руб.)
II. Введение системы «перков»	10000 тыс. руб. (годовой резерв средств на осуществление условий системы «перков»: обеды, бесплатное мед. обслуживание, дотации на оплату квартиры, бесплатные консультации по личным фин. вопросам, оплата обучения детей и т.д.)
Итого	19420 тыс. руб.

При экономическом обосновании мероприятий по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» необходимо учитывать затраты, необходимые для внедрения в организации предлагаемых мероприятий на предприятии. Внедрение всех предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений будет осуществляться на собственные средства исследуемой организации. Все затраты на внедрение мероприятий в обслуживающих подразделениях организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будут учитываться в себестоимость услуг.

Из таблицы 9 видно, что общий показатель затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет 19420 тыс. руб.

Основными факторами экономического обоснования мероприятий по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» могут служить повышение производительности труда, а также повышение выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Следует учитывать то, что повышение производительности труда персонала обслуживающих подразделений, а также повышение выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» следует ожидать в последующих годах, т.к. мероприятия по совершенствованию стимулирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будут реализовываться во второй половине 2022 года. Кроме того, на данный момент ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» планирует свою деятельность на среднесрочную перспективу (3 года).

По оценке руководства ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», предложенные мероприятия по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений позволят организации повысить производительность труда персонала обслуживающих подразделений: на 5% по итогам 2023 года; на 10% по итогам 2024 года; на 15% по итогам 2025 года, относительно производительности труда сотрудников обслуживающих подразделений, существующей в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2020 году (табл. 11).

Таблица 11

Показатели увеличения производительности труда и выручки персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в результате внедрения предложенных мероприятий

Год	Планируемый прирост производительности труда, тыс. руб. на чел.
2023	= 2430,29*0,05 = 121,51
2024	= 2430,29*0,08 = 194,42
2025	= 2430,29*0,15 = 364,54

Итак, согласно прогнозам, производительность труда персонала

обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после реализации мероприятий по совершенствованию стимулирования труда возрастет: в 2023 году на 121,51 тыс. руб. на чел. или на 5%; в 2024 году на 194,42 тыс. руб. на чел. или на 10%; в 2025 году на 364,54 тыс. руб. на чел. или на 15% в сравнении с показателем 2020 года. И к 2025 году составит 2794,83 тыс. руб. на чел.

В связи с ростом производительности труда будет происходить и рост выручки обслуживающих подразделений предприятия:

$$Выручка\ после\ мероприятий\ (прогноз\ на\ 2025\ г.) = ПТ * Числ.\ перс. = 2794,83 * 479 =$$

Итак, увеличение выручки обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» при этом произойдет за счет более эффективной и рациональной политики стимулирования труда персонала, способствующей повышении производительности труда персонала обслуживающих подразделений в организации, что, несомненно, приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Реализация предложенных мероприятий будет проводиться за счет собственных средств организации и затраты на их внедрение в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будут учтены в себестоимости продаж исследуемой организации.

$$Себестоимость\ после\ мероприятий\ (прогноз\ на\ 2025\ г.) = Себестоимость\ до\ мероприя$$

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» являются экономически обоснованными.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала

обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

В соответствии с оценкой руководства ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», предложенные мероприятия по совершенствованию стимулирования труда сотрудников обслуживающих подразделений позволят организации повысить производительность труда и выручку персонала обслуживающих подразделений:

- на 5% по итогам 2023 года;
- на 10% по итогам 2024 года;
- на 15% по итогам 2025 года, относительно показателей 2020 году.

Прогнозный отчет показателей деятельности организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений на предприятии представлен в таблице 12.

Таблица 12

Прогнозный отчет показателей деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений, с учетом затрат на их внедрение

Наименование показателей	До внедрения мероприятий (2020 год)	Прогноз (2025)	Абс. изм.	Отн. изм., %
Выручка всего, тыс. руб.	2342800	2517415	174615	107,45
Выручка от работы ОП, тыс. руб.	1164109	1338724	174615	114,99
Себестоимость, тыс. руб.	2327110	2346530	19420	100,83
Численность персонала, чел.	497	497	-	-
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	2430,29	2794,83	364,54	114,99

Итак, после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений на предприятии ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» произойдет рост показателя

производительности труда персонала обслуживающих подразделений на 364,54 тыс. руб. на чел. или на 14,99%.

За счет этого произойдет увеличение показателя выручки от продаж персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на 174615 тыс. руб. или 14,99%, а, следовательно, вырастет и показатель общей выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на эту же сумму или на 7,45%.

Себестоимость услуг организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений вырастет на 19420 тыс. руб. или на 0,83% за счет затрат на внедрение предложенных мероприятий.

Прогнозные показатели деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений с учетом затрат на их внедрение представлены на рисунке 18.

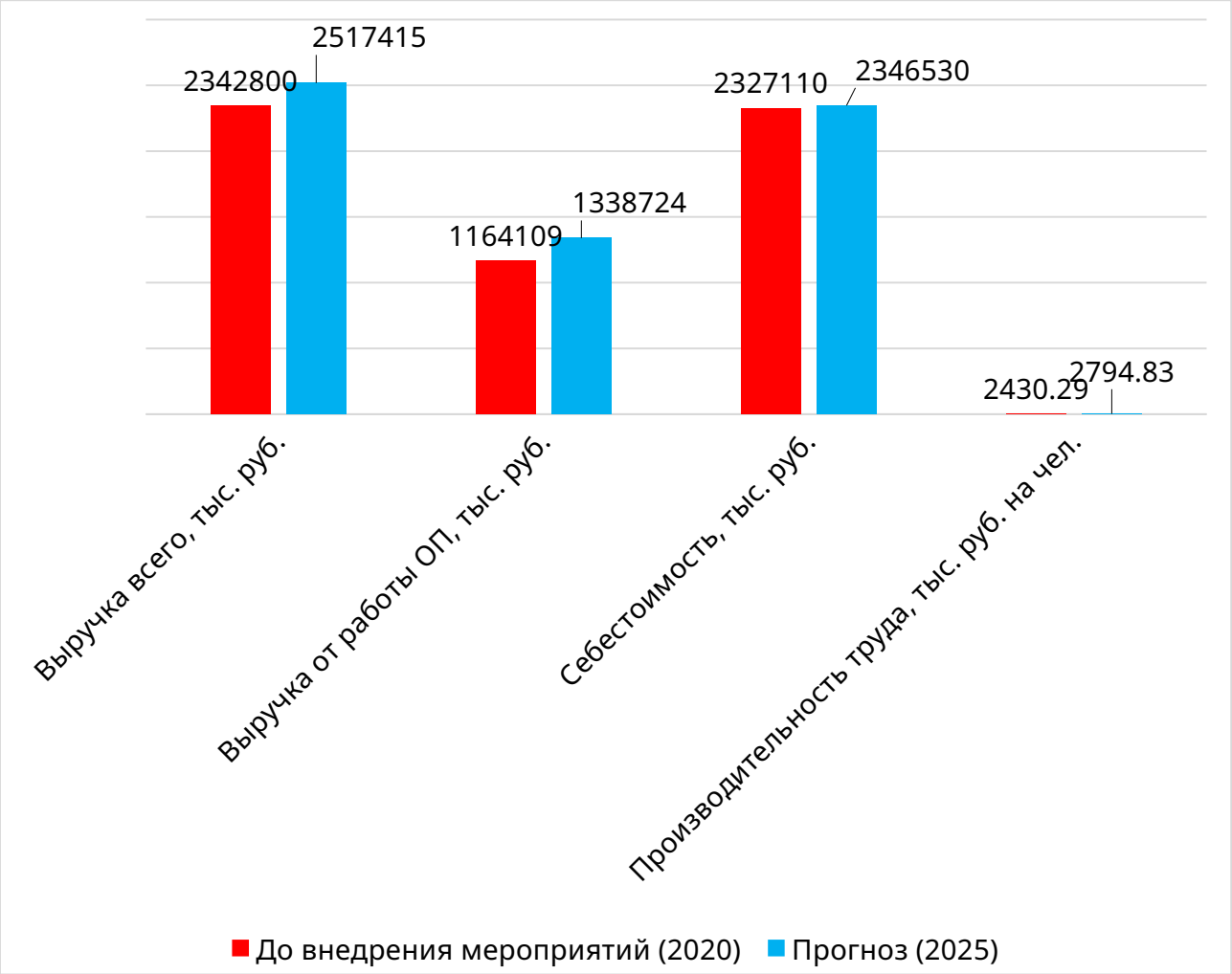

Рисунок 18 – Прогнозные показатели деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений с учетом затрат на их внедрение

Также рассчитаем показатель эффективности мероприятий как соотношение дохода от мероприятий к затратам. Показатель должен быть выше 1.

$$Эфф = 174615\ тыс.\ руб./\ 19420\ тыс.\ руб = 8,99$$

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» являются экономически эффективными. После внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»

произойдет повышение производительности труда, а также повышение выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за счет более эффективной и рациональной политики стимулирования труда, способствующей повышению эффективности труда персонала обслуживающих подразделений в организации, что, несомненно, приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом. Внедрение всех предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будет осуществляться на собственные средства исследуемой организации. Все затраты на внедрение мероприятий в организации будут учитываться в себестоимость услуг. Общий показатель затрат на внедрение мероприятий в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет 19420 тыс. руб. Себестоимость услуг организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий вырастет на 0,83% за счет затрат на внедрение предложенных мероприятий. Так, после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» произойдет рост показателя производительности труда персонала обслуживающих подразделений на 14,99%. За счет этого произойдет увеличение показателя выручки от продаж персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на 14,99%, а, следовательно, вырастет и показатель общей выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на эту же сумму или на 7,45%. Показатель эффективности мероприятий высокий и равен 8,99. Следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными.

Заключение

ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является динамично развивающимся предприятием, осуществляющим перевозку грузов специализированными автотранспортными средствами и строительством северных дорог. Предприятие было зарегистрировано 6 октября 2010 года. Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 49.41.1 – Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами. Опытное руководство и знание местной специфики способствуют дальнейшему росту бизнеса. Инфраструктура развита достаточно для осуществления деятельности предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК». Предприятие имеет постоянных клиентов, партнеров по бизнесу.

Несмотря на неблагоприятные экономические условия, вызванные всемирной пандемией новой коронавирусной инфекции, наблюдается улучшение результатов деятельности исследуемой компании. Отрицательным моментом в деятельности ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» является то, что в 2021 году в компании отмечается снижение валовой прибыли на 63,48%, отрицательное значение прибыли от продаж (-220040 тыс. руб.), снижение процентов к получению на 49,7%, а также рост себестоимости продаж на 37,12%, управленческих расходов на 1,96%, процентов к уплате в 6,62 раза и прочих расходов в 4,66 раза. В качестве положительного момента в процессе деятельности исследуемого предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» отметим в 2021 году рост выручки предприятия на 34,64%, прочих доходов на 56,52%, прибыли до налогообложения на 19,91% и чистой прибыли на 34,64%.

Общая численность персонала исследуемой организации на конец 2021 года составляет 964 человек (из них, 479 человек работают в северных обслуживающих подразделениях Бованенково, Сабетта и Харасавэй). В компании ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», наблюдается снижение численности персонала обслуживающих подразделений, а также происходит снижение их производительности труда. В 2021 году произошло снижение производительности труда персонала обслуживающих подразделений на 2,5 %

или на 27 тыс. руб. на чел. в сравнении с показателем 2020 годом. Также наблюдается высокая текучесть персонала обслуживающих подразделений.

Стимулирование труда на предприятии является одним из главных направлений в системе управления персоналом в компании. В ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используются материальное и нематериальное стимулирование персонала. В качестве материального стимулирования в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» используется заработная плата персонала, не регулярные премии, выдача наград. Для персонала обслуживающих подразделений заработная плата рассчитывается не как остальному персоналу, а по часовой тарифной ставке. Остальной персонал получает заработную плату по окладу плюс надбавки. Показатель абсолютного перерасхода планового значения для фонда заработной платы всего персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет -1,2 %, в том числе -0,99% по специалистам, -0,4% по руководителям, 1,9% по обслуживающему персоналу. На показатель абсолютного перерасхода (экономии) фонда зарплаты в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» влияет ряд факторов, а именно процесс сокращения численности персонала, снижения размера такого показателя, как средняя заработная плата. Таким образом, система оплаты труда, применяемая на анализируемом предприятии, является не достаточно эффективной. Производительность труда персонала ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» в 2021 году выросла в сравнении с 2020 годом на 732,72 тыс. руб./чел., что является положительной тенденцией и свидетельствует о повышении эффективности системы стимулирования персонала в 2021 г.. Коэффициент опережения производительности труда над заработной платой в 2021 г. более 1, что соответствует нормативному значению. В этом случае можно говорить, что материальные стимулы в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» успешно решают проблему увеличения экономической и производственной отдачи от персонала. Но, тем не менее, данный коэффициент снизился на 0,18 п.п. по сравнению с 2020 г., что является негативной тенденцией. Недостатком стимулирования является то, что премии выплачиваются редко и абсолютно всем работникам ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», не учитывая эффективность

деятельности каждого сотрудника исследуемой компании, что не дает стимулирующего эффекта.

По результатам анализа выявлено, что проблемы стимулирования труда работников обслуживающих подразделений в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» представлены: высокой текучестью кадров; неудовлетворенностью персонала оплатой трудовой деятельностью и материальным стимулированием в целом; размером заработной платы; процессом премирования.

Поэтому в качестве мероприятий по совершенствованию стимулирования труда работников обслуживающих подразделений предприятия ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» предлагаем следующие направления:

I) Введение новой методики по расчету заработной платы сотрудников обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК», которая основана на том, что необходимо обеспечивать дифференциацию зарплаты сотрудников в зависимости от таких характеристик, выполнение или же не выполнение показателей, влияющих на процесс работы обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК».

II) Введение современного метода премирования персонала обслуживающих подразделений «привилегии инноваторам», или «систему перков».

Предложенные мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» являются экономически эффективными. После внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» произойдет повышение производительности труда, а также повышение выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» за счет более эффективной и рациональной политики стимулирования труда, способствующей повышению эффективности труда персонала обслуживающих подразделений в организации, что, несомненно, приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Внедрение всех предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» будет осуществляться на собственные средства исследуемой организации. Все затраты на внедрение мероприятий в организации будут учитываться в себестоимость услуг. Общий показатель затрат на внедрение мероприятий в организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» составляет 19420 тыс. руб. Себестоимость услуг организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» после внедрения мероприятий вырастет на 0,83% за счет затрат на внедрение предложенных мероприятий. Так, после внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала обслуживающих подразделений в ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» произойдет рост показателя производительности труда персонала обслуживающих подразделений на 14,99%. За счет этого произойдет увеличение показателя выручки от продаж персонала обслуживающих подразделений организации ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на 14,99%, а, следовательно, вырастет и показатель общей выручки ООО «НОРД-ЛОГИСТИК» на эту же сумму или на 7,45%. Показатель эффективности мероприятий высокий и равен 8,99. Следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными.

Цель работы достигнута. Задачи решены.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022) // Консультант Плюс, 2022.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 04.11.2022) Статья 255. Расходы на оплату труда // Консультант Плюс, 2022.

3. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 22.08.2006 № 03-03-05/17 // Консультант Плюс, 2022.

Монографии, учебники, учебные пособия

4. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Юрайт, 2022. – 278 с.

5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – СПб: Питер, 2019. – 1035 с.

6. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2019. – 161 с.

7. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2020. – 381 с.

8. Барков, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Барков, В.И. Зубков. – М.: Юрайт, 2019. – 245 с.

9. Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом / Д.И. Глик. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

10. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. – 270 с.

11. Горленко, О.А. Управление персоналом / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 249 с.

12. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении

персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Дашков и К, 2019. – 208 с.

13. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И.М. Степнова; перевод Д.П. Конькова. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

14. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием / С.Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

15. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.: Берлин, 2019. – 363 с.

16. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.

17. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2021. – 168 с.

18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова. – М.: КноРус, 2021. – 360 с.

19. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент / М.А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 216 с.

20. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – М.: Юрайт, 2022. – 168 с.

21. Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом / О.А. Курсова. – М.: Юрайт, 2020. – 414 с.

22. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 202 с.

23. Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 461 с.

24. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

25. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

26. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 431 с.

27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 424 с.

28. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 575 с.

29. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.

30. Gellerman, S.W. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself / S.W. Gellerman. – New York, 2019. – 325 p.

Статьи из периодической печати

31. Гнускина, С.С. Стимулирование труда персонала / С.С. Гнускина // NovaInfo.Ru. – 2020. – № 118. – С. 7-8.

32. Динукова, О.А. Оценка системы материального стимулирования труда персонала организации / О.А. Динукова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12 (137). – С. 1424-1427.

33. Заравнятных, А.А. Модель системы материального стимулирования труда персонала / А.А. Заравнятных // Учет и контроль. – 2019. – № 5 (43). – С. 56-63.

34. Исакова, М.Н. Мотивации и стимулирование труда персонала: формирование системы в организации / М.Н. Исакова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2020. – № 12. – С.

32-37.

35. Калашникова, К.А., Савичева, А.Н. Разработка системы стимулирования труда на основе методов оплаты труда по результатам / К.А. Калашникова, А.Н. Савичева // В сборнике: Семьдесят третья всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием. Сборник материалов конференции. В 2-х частях. Ярославль, 2020. – С. 674-677.

36. Климов, Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.

37. Купцова, В.А. Стимулирование труда как фактор повышения производительности труда работников предприятия / В.А. Купцова // В сборнике: Современные тенденции в развитии экономики энергетики. Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Белорусского национального технического университета. Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет. Минск, 2021. – С. 166.

38. Мазур, А.В. Стимулирования труда: понятие, сущность и особенности стимулирования труда различных категорий персонала предприятия / А.В. Мазур // Вестник ИЭАУ. – 2019. – № 25. – С. 9.

39. Мартынова, В.М. Стимулирование труда как элемент управленческой деятельности / В.М. Мартынова // Актуальные вопросы современной науки. – 2020. – № 2 (26). – С. 64-66.

40. Мусаева, Х.М. Стимулирование труда работников путем грамотного подхода к применению систем оплаты труда / Х.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 7 (1). – С. 171-174.

41. Никиткова, Л.В., Поляков, М.В., Пикушина, М.Ю., Чурилова, В.В. Повышение производительности труда за счет материального стимулирования труда / Л.В. Никиткова, М.В. Поляков, М.Ю. Пикушина, В.В. Чурилова // В сборнике: Молодежь и наука: шаг к успеху. Курск, 2022. – С. 158-162.

42. Попов, А.В. Совершенствование системы стимулирования труда на основе управления эффективностью / А.В. Попов // Инновационная наука. – 2021. – № 5. – С. 114-119.

43. Слета, А.А. Основные направления повышения стимулирования труда работников предприятия / А.А. Слета // В сборнике: Молодежный вектор развития аграрной науки. – 2021. – С. 89-94.

44. Шарапова, В.М., Щипанов, А.О. Методы стимулирования труда / В.М. Шарапова, А.О. Щипанов // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 19. – С. 176.

45. Buttner, E.H., Gryskiewicz, N., Hidore, S.C. The relationship between styles of creativity and managerial skills assessment / E.H. Buttner, N. Gryskiewicz, S.C. Hidore // British Journal of Management. – № 10 (3). – PP. 228-238.

46. Chuang, S. Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development / S. Chuang // Online Journal for Workforce Education and Development, 2018. – № 6 (1). – PP. 1-24.

47. Nguyen, L., Ermasova, N., Geyfman, V., Mujtaba, B.G. Leadership Orientations of Russian Working Adults: Do Age, Gender, Education, and Government Work Experience Make a Difference? / L. Nguyen, N. Ermasova, V. Geyfman, B.G. Mujtaba // Public Organization Review, 2018. – № 15 (3). – PP. 399-414.

Электронные ресурсы

48. Аверьянова, К.А., Гарьковенко, В.Э. Система стимулирования персонала: понятие, значение и функции / К.А. Аверьянова, В.Э. Гарьковенко // E-Scio, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimulirovaniya-personala-ponyatie-znachenie-i-funktsii (дата обращения 21.10.22).

49. Билле, А.Е., Ванян, М.Н. Совершенствования механизма стимулирования труда персонала в организации сферы услуг / А.Е. Билле, М.Н. Ванян // Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 2022. –

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovaniya-mehanizma-stimulirovaniya-truda-personala-v-organizatsii-sfery-uslug (дата обращения 10.11.22).

50. Смирнова, Ж.В. Организация стимулирования труда на предприятии / Ж.В. Смирнова // Московский экономический журнал, 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-stimulirovaniya-truda-na-predpriyatii (дата обращения 12.11.22).

Приложения

Приложение 1

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	21
Организация ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»	по ОКПО	66609903		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	8904065158		
Вид экономической деятельности: Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами	по ОКВЭД 2	49.41.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	12300		16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес): 141006, Московская область, город Мытищи, проспект Олимпийский, влд. 29, стр. 2, помещ. 128, офис 3

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	0	0	0
	Материальные поисковые активы	0	0	0
	Основные средства	67784	89410	81495
	Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
	Финансовые вложения	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	748	2525	184
	Прочие внеоборотные активы	0	0	0
	Итого по разделу I	68532	91935	83354
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	440508	755659	497354
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1140	16920	6433
	Дебиторская задолженность	540087	521278	377029
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	56552	33000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	104661	26375	17617
	Прочие оборотные активы	3211	3388	2574
	Итого по разделу II	1089610	1380170	934007
	БАЛАНС	1158140	1472110	1017360

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0
	Резервный капитал	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	168806	125421	96919
	Итого по разделу III	168816	125431	96929
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1199	3861	1562
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу IV	1199	3861	1562
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	98173	46486	0
	Кредиторская задолженность	889952	1294020	918870
	Доходы будущих периодов	0	0	0
	Оценочные обязательства	0	2308	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу V	988124	1342810	918870
	БАЛАНС	1158140	1472110	1017360

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 2021 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	21
Организация ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»	по ОКПО	66609903		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	8904065158		
Вид экономической деятельности: Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами	по ОКВЭД 2	49.41.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	12300		16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	За 31 декабря 2021 г.	За 31 декабря 2020 г.
	Выручка	2342800	1740010
	Себестоимость продаж	(2327110)	(1697060)
	Валовая прибыль (убыток)	15686	42945
	Коммерческие расходы	(0)	(0)
	Управленческие расходы	(235726)	(231189)
	Прибыль (убыток) от продаж	-220040	-188244
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	2090	4156
	Проценты к уплате	(2171)	(328)
	Прочие доходы	403643	257883
	Прочие расходы	(128484)	(27569)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	55038	45898
	Налог на прибыль	11640	13255
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(0)	(0)
	отложенный налог на прибыль	0	0
	Прочее	-13	-4141
	Чистая прибыль (убыток)	43385	28502

Пояснения	Наименование показателя	За 31 декабря 2021 г.	За 31 декабря 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Совокупный финансовый результат периода	43385	28502

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 2020 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	20
Организация ООО «НОРД-ЛОГИСТИК»	по ОКПО	66609903		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	8904065158		
Вид экономической деятельности: Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами	по ОКВЭД 2	49.41.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	12300	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	За 31 декабря 2020 г.	За 31 декабря 2019 г.
	Выручка	1740010	1183370
	Себестоимость продаж	(1697060)	(1098020)
	Валовая прибыль (убыток)	42945	85349
	Коммерческие расходы	(0)	(0)
	Управленческие расходы	(231189)	(116255)
	Прибыль (убыток) от продаж	-188244	-30906
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	4156	66
	Проценты к уплате	(328)	(0)
	Прочие доходы	257883	151484
	Прочие расходы	(27569)	(95442)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	45898	25202
	Налог на прибыль	13255	15271
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(0)	(0)
	отложенный налог на прибыль	0	0
	Прочее	-4141	-250
	Чистая прибыль (убыток)	28502	9687

Пояснения	Наименование показателя	За 31 декабря 2021 г.	За 31 декабря 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
	Совокупный финансовый результат периода	28502	9687

Приложение 3

Анкета на выявление удовлетворения сотрудников обслуживающих подразделений существующей системой стимулирования в целом и отдельными ее факторами

«Удовлетворены ли Вы существующим стимулированием и его отдельными факторами в Вашей организации?»

Отвечайте «Да» или «Нет».

1. Существующее стимулирование в целом.

Да

Нет

2. Процесс оплаты трудовой деятельности и материального стимулирования в организации.

Да

Нет

3. Размер заработной платы.

Да

Нет

4. Соответствие заработной платы и выполняемого труда.

Да

Нет

5. Процесс премирования в целом.

Да

Нет

6. 5. Размер премирования.

Да

Нет

7. Периодичность и справедливость премирования.

Да

Нет