

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оплата труда и стимулирование трудовой деятельности организации ООО«ТСМ Ковчег»

УДК 331.221:338.246.027.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Журавлева Анастасия Геннадьевна		05.06.18

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		05.06.18

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		05.06.18

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03.- «Управление персоналом»).

Код	Результат обучения	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46, 47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,6 6,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК

	организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП ШБИП

И.Б.Ардашкин_ (Дата) (Ф.И.О.)
(Подпись)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Журавлева Анастасия Геннадьевна

Тема работы:

**Оплата труда и стимулирование трудовой деятельности
организации ООО «ТСМ Ковчег»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.18

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

1. Законодательные акты Российской Федерации.
2. Учебно–методическая литература.
3. Нормативные акты ООО «ТСМ Ковчег».
4. Бухгалтерская и финансовая отчетность организации.
5. Материалы курсовых работ.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть теоретические основы оплаты и стимулирования персонала в организации. 2. Проанализировать систему оплаты и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег». 3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО ТСМ «Ковчег»
---	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические основы системы оплаты и стимулирования труда персонала
1.1 Стимулирование труда и роль в управлении персоналом
1.2 Виды и формы оплаты и стимулирования труда персонала
1.3 Формирование и стимулирование мотивации трудового поведения
2. Анализ системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «ТСМ Ковчег»
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТСМ Ковчег»
2.2 Анализ кадрового состава ООО «ТСМ Ковчег»
2.3 Анализ системы оплаты и стимулирования труда в ООО «ТСМ Ковчег»
3. Совершенствование системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег»
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег»

1. The theoretical foundations of the system of payment and incentives for staff
1.1 Labor incentive and role in personnel management
1.2. Types of payment and incentives for staff
1.3 Formation and stimulation of labor motivation
2. An analysis of the system of payment and stimulation of the labor activity of the personnel in LLC "TSM Kovcheg"
2.1 Organizational and economic characteristics of the activities of LLC "TSM Kovcheg"
2.2 Analysis of the staff of LLC "TSM Kovcheg"
2.3 Analysis of the system of payment and labor incentives in LLC "TSM Kovcheg"
3. Improvement of the system of labor remuneration and stimulation of labor activity in ООО "TSM Kovcheg"
3.1. Development of recommendations on the improvement of the system of labor remuneration and stimulation of labor activity in LLC "TSM Kovcheg"

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Журавлева Анастасия Геннадьевна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение анализа по теме выпускной квалификационной работы	5
06.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 с., 8 рис., 20 табл., 60 источников, 4 прил.

Ключевые слова: мотивация, персонал, оплата труда, организация, стимулирование труда, управление.

Объект исследования: оплата труда и стимулирование трудовой деятельности ООО «ТСМ Ковчег».

Предмет исследования – анализ системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в организации.

В целях решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач, применялись методы познания: аналитический, структурный, системный и метод экономического анализа.

При проведении прикладного анализа выявилась возможность представить рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в организации.

Научная новизна состоит в исследовании важности вопросов оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, что является одним из направлений ее экономического и социального развития.

Практическая значимость исследования состоит в том, что мероприятия по повышению эффективности оплаты труда и стимулирования персонала ориентированы на рост эффективности деятельности организации, поэтому могут быть использованы в практической деятельности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
1 Теоретические основы системы оплаты и стимулирования труда персонала	12
1.1 Стимулирование труда и роль в управлении персоналом.....	12
1.2 Виды и формы оплаты и стимулирования труда персонала	19
1.3 Формирование и стимулирование мотивации трудового поведения.....	26
2 Анализ системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «ТСМ Ковчег».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТСМ Ковчег».....	34
2.2 Анализ кадрового состава ООО «ТСМ Ковчег»	43
2.3 Анализ системы оплаты и стимулирования труда в ООО «ТСМ Ковчег»...	48
3 Совершенствование системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».....	59
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».....	59
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	69
Приложение А.....	74
Приложение Б	76
Приложение В.....	77
Приложение Г	79
Приложение Д	80

ВВЕДЕНИЕ

Серьезным звеном в любой организации является ее персонал по причине того, что именно от правильного управления им зависит успешность субъекта экономики. В этой связи важны трудовые отношения в организации, система которых формируется в процессе постоянного внедрения во внутрифирменную систему отношений определенных принципов, в результате чего реальные отношения при найме и увольнении работников, условия оплаты труда формируются зачастую стихийно, нарушая трудовое законодательство.

Следует отметить, что раньше труд был не единственным источником средств для жизни, поскольку действовала разветвленная система социальной защиты в форме общественных фондов потребления. Тем не менее, наемный характер труда не перестал быть таковым, сохранилось также отчуждение работников от продуктов их труда.

Современные рыночные механизмы хозяйствования диктуют рынку труда свои правила, которые идут в тесной параллели с принципами российского законодательства. В этой связи, при установлении рыночной экономики, сотрудники предприятий почувствовали изменение своего положения, в основе которого лежит предмет трудовых отношений с работодателем. Наряду с этим, изменения в трудовых отношениях являются объективным следствием перехода на рыночный способ хозяйствования.

В этой связи важными являются вопросы оплаты труда и его стимулирования, поскольку от их качественного уровня зависит баланс в распределении трудовых ресурсов, что, в свою очередь, влияет на качество финансовой деятельности организации. Система оплаты и стимулирования труда персонала представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни отдельного предприятия, и его отдельно взятого сотрудника. Несомненно, главным объектом политики кадров любого предприятия считается его персонал, который следует главнейшим фактором производительности труда.

Именно поэтому в современных условиях хозяйствования развитие и расширение деятельности бизнеса влечет за собой острую необходимость правильной и справедливой оплаты труда сотрудников, что важно для стимулирования персонала.

Совмещение личных и общественных целей служит научной основой управления персоналом на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента и главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется грамотным подходом к управлению персоналом, что определено эффективной системой оплаты труда и его стимулирования. Получение оплаты за выполненный труд – право каждого человека.

Стимулирование оплаты труда является неким комплексом мер, применяемых для повышения эффективности труда работников, основной функцией которого является экономическая составляющая, призванная совершенствовать эффективность производства, через увеличение производительности труда работников и качества производимой ими продукции.

Одним из важных факторов оплата труда и стимулирования трудовой деятельности. Поэтому вопросы оплаты труда и его стимулирования находятся в центре внимания ученых и практиков. В разработку вопросов оплаты и стимулирования труда в организациях внесли существенный вклад труды таких зарубежных и отечественных ученых как: М.В. Грачев, К.Н. Гусов, Л.Г. Зайцев, А.В. Кибанов, И.Я. Киселев, Ю.Д. Красовский, А.С. Меденцев, А.А. Огарков, З.П. Панферова, и другие.

Таким образом, значимость вопросов оплаты труда и его стимулирования является актуальной на этапе хозяйствования современной организации, так как именно от успехов в этой области зависит эффективность деятельности каждого его сотрудника.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в организации.

Для достижения цели работы следует решить задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы оплаты и стимулирования труда персонала;

- проанализировать систему оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «ТСМ Ковчег»;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».

Объект исследования в выпускной квалификационной работе – оплата труда и стимулирование трудовой деятельности ООО «ТСМ Ковчег».

Предмет исследования – анализ системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».

В целях решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач, применялись методы познания: аналитический, структурный, системный и метод экономического анализа.

При проведении прикладного анализа выявилась возможность представить рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в организации ООО «ТСМ Ковчег».

Научная новизна состоит в исследовании важности вопросов оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, что является одним из направлений ее экономического и социального развития.

Практическая значимость исследования состоит в том, что мероприятия по повышению эффективности оплаты труда и стимулирования персонала ориентированы на рост эффективности деятельности организации, поэтому могут быть использованы в практической деятельности.

1 Теоретические основы системы оплаты и стимулирования труда персонала

1.1 Стимулирование труда и его роль в управлении персоналом

При разностороннем и стремительном изучении проблематики стимулирования трудовой деятельности персонала, достаточно серьёзным сдерживающим фактором, по-прежнему, является отсутствие общего понятийного аппарата, что мешает её полноценному осмыслению.

Так, в психологии появление внешних и внутренних стимулов возникло вследствие различного понимания учёными тех сил, которые дают толчок возникновению мотива. В связи с этим Е.П. Ильин писал: «стимул вызывает (побуждает) действие или поступок не прямо, а опосредованно, через мотив: побудителем мотива является стимул, а побудителем действия или поступка - внутреннее осознанное побуждение, принимаемое многими психологами в качестве мотива» [24, с. 154].

Понимание «стимула» нашло отражение в труде А.П. Егоршина [21, с. 239]. Он понимает под стимулом, в первую очередь, принуждение или причину поведения человека, руководствуясь его первичным латинским значением; также вкладывает в это понятие материальное и моральное поощрение, самоутверждение (как внутренний стимул). Но руководствуясь ранними теориями мотивации, самоутверждение является потребностью, а не стимулом.

Итак, стимул труда - это внешнее побуждение человека к действию, отражаемое им как мотив. Психология, социология и управление активно работает над выработкой собственных определений понятия «мотив», при этом и внутри этих наук нет единого согласованного взгляда на его трактовку.

Один из спорных вопросов заключается в сущности мотива, которое понимается как побуждение: «Принятие потребности за мотив происходит, прежде всего потому, что она объясняет в значительной степени, почему человек хочет проявить активность» считает Е.П.Ильин [24, с. 157].

Производными от разобранных понятий являются «стимулирование» и «мотивация». По мнению Е.В. Маслова «стимулирование труда... является одним из методов мотивации трудового поведения» [32, с. 105]. Исходя из этой позиции, в первую очередь, рассмотрим понятие «мотивация» в целях объективного разграничения данных категорий.

Вполне вероятно то, что данное рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, по той причине, что в реальной жизни нет показанного здесь четкого разграничения стадий, как и нет обособленных процессов мотивации [33, с. 91].

При понимании процесса мотивации особое значение уделяется «сознательности» и «бессознательности». Но, так как мотивация является совокупностью мотивов, то допускается, что она может состоять из осознанных и неосознанных мотивов. По мнению Е.А. Митрофановой подмена понятий «является не обоснованной, поскольку каждая из указанных категорий выполняет свою самостоятельную смысловую функцию» [34, с. 152].

Одним из обоснований того, что «стимулирование» не может подменяться «мотивацией» или «мотивированием», является производное происхождение от уже ранее рассмотренных понятий «мотив» и «стимул», которые объективно разделены и имеют различные смысловые значения.

Мотивация трудовой деятельности - это совокупность осознанных и неосознанных, внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) движущих сил, побуждающих человека к осуществлению действий для удовлетворения своих потребностей.

Итак, стимулирование не является частью мотивации, а является совершенно самостоятельной категорией. Но стоит отметить, что стимулирование, как управленческий инструмент, тесно связано с мотивацией, без которой оно теряет сущностный смысл [34, с. 160].

Абстрагируясь от мотивации, стимулирование рассматривается с двух позиций, как «процесс применения стимулов», или как некое «внешнее воздействие» [34, с. 16].

Исходя из данных определений данного понятия, очевидно, что рассмотрение стимулирования, как внешнее воздействие является наиболее обоснованным в понимании применительно к трудовой деятельности, так как позволяет рассмотреть данную категорию комплексно, как некий механизм, как функцию управления, не ограничиваясь прямыми связями мотив-стимул.

На практике применяются следующие виды стимулирования [26, с. 175]:

- материальное денежное стимулирование – это часто используемый вид стимулирования с помощью денег, которыми организация может вознаградить сотрудников. Денежное стимулирование побуждает сотрудников трудиться эффективнее при условии, что они ценят такой стимул, и он связан с результатами труда, и если работник уверен в связи между материальным вознаграждением и производительностью труда. Проблема в том, что часто трудно оценить индивидуальный вклад работника;

- материально-социальные мотивационные стимулы призваны являться внешними вознаграждениями. К таким вознаграждениям относятся :улучшение условий труда; внесение элементов творчества в труд и другое;

- стимулирование свободным временем. Данный стимул достаточно благотворно влияет на работников, которые испытывают хроническую усталость, стресс и нервно-эмоциональные перегрузки. Такая система стимулирует временем отдыха или правильным сочетанием рабочего и свободного времени. Стимулирующая сила системы проявляется в оптимальном соотношении рабочего и свободного времени, т.к. у работников есть различные цели проведения досуга, важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых;

- улучшение отношений в коллективе. К внутренним условиям создания социально-психологического климата в коллективе, благотворно влияющего на состояние персонала, относят авторитет и стиль управления руководителя, особенности его личности, психологическая совместимость членов и межличностные отношения сотрудников предприятия;

- карьерное продвижение. Один из наиболее эффективных стимулов.

На настоящем этапе эти «нематериальные стимулы могут особенно широко использоваться в связи с недостатками денежного стимулирования или его неэффективностью» [26, с. 178];

- моральные стимулы воздействуют на мотивацию персонала как личности, рассматривая человека не только в производственных функциях.

В отличие от других стимулов моральные – внутренние стимулы, которыми нельзя напрямую воздействовать. Руководство не может напрямую применить эти стимулы, а только создать условия для их появления и роста. Тогда все внимание обращается на развитие и усиление желательных мотивов персонала и ослабление неэффективных, мешающих работнику мотивов. Этот вид мотивации требует больших усилий, знаний и умений для реализации.

Организации, которые применяют такой вид мотивации на практике (в настоящее время большого успеха в применении данного вида мотивации добились японские фирмы), могут более успешнее и эффективней управлять персоналом [33, с. 34]. Опыт японских компаний подтверждает, что моральное стимулирование в сравнении с материальным и социальным не менее важный фактор и мощный инструмент воздействия на персонал.

Современная классификация стимулов приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Современная классификация стимулов

Классифицируемый признак	Форма стимула
Направленность действия стимулов	Поощряющие, наказующие (порицание)
Источники (ресурсы) стимулирования	Экономические, административные, общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные, коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические): денежные, неденежные (материальносоциальные). Нематериальные: социальные, моральные, психологические
Способы оказания стимулирующего воздействия	Прямые (непосредственные), косвенные (опосредованные)
Периоды действия стимула	Опережающие, отсроченные
Уровень воздействия	Внешние по отношению к сотруднику, внутренние

Повторяемость	Разовые, временные, многоразовые, постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые, средней силы, сильные

На основе описанных признаков, наиболее часто выделяют два вида стимулов - материальные и нематериальные – таблица 1.2.

Таблица 1.2 - Виды стимулирования персонала

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
Прямые денежные: заработная плата, премии	Моральные: уважение со стороны друзей, родственников, награды
Косвенные денежные: путевки, лечение, транспорт	Социальные: престижность труда, возможность роста
	Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации

Важной задачей в области формирования стимулирования является поиск равновесия между денежными и не денежными формами стимулирования.

В этой связи, главенствующей является система материального стимулирования. Как правильно подметил Дж. Уэлч: «Люди, конечно же, хотят, чтобы их замечательные достижения получили признание. Мемориальные доски и публичные чествования, безусловно, имеют право на существование. Но без денег они теряют значительную часть своего воздействия» [27, с. 17].

Таким образом, анализ понятийного аппарата таких компонентов, как «стимул» и «мотив» позволил сформулировать основные выводы.

Оба эти понятия невероятно важны, однако, сущность их различия проявляется в следующем. Стимул является побудителем мотива, а мотив, как внутреннее осознанное побуждение человека, является побудителем действия или поступка. В этом разрезе, стимул является внешним проявлением – это некое воздействие на персонал организации со стороны его руководителей, в отличие от этого, мотив – это внутреннее состояние человека, которое порождено стимулом, определяющим его действия.

В результате проведенного анализа и объективного разделения понятий

«стимул», «мотив», «мотивация» и «стимулирование» можно выделить понятие «стимулирование трудовой деятельности» и дать ему соответствующее определение. Стимулирование трудовой деятельности - это разного рода внешние воздействия, оказываемые в результате управления на персонал с целью получения желаемого результата.

Мотивация, рассматриваемая как некий процесс, может быть представлена в виде нескольких важных стадий, которые взаимосвязаны, а именно: возникновение потребностей, поиск пути устранения потребностей, осуществление необходимых действий, получение вознаграждений за осуществление данных действий и устранение потребности.

Несомненно, данное рассмотрение носит достаточно условный характер по той причине, что в реальной жизни не существует достаточно четкого разграничения стадий, как и не существует обособленных процессов мотивации.

Роль стимулирования труда неимоверно велика . Так, ключевая идея трудовой деятельности заключается в добросовестном подходе к порученным задачам. Чтобы добиться заинтересованности специалиста в более качественной работе по сравнению с коллегами, необходимо материальное стимулирование труда.

Система финансовых вознаграждений включает прямые и косвенные методы. Прямые - это непосредственно выплаты, а косвенные - компенсация различных расходов сотрудника.

Прямые методы материального стимулирования: оплата труда; премиальные; дивиденды, полагающиеся сотрудникам при распределении дохода фирмы; доплаты, надбавки, компенсации, возможность получить ссуду, льготный кредит. Косвенными методами стимулирования являются следующие преференции: медицинское обслуживание, проф. страхование, получение путевок в оздоровительные учреждения; бесплатное питание; компенсация части затрат сотрудника (на ГСМ, мобильную связь, аренду жилья, переезд и т. д.); правильная организация деятельности; стимулирование условиями труда.

Используя материальные методы поощрения, руководители организации вкладываются в эффективную производственную деятельность коллектива. Стимулирование оплатой труда работников позволяет [31, с. 22]:

- добиться желания у сотрудников соревноваться;
- создать условия для самореализации работников, и если они будут удовлетворены результатами своей деятельности, то появится желание добиваться новых высот; пробудить стремление у достигших успеха в профессиональном плане членов коллектива поддерживать свою репутацию, подавать личный пример остальным.

Следует обеспечивать успешных специалистов достойными рабочими местами. Важно, чтобы они чувствовали свою значимость для предприятия. Если персонал трудится с удовольствием, знает, что о нем заботятся, то будет заинтересован в росте компании так же, как и в своем. В трудовой деятельности применение премий имеет ряд преимуществ [27, с. 19]:

- премии способствуют повышению показателей производства; помогают сплотить коллектив. Есть у премий и недостатки: методика их расчета ориентирована на типовые производственные заслуги; нет гарантии объективного подхода при оценке значимости достижений; если премии не выплачиваются, то персонала становится менее заинтересованным в выполнении коллективных заданий;

- получать бонусы в виде материального поощрения. Бонус отличается от премии тем, что выплата его осуществляется один раз, а не периодически. Чтобы начислять этот вид вознаграждений, нужна шкала профессиональных достижений.

Кроме того, «размер бонуса имеет верхний предел и выплачивается, как правило, вне зависимости от результатов финансовой деятельности предприятия» [41, с. 13].

Таким образом, применение форм стимулирования труда имеет следующие достоинства: позволяет заинтересовать каждого сотрудника в том,

чтобы организация получала хорошую прибыль; обеспечивает снижение текучести кадров в организации.

В этой связи важно рассмотрение видов и форм оплаты и стимулирования труда персонала, что рассмотрено далее.

1.2 Виды и формы оплаты и стимулирования труда персонала

Под оплатой труда персонала понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами.

В свою очередь заработная плата – это вознаграждение за труд сотрудника в зависимости от его квалификации, сложности, объема выполняемой работы, качества такой работы, и конечно, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренные понятием «оплата труда». В связи с этим, понятие «оплата труда» значительно шире, чем понятие «заработная плата», и отличается от последнего тем, что предусматривает не только определенную систему расчета заработной платы, но и применяемые на предприятии режимы рабочего времени, а также используемые нормы труда, сроки выплат заработной платы и т.п. [34, с.23].

Трудовые ресурсы предприятия - это все работники, занятые на постоянной, сезонной, а также временной работе. Необходимая количественная и качественная обеспеченность предприятия нужными кадрами, рациональное использование которыми имеет большое значение для увеличения объема производства и реализации товаров и услуг, получения финансовых результатов и других экономических показателей, для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На основании этого, очевидно, что без четко отлаженного учета трудовых ресурсов нельзя контролировать численность персонала предприятия, использование рабочего времени, правильность начисления сумм оплаты труда

и различных удержаний из нее, а также расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами [22, с. 16].

По этой причине, на современном этапе трудовых отношений применены основные задачи в области учета труда и заработной платы – рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Задачи учета труда и заработной платы

Таким образом, важнейшими из задач являются[37, с. 16]:

- учет личного состава сотрудников и использования рабочего времени;
- правильное начисление сумм оплаты труда и удержаний из причитающихся сумм, а также перечисление их по назначению;
- контроль и учет расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами;
- своевременное и правильное осуществление расчетов с персоналом;
- точное начисление заработной платы каждому сотруднику на основании количества и качества затраченного труда;
- правильное отнесение заработной платы на объекты затрат;
- контроль за расходом средств фонда оплаты труда;

- составление статистической отчетности по труду и заработной плате.

Наряду с задачами учета, необходим стратегический анализ трудового потенциала предприятия. Всесторонний анализ трудовых ресурсов организации является залогом выявления скрытых хозяйственных резервов.

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются [16, с. 87]:

- анализ численности, состава, структуры и уровня квалификации персонала;
- изучение форм и динамики движения персонала;
- оценка обеспеченности предприятия персоналом необходимой квалификации, оценка перспектив потребностей в персонале;
- анализ уровня производительности труда на предприятии;
- определение резервов роста производительности труда;
- исследование принципов применяемых на предприятии форм и систем оплаты труда, их эффективности;
- оценка эффективности использования материальных ресурсов, направленных на оплату труда;
- анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы.

Кроме того, руководство анализирует профессиональные способности рядовых участников, чтобы спланировать работу. Таким образом, под учетом оплаты труда персонала понимается система отношений, связанных с проведением бухгалтерских операций в этой сфере, наряду с законодательной платформой, коллективными и трудовыми договорами, установленными на предприятии.

Что касается система оплаты труда, то к этой категории относится взаимосвязь между показателями, которые характеризуют норму труда и меру такой оплаты в пределах нормирования, а также сверх нормы труда, которая гарантирует получение сотрудником объем заработной платы на основании с

фактически достигнутыми результатами труда относительно его нормы, и согласованной между работником и работодателем, ценой рабочей силы.

Для целей осуществления систематизации оплаты труда, на каждом предприятии применяется разработанное «штатное расписание», в котором прописаны оклады, доплаты, а также надбавки и должности всех сотрудников предприятия [40, с. 34].

Виды и системы заработной платы являются важным составляющим элементом организации оплаты труда. Наряду с этим, выбор эффективных видов и систем оплаты труда сотрудников предприятия имеет важнейшее социально-экономическое значение. При системе оплаты, при взаимодействии с нормированием труда и тарифной системой заработной платы, определяется порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов выполнения производственных работ, при использовании принципа, которым является равная оплата за равный труд [41, с. 80].

Такой принцип дает возможность определять качество и количество выполненных работ наемных сотрудников. Следует отметить, что существуют организации, которые выплачивают заработную плату еженедельно. Сроки выплаты такой заработной платы предусматриваются в локальном нормативном акте, который разработан на данном предприятии. В таких случаях учитывается расчетный период в таких случаях, составляющий календарный месяц. Однако, поскольку заработная плата всегда начисляется за уже прошедший период, у больших по объему производства предприятий имеются обязательства перед своим персоналом по оплате труда.

Что касается небольших предприятий, то преимуществом их является выплата в последнем дне месяца. В условиях рыночных отношений систему оплаты труда предприятие устанавливает самостоятельно. В настоящее время наиболее применимыми являются такие системы оплаты труда, как: повременная, сдельная и аккордная системы – рисунок 1.2.

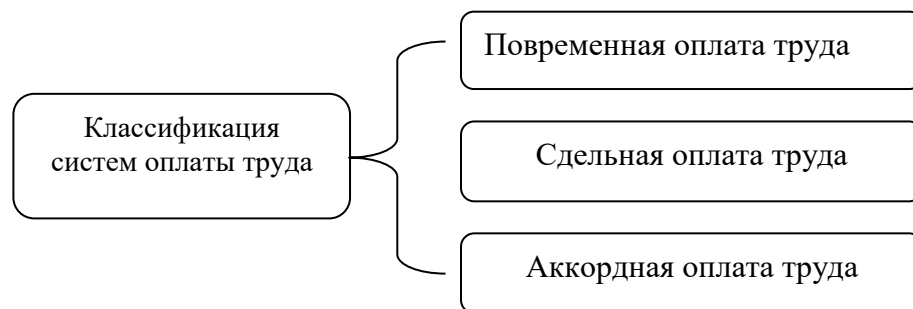


Рисунок 1.2 – Классификация форм системы оплаты труда
Сдельная оплата труда имеет свои системы – рисунок 1.3.



Рисунок 1.3 – Формы сдельной оплаты труда

Прямая сдельная оплата труда рабочих осуществляется за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ исходя из твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом необходимой квалификации.

Сдельно-премиальная оплата труда предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и достижение определённых качественных показателей.

При сдельно-прогрессивной форме, оплата труда повышается за выработку сверх нормы.

Косвенно-сдельная оплата труда - система оплаты труда наладчиков, комплектовщиков, помощников мастеров, т.е. категорий рабочего персонала, и осуществляется она в процентах к заработной плате основных рабочих обслуживаемых рабочих участков.

Следует сказать, что в сложных случаях, когда объём работы определен в целом по бригаде рабочих, возникает острая необходимость распределения этих заработков между всеми членами бригады [43, с 18].

Расчёт заработка при сдельной форме оплаты труда осуществляется по документам о выработке сотрудника и прибавлен к окладу за фактически отработанный период времени.

Аккордная форма оплаты труда предусматривает определение совокупного заработка сотрудника при выполнении им определённых стадий работы или объема производства.

Трудовой кодекс называет тарифные системы оплаты труда, основываясь на формах и системах оплат [2, ст. 143].

Такие системы оплаты устанавливают определенную зависимость оплаты от качества труда сотрудника, а именно: от сложности, важности, самостоятельности и квалификации сотрудника. Следует сказать, что реализация принципа равной оплаты за труд, которая равна его ценности, предопределяет задачу пропорциональности такой оплаты, завися от ее качества и количества. По этой причине, повременная или сдельная оплата, основанная на учете количества труда, сочетаются с тарифной системой.

При использовании прямой сдельной системы сдельная расценка определяется на основе тарифной ставки, при повременной системе работнику гарантируется выплата тарифной ставки при условии выполнения нормы рабочего времени [13, с . 71].

В этой связи важна тарифная ставка, как важный элемент общей тарифной системы. Тарифная система, в этой связи, представляет собой определенную совокупность нормативов, при помощи которых производится непосредственное распределение заработной платы сотрудников на основании сложности производимых работ.

Наряду с таким положением, тарифная система включает в себя следующие элементы: тарифные ставки, должностные оклады; тарифные коэффициенты; тарифную сетку – рисунок 1.4.



Рисунок 1.4 – Элементы тарифной оплаты труда

На основании вышесказанного, порядок тарификации, а также отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда сотрудников, определены локальными нормативными актами предприятия.

Важным элементом тарифной системы заработной платы являются тарифные ставки, которые определяют сумму оплаты труда сотрудника по отношению к их разрядам в единицах времени (к примеру, час, день, месяц). Тарифная ставка первого разряда является размером вознаграждения за простой труд низшего уровня квалификации, который произведен в единицу времени. Тарифные ставки первого разряда на практике делятся по формам оплаты (сдельная, повременная), а также отдельным профессиональным группам (обычная, повышенная интенсивность труда). Ставки второго и последующих тарифных разрядов определены умножением тарифной ставки первого разряда на тарифные коэффициенты соответствующих разрядов.

Важнейшим элементом тарифной системы оплаты труда считается тарифная сетка, которая представляет собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих тарифных коэффициентов, с помощью которых установлена непосредственная зависимость заработной платы рабочего от его квалификации [13, с. 10].

Обычно тарифная сетка разработана для оплаты труда рабочих. Таким образом, тарифная система включала тарифную сетку и определенную схему должностных окладов руководителей, специалистов, служащих. Следует сказать, что в последние время, успешно применяются единые тарифные сетки,

которые определяют условия оплаты труда для всех категорий персонала. Преимущество единой тарифной сетки заключается в обеспечении наглядности и обоснованности установления уровня тарифных ставок и окладов по всем профессиональным группам работников в зависимости от сложности труда.

Важным элементом тарифной системы выступает тарифный разряд, который отражает сложность труда и требуемый от сотрудника квалификационный уровень.

Разряды могут не совпадать в тех случаях, когда профессиональная подготовка сотрудника ниже или выше той, которая требуется для необходимой работы. Итак, данные несовпадения с каждым годом все более увеличиваются на рынке заработной платы.

Следует заключить, что значение форм и систем оплаты труда с каждым днем растет. Вновь образовавшееся предприятие выбирает для себя оптимальный вариант формирования заработной платы для целей стимулирования сотрудников и для эффективности работы предприятия. Современная экономика требует создания и обеспечения регулирования заработной платы, формирование цены рабочей силы. Такое создание цен выступает эффективным регулятором организации заработной платы на предприятиях любого сектора экономики.

1.3 Формирование и стимулирование мотивации трудового поведения

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики. В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным

параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу [19, с. 78].

При формировании стимулирования и мотивации используются два неравнозначных понятия: стимулирование и мотивация рисунок 1.5.

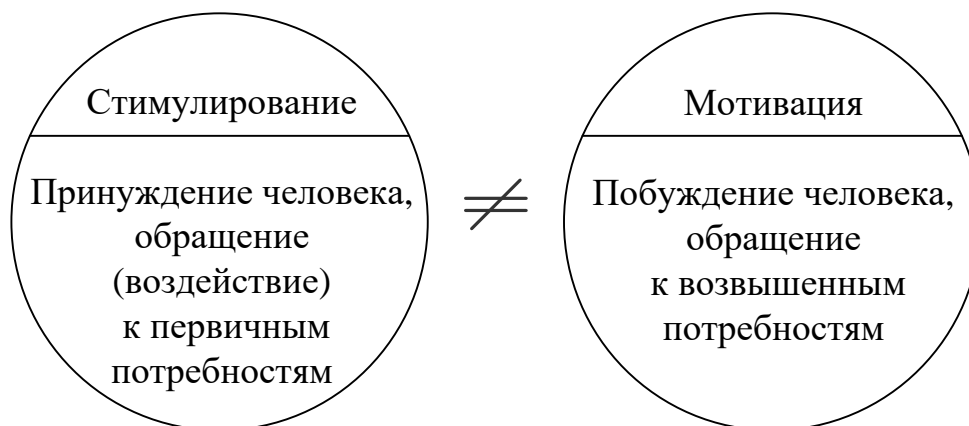


Рисунок 1.5 - Соотношение понятий стимулирования и мотивации

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования.

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование,

пропорциональное этому вкладу [12, с. 81].

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологическая» среди всех иных управленческих функций.

Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов. В определенных границах, а особенно в сочетании с еще одним стимулом, страхом наказания за невыполнение работы, эта система «кнута и пряника» вполне жизнеспособна [3].

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию – рисунок 1.6.

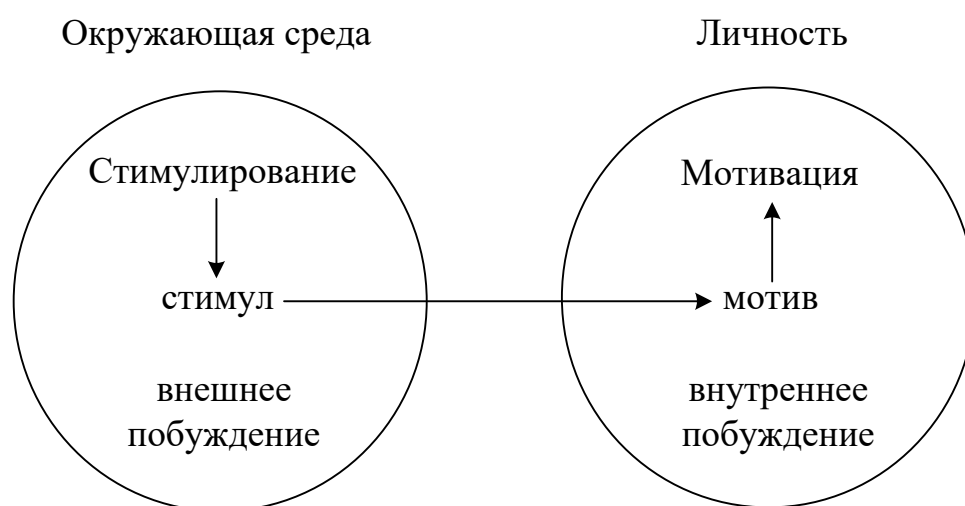


Рисунок 1.6 – Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Понятие «мотивация» обычно употребляется в менеджменте в двух основных смысловых вариантах.

Во-первых, его можно интерпретировать как комплекс мотивов, определяющих состояние личности – ее расположенность или не расположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

Во-вторых, под мотивацией понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации [24, с. 11].

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [19, с. 87].

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только

побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования:

- первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату;

- второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования [17, с. 17].

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предполагаемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться

сознательному .Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия .Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности[22, с.8]:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Функция стимулирования ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации [25].

Система мотивации трудовой деятельности реализует три основные функции [19, с.22]:

- планирование мотивации: выявление актуальных потребностей ;установление иерархии потребностей ;анализ изменения потребностей ; анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами ; планирование стратегии и целей мотивации ; выбор конкретного способа мотивации;

- осуществление мотивации труда: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждением за требуемые результаты; создание у работника уверенности в достижении поставленных целей; создание у работника впечатления о высокой ценности вознаграждения;

- управление мотивационными процессами: контроль мотивации; сравнение результатов деятельности с требуемыми; корректировка мотивационных стимулов; подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации (общее для всех функций).

Для осознания сущности функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности [16, с. 81].

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса [9].

На сегодняшний день управления персоналом немислима без такой важной составляющей, как мотивация труда. И каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом, старается разработать собственную систему стимулирования труда персонала. Опыт показывает, что работники организации желают ощущать собственную значимость в коллективном труде. Положительный результат труда приносит человеку

чувство удовлетворения, и вызывает желание работать более продуктивно. Исходя из этого, можно сделать вывод, что эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации и стимулирования к труду.

Таким образом, в процессе написания теоретической части выпускной квалификационной работы были получены результаты.

Мотивация трудовой деятельности - это совокупность осознанных и неосознанных, внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) движущих сил, побуждающих человека к осуществлению действий для удовлетворения своих потребностей.

Стимулирование не является частью мотивации, а является совершенно самостоятельной категорией. Но стоит отметить, что стимулирование, как управленческий инструмент, тесно связано с мотивацией, без которой оно теряет сущностный смысл. Применение форм стимулирования труда имеет следующие достоинства: позволяет заинтересовать каждого сотрудника в том, чтобы организация получала хорошую прибыль; обеспечивает снижение текучести кадров в организации.

Под оплатой труда персонала понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами. В свою очередь заработная плата – это вознаграждение за труд сотрудника в зависимости от его квалификации, сложности, объема выполняемой работы, качества такой работы, и конечно, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренные понятием «оплата труда».

Что касается системы оплаты труда, то к этой категории относится взаимосвязь между показателями, которые характеризуют норму труда и меру такой оплаты в пределах нормирования, а также сверх нормы труда, которая гарантирует получение сотрудником объема заработной платы на основании достигнутых результатов.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Тем не менее, эффективная деятельность организации возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации и стимулирования к труду.

2 Анализ системы оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «ТСМ Ковчег»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТСМ Ковчег»

ООО «ТСМ Ковчег» - предприятие малого бизнеса, осуществляющее свою деятельность в области строительства жилых и нежилых зданий и реализации строительных материалов.

ООО «ТСМ Ковчег» зарегистрирована 13 апреля 2016 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области.

Руководитель организации: генеральный директор Шарафутдинов Д.Г.

Юридический адрес ООО «ТСМ Ковчег» - Томская область, г. Томск, Украинский переулок, дом 18.

Согласно законодательной платформы, ООО «ТСМ Ковчег» является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица, право которого основано на использовании трудовым и финансовым коллективным имуществом, выполнении работ и оказании услуг. В своей деятельности организация руководствуется уставом организации, нормативными и законодательными актами Российской Федерации.

Законы, регулирующие деятельность организации: Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 г. [2]; Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ [5]. Деятельность организации

определена Федеральным законом 08.02.1998 № 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [6]. На основании закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» участники Общества несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Уставный капитал составляется из номинальной стоимости долей его участников.

На современном этапе ООО «ТСМ Ковчег» – это стабильная, динамично развивающаяся организация. Во главе ее стоят профессионалы, имеющие большой опыт работы. Цель ООО «ТСМ Ковчег» – максимизация прибыли предприятия и обеспечение справедливого отношения к сотрудникам.

Внешняя среда организации включает в себя неконтролируемые элементы, которые влияют на ее общее развитие – таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Факторы влияния внешней среды на ООО «ТСМ Ковчег»

Направление	Обоснование влияние фактора
Прямая конкуренция в отрасли	Прямую конкуренцию в отрасли составляют предприятия, реализующие аналогичные товары
Косвенная конкуренция	Косвенную конкуренцию составляют товары заменители. К ним можно условно отнести «кустарное» производство
Влияние потребителей	Влияние потребителей на деятельность организации значительно, так как именно от выбора потребителей, их предпочтений и уровня их удовлетворенности качеством товаров и уровнем обслуживания зависит успех любой коммерческой фирмы
Состояние входных барьеров	Барьеры входа в отрасль невысоки, так как товар – капиталоемкий
Влияние поставщиков	Влияние поставщиков велико, потому что от поставщика зависит начальная цена товара, от которой отталкивается организация торговли
Влияние торговых посредников	Влияние посредников не значительно. Количество посредников в цепи продвижения товара минимальное

Наиболее существенное влияние на деятельность организации оказывают потребители – именно от их уровня удовлетворенности зависит объем продаж товаров и услуг организации. Несущественное влияние на деятельность предприятия оказывает состояние входных барьеров, потому что высота барьеров в данном случае может весьма варьироваться в зависимости от законодательства страны и зависит от внешних условий страны–экспортера

товаров. Существенно влияние поставщиков, т.к. они определяют ценовые позиции и качество товаров. Не менее важны и конкуренты, которые «заставляют» соперника активно работать на рынке сбыта.

В этой связи важно рассмотрение матрицы SWOT– анализ связей между внутренней средой организации и ее внешней средой. SWOT–анализ для торговой организации представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Матрица SWOT ООО «ТСМ Ковчег»

Сила	Возможности
1.Значительные охват территории 2.Положительный имидж 3.Наличие конкурентоспособности 4.Компетентность и активность персонала	1.Использование новейших технологий и методики продаж 2.Развитие рынка продаж 3.Привлечение клиентов к покупке
Слабость	Угрозы
1.Слабая поддержка малого бизнеса на региональном уровне	1.Усиление конкуренции со стороны других предприятий торговли

Анализ полученных результатов говорит о мощи организации, которая заключена: значительные доли на рынке при широком территориальном охвате; положительный имидж; наличие конкурентоспособности; наличие конкурентоспособности; компетентность и активность персонала торговой организации. Слабостью является слабая поддержка бизнеса на уровне региональных властей. Мощь организации предопределяет ее возможности: использование новейших технологий и методики продаж; развитие рынка продаж; привлечение клиентов к покупке. Далее следует провести PEST–анализ внешней среды организации – таблица 2.3.

Таблица 2.3 – PEST–анализ внешней среды

Политические факторы	P	Экономические факторы	E
1.Нестабильность в политике государства 2.Изменения в законодательных актах 3.Регулирование налоговой системы		1. Стабильность/нестабильность в экономике 2. Инфляции 3. Цены на оптовые закупки товары	
Социальные факторы	S	Технологические факторы	T
1.Демографические изменения 2.Доходы населения 3.Отношение к экологической безопасности 4.Активность клиентов		1. Технологии государства (поддержка) 2. Новинки в области одежды 3.Применение новых строительных материалов	

Внутренняя среда формируется под действием внешних и внутренних факторов. Организационная деятельность подчинена цепочке ценностей, которая показывает связи внутри организации - рисунок 2.1.

Данные финансовой оценки организации играет особую роль, представляя собой некий процесс исследования финансовых показателей на основе основных результатов деятельности, имея при этом главную цель – выявить резервы повышения рыночной стоимости торговой организации, обеспечивая ее дальнейшее эффективное развитие.

Финансовая структура предприятия представляет собой определенную совокупность подразделений и звеньев финансовых отношений, посредством которых осуществляются распределение, формирование и использование фондов денежных средств. Получение прибыли является основной целью предприятия.

Каждое звено финансовой системы предприятия представляет собой определенную сферу финансовых отношений, а финансовая система в целом - совокупность различных сфер финансовых отношений, в процессе которых образуются и используются фонды денежных средств предприятия.

О состоянии финансов предприятия можно судить по данным из Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах за период 2015-2017 гг. (Приложение А; Приложение Б). Имущество предприятие показано в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Структура баланса за период 2015-2017 гг.

Показатель баланса	Показатель в значениях						изм., 2017 г. /2015 г.)	
	2015 г.		2016 г.		2017 г.		в тыс. руб.	тем п при р. %
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса		
Актив								
Внеобор. активы	101643	72,69	128372	81,20	247902	86,73	119530	106
Оборотн. Активы	38175	27,30	29708	18,79	37928	13,26	8220	70
Пассив								
Собственный капитал	500	0,35	500	031	500	0,13	-	0,1
Заемный капитал	124234	88,85	139528	88,26	247402	88,55	107874	100
Привлеч. капитал	15084	10,78	18552	11,73	37928	13,26	19376	113
Валюта	139818	100	158080	100	285830	100	-129350	-

Анализ структуры баланса указывает на то, что она имеет неоднородный состав. Собственный капитал на протяжении трех лет не изменился, и имеет 0,13% к валюте баланса в 2017 г. Также данные показали, что внеоборотные активы увеличились значительно. Данный факт считается положительным, так как внеоборотные активы предприятия, которые в 2017 г. составили 86%, используются им для закупок строительных материалов. Прирост активов составил более 100%, что является положительным результатом деятельности.

Активы предприятия следует проанализировать на предмет ликвидности, для получения более четкой картины. Заемный капитал предприятия также увеличен. В 2017 г. его увеличение составило 107874 тыс. руб., прирост – 100%. Это говорит о том, что предприятие пользуется кредитными средствами для развития бизнеса. Заемный капитал, которым пользуется предприятие,

помогает ему успешно финансировать свою деятельность.

Однако минусом является то, что организация обременяется кредитными обязательствами. Но, как показал анализ баланса, организация справляется с текущими платежами, что свидетельствует об эффективности использования заемных средств. Все вышесказанное говорит о том, что у предприятия велики издержки, связанные с поддержанием бизнеса, поэтому следует рассмотреть затраты – таблица 2.5.

Таблица 2.5 - Структура затрат организации за 2015-2017 гг.

Статья затрат	Отчетные периоды (годы)					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Материалы	16142,482	58,68	17041	59,75	18518	47,07
Топливо и энергия	3300,84	12,0	2196,7	7,702	5052	12,84
Амортизация основных фондов	2097,70	7,63	1360,5	4,77	2384,1	6,061
Транспортные расходы	1155,20	4,2	1213,7	4,256	1950,1	4,957
Оплаты труда	3795,966	13,8	3376,1	11,84	6144	15,62
Прочие затраты	1007,019	3,7	3331,7	11,68	5289,2	13,45
Итого расходов	27507,00	100,0	28520	100,0	39337,1	100,0

Анализ данных таблицы показал, что основную долю затрат, которые влияют на себестоимость продукции, составляют затраты на материалы. В 2017 г. они составили 47,07% в общей структуре затрат, снизившись по сравнению с предыдущим периодом на 12%. Снижение произошло по причине того, что были оплачены расходы по лицензированию деятельности.

Расходы на электроэнергию были повышены, и составили в 2016 г. 5052 тыс. руб. Данное увеличение было связано с увеличением тарифов на электроэнергию в конце 2016 г.

Амортизация основных фондов также увеличена и составила в 2016 г. 2384,1 тыс. руб. Это обусловлено тем, что были выделены денежные средства на модернизацию производства предприятия. Автоматически увеличились и расходы на транспорт, и связанные с ним расходы. Что касается расходов на оплату труда, то наблюдается увеличение этой статьи, что говорит о

повышении материального стимулирования сотрудников.

Далее следует рассмотреть коэффициенты ликвидности - таблица 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ коэффициентов ликвидности за период 2016-2017 гг.

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	Норм.значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,002	> 0,2-0,5
Коэффициент критической ликвидности	0,64	0,08	> 1-1,5
Коэффициент текущей ликвидности	0,95	0,13	> 2

Таким образом, показатели расчетов говорят о том, что на данный момент текущие обязательства предприятия можно погасить, только при взыскании дебиторской задолженности, а также реализации большую часть запасов. На конец отчетного периода 2017 г. ликвидность баланса так же не была абсолютной.

В связи с этим, далее следует охарактеризовать финансовую устойчивость предприятия, т.е. его способность маневрировать денежными средствами, то, что характеризует его платежеспособность – таблица 2.6.

Таблица 2.6 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Норм.значение
Коэффициент автономии	0,72	0,61	>0,5
Коэффициент обеспеченности запасов	6130,37	6340,97	>0,6
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	-0,28	-0,38	>0,1
Коэффициент маневренности	-0,09	-0,35	>0,3-0,5

Таким образом, анализ коэффициентов показал, что в данном случае не все их фактические значения соответствуют нормативным ограничениям. Положительно характеризует финансовую устойчивость рассчитанный коэффициент автономии, который равен 0,61, который выступает неким гарантом погашения заемных обязательств. Коэффициент обеспеченности

запасов также имеет положительный результат покрытия запасов. Собственный капитал предприятия он финансирует на 6340,97 тыс. руб., что выше показателя 2016 г. Отрицательное значение коэффициента обеспеченности оборотных средств можно расценивать как симптом возможного банкротства, что является опасным фактором. Низкий коэффициент маневренности говорит об ограниченности маневрирования капитала. Уменьшение показателя говорит о том, что происходит замедление в области погашения дебиторской задолженности, что указывает на важную потребность в погашении текущих платежей.

На основании этого, необходимо проанализировать уровень эффективности работы капитала и основных средств, соотношения выручки от реализации и размеров имущества предприятия – таблица 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ показателя деловой активности за период 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изм., (+;-)
Коэффициент деловой активности	0,53	0,38	-0,15
Фондоотдача основных средств	0,65	0,43	-0,2
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,82	2,84	0,02

Согласно данным таблицы 2.7, коэффициент деловой активности, выражает отдачу, которая может быть получена в виде выручки на единицу вложенного капитала. Так, в 2017 г. согласно коэффициенту деловой активности (0,38) предприятие развивает высокий уровень деловой активности, однако, который за год несколько снизился (на 0,15). Уровень фондоотдачи основных средств (0,43) оценивается как средний показатель. Фондоотдача основных средств зависит от увеличения баланса. Соответственно, при увеличении баланса фондоотдача возрастает. Это неплохой результат и говорит об эффективности использования оборотных средств. Наблюдается тенденция уменьшения оборачиваемости оборотных активов. Хотя коэффициент имеет положительный результат, его снижение говорит о том, что использование запасов предприятия в 2017 г. использовалось хуже.

Другим важным показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является рентабельность, которая характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в финансовые операции – таблица 2.8.

Таблица 2.8- Показатели рентабельности за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изм., (+,-) 2017-2015 гг.
Рентабельность продаж	10,13	10,23	5,57	- 4,66
Рентабельность основной деятельности	-9,90	-12,95	-6,73	-6,22
Рентабельность активов	2,11	2,84	1,32	1,52
Рентабельность собственного капитала	-96,19	-285,58	-22,77	-262,81

Анализ данных таблицы показал, что основную деятельность предприятия следует признать малорентабельной. Однако, положительным является тот факт, что оно получает 5,57 руб. прибыли на каждый рубль вложенного имущества. Рентабельность основной деятельности имеет отрицательный показатель, поэтому организацию можно признать низкорентабельным. Рентабельность активов снижена, что отрицательно характеризует деятельность предприятия. Рентабельность собственного капитала имеет отрицательный показатель – в 2017 г. он составил (-22,77).

Таким образом, анализ финансовых результатов деятельности ООО «ТСМ Ковчег» выявил следующее. Положительно характеризует финансовую устойчивость рассчитанный коэффициент автономии, который равен 0,61. Он выступает неким гарантом погашения заемных обязательств. Коэффициент обеспеченности запасов также имеет положительный результат покрытия запасов и затрат, и ясно, что собственный капитал он способен финансировать на достаточную сумму.

Однако есть и отрицательные моменты. Так, баланс нельзя признать абсолютно ликвидным, т.к. в структуре имущества наблюдается недостаток активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Однако данные

коэффициентов платежеспособности, можно с уверенностью сказать, что предприятие может восстановить свою платежеспособность. Таким образом, выявленные результаты говорят о некоторых недоработках предприятия в сфере экономики. В связи с этим, далее необходимо рассмотреть кадровый состав организации, его динамику движения, поскольку оценка качества трудовых ресурсов идет в тесной параллели с экономическими параметрами, влияя на производительность труда. Анализ кадрового состава ООО «ТСМ Ковчег» представлен далее в работе.

2.2 Анализ кадрового состава ООО «ТСМ Ковчег»

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, связанных договором найма с предприятием как юридическим лицом. Он состоит из работников различных профессий и специальностей, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную и временную работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью [18, с. 23].

Численность сотрудников организации является важнейшим показателем. Она конкретизируется в виде списочной численности работников, явочной и среднесписочной численности.

Среднесписочная численность используется для расчета производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов текучести кадров и ряда других показателей и ее требуется определять для целей налогообложения и статистического учета [19, с. 98].

Численность, должностной и квалификационный состав ООО «ТСМ Ковчег» устанавливается штатным расписанием, которое разработано на основании организационной структуры. Далее следует провести оценку численности и движения персонала исходя из среднесписочной численности за 2014 – 2017 гг. – таблица 2.9.

Таблица 2.9 - Среднесписочная численность работников за 2014-2017 гг.

Категория персонала	Среднесписочная численность (чел.)				Изменение в 2017 г., %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	к 2014 г.	к 2015 г.	к 2016 г.
Руководители	9	8	8	7	-0,29	-0,14	-0,13
Специалисты и служащие	65	62	60	62	-0,05	0,00	3,23
Рабочие	58	49	47	48	-0,21	-0,02	0,02
Среднесписочная численность	132	119	115	117	-0,13	-0,02	0,02

Результаты оценки численности, показали, что среднесписочная численность персонала в 2017 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 13%. Этот спад объясним тем, что в конце 2014 г. произошло сокращение персонала, где основная доля сокращенного персонала пришлась на категорию «Рабочие». Данную тенденцию следует признать отрицательной, поскольку именно основные рабочие способствуют получению прибыли. Другой предпосылкой роста производительности труда и эффективности деятельности предприятия является стабильность состава кадров. Движение рабочей силы – важный аспект обеспеченности трудовыми ресурсами.

Для характеристики движения работников рассчитывают и анализируют динамику показателей движения персонала [27, с. 80]:

- Коэффициента оборота по приему (рассчитывается отношением количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности работников).

- Коэффициента оборота по увольнению (находят отношением количества уволенных работников к среднесписочной численности персонала).

- Коэффициента общего оборота (определяется как отношение суммарного числа принятых и выбывших работников за отчетный период к среднесписочной численности персонала компании).

- Коэффициента восполнения работников (находится делением численности принятых работников и количества выбывших работников).

- Коэффициента текучести кадров (находится как частное от деления количества уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала).

- Коэффициента постоянства состава (рассчитывается как отношение количества работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала или как отношение численности на начало года, за минусом количества уволенных, к среднесписочной численности персонала).

Анализ движения работников и текучести кадров – таблица 2.10.

Таблица 2.10 -Анализ движения работников за период 2014-2017 гг.

Показатель	Год				Изм., (+,-) 2017 г. к 2014 г.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Состояло на начало года, чел.	137	124	122	122	0
Принято всего за год, чел.	7	7	6	4	- 2
Выбыло всего за год, чел.:	20	9	6	2	- 4
по собственному желанию	4	9	5	2	- 3
за нарушение трудовой дисциплины	1	0	1	0	- 1
другие причины	15	0	0	0	0
Состояло по списку на конец года, чел.	124	122	122	124	2
Продолжение таблицы 2.10					
Среднесписочная численность, чел.	132	119	115	117	2
Коэффициент оборота по приему,%	0,05	0,05	0,05	0,03	- 0,02
Коэффициент оборота по выбытию,%	0,15	0,07	0,05	0,01	- 0,04
Коэффициент общего оборота,%	0,20	0,13	0,10	0,05	- 0,05
Коэффициент восполнения,%	0,35	0,77	1,00	2,00	1,0
Коэффициент текучести кадров, %	0,03	0,07	0,05	0,01	- 0,04
Коэффициент постоянства состава	0,88	0,96	1,00	1,02	0,08

Результаты показали, что в 2017 г. коэффициент оборота по приему снизился на 0,02, также коэффициент оборота по выбытию снижен на 0,04. Положительным моментом является снижение коэффициента текучести кадров на 0,04. Коэффициент постоянства состава кадров имеет высокие значения:

100,87% работников проработали больше 12 мес. в прошлом году, в отчетном – 102,56%. Коэффициент восполнения работников больше единицы. Это означает, что было принято работников больше, чем уволено. В 2014 – 2016 гг. текучесть кадров была выше, чем в 2017. Текучесть кадров является необходимым каналом движения рабочей силы. Она превращается в проблему, если становится избыточной (10 – 25% и более в год). По состоянию на начало 2017 г. коэффициент текучести кадров составил 1,71%, что указывает на стабильную обстановку в составе кадров. Текучесть кадров может быть вызвана явлениями: нарушение трудовой дисциплины, несоответствие подготовки кадров уровню работ, увольнение. Данные по причинам увольнения сотрудников ООО «ТСМ Ковчег» приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11– Данные по причинам увольнения за 2014- 2017 гг.

Причина увольнения	2014-2017 гг.	
	Численность (чел.)	Удельный вес, %
Собственное желание	3	8,11
Пенсия по возрасту	13	35,14
Нарушение трудовой дисциплины	2	5,41
Сокращение	15	40,54
Временные (на время декретного отпуска)	4	10,81
Итого:	37	100

Результаты анализа по приему и увольнению работников за период 2014 – 2017 гг. показали, что основной причиной увольнения работников послужило сокращение штатов – 40,54% и достижение пенсионного возраста – 35,14%.

Далее проведен анализ численности работников по стажу и возрасту. Состав кадров по возрасту и полу в 2014 – 2017 гг. представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12- Половозрастной состав и структура работников в 2014 – 2017 гг.

Возраст сотрудников	Количество		Из них			
	чел.	%	муж.	%	жен.	%
За 2014 год:						
менее 30 лет	13	10,48	6	11,11	7	10,00
30-40 лет	36	29,03	13	24,07	23	32,86

40-50 лет	40	32,26	17	31,48	23	32,86
более 50 лет	35	28,23	18	33,33	17	24,29
Итого:	124	100	54	100	70	100
За 2015 год:						
менее 30 лет	10	8,20	5	9,80	5	7,04
30-40 лет	39	31,97	12	23,53	27	38,03
40-50 лет	39	31,97	16	31,37	23	32,39
более 50 лет	34	27,87	18	35,29	16	22,54
Итого:	122	100	51	100	71	100
За 2016 год:						
менее 30 лет	8	6,56	5	10,20	3	4,11
30-40 лет	42	34,43	10	20,41	32	43,84
40-50 лет	33	27,05	13	26,53	20	27,40
более 50 лет	39	31,97	21	42,86	18	24,66
Итого:	122	100	49	100	73	100
За 2017 год:						
менее 30 лет	8	6,45	4	8,16	4	5,33
30-40 лет	41	33,06	11	22,45	30	40,00
40-50 лет	33	26,61	12	24,49	21	28,00
более 50 лет	42	33,87	22	44,90	20	26,67
Итого:	124	100	49	100	75	100

Таким образом, в 2017 г. наибольший удельный вес занимают работники в возрасте более 50 лет – 33,87% и в возрасте от 30 до 40 лет – 33,06%. Меньше всего в фирме насчитывает возрастная группа менее 30 лет. Доля женщин имеет наибольший удельный вес - 60,48% от общего числа сотрудников. Далее проведен анализ численности по стажу и образованию - таблица 2.13.

Таблица 2.13 - Качественный состав и структура по стажу и образованию

Наименование показателя	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
По трудовому стажу:								
менее 1 года	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	2,42
1-3 года	0	0,00	1	0,82	6	4,92	7	5,65
3-5 лет	9	7,26	13	10,66	13	10,66	13	10,48

5-10 лет	40	32,26	39	31,97	38	31,15	37	29,84
больше 10 лет	75	60,48	69	56,56	65	53,28	64	51,61
Итого:	124	100	122	100	122	100	124	100
По образованию:								
неоконченное высшее	3	2,42	2	1,64	2,00	1,64	1	0,81
высшее	78	62,90	73	59,84	75,00	61,48	78	62,90
среднее специальное	43	34,68	47	38,52	45,00	36,89	45	36,29
Итого:	124	100	122	100	122	100	124	100

По трудовому стажу наблюдается спад работников со стажем от 5 до 10 лет и со стажем более 10 лет. Незначительный рост числа сотрудников в 2017г. наблюдается со стажем от 1 до 3 лет и со стажем от 3 до 5 лет. Анализируя численность по образованию, можно выделить положительную тенденцию. Количество работников с высшим образованием в 2017 г. составило 62,90% от общей численности. Таким образом, динамика численности кадров и ее структура, характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности, что вполне нормально для данной организации. Далее необходимо рассмотреть систему оплаты труда и его стимулирования.

2.3 Анализ системы оплаты и стимулирования труда в ООО «ТСМ Ковчег»

Как показал анализ системы оплаты труда, в ООО «ТСМ Ковчег» применяется тарифная система и повременно-премиальная форма оплаты труда. Оплата производится за фактически отработанное время на основании табеля учета рабочего времени. Схема должностных окладов отражена в штатном расписании компании.

Тарифная система на практике является одной из самых распространенных моделей оплаты труда. Основными элементами тарифной системы являются: тарифные ставки (должностные оклады), тарифно-квалификационные характеристики. Согласно Трудового кодекса России

тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки; оклады (должностные оклады); тарифную сетку; тарифные коэффициенты [2, Ст. 143].

Основным элементом тарифной системы оплаты являются тарифные ставки. Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника (рабочий, руководитель, специалист и служащий) за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени (час, день, месяц) без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Оплата труда руководителей определяются в соответствии со ст. 145 ТК РФ. Размеры оплаты труда руководителей, заместителей и главных бухгалтеров определяются по соглашению сторон трудового договора [2, Ст. 145].

Оплата труда рабочих, специалистов и служащих осуществляется по должностным окладам (тарифным ставкам), согласно применяемой в компании единой тарифной сетке (ЕТС). ЕТС разработана специалистами НИИ труда с учетом зарубежного опыта и призвана обеспечить равный подход к оценке квалификации всех категорий работников (сложности выполняемых ими работ) с учетом существующих особенностей. Должностной оклад (тарифная ставка) конкретного работника могут быть дифференцированы в зависимости от: уровня образования; стажа работы; наличие повышения квалификации.

Необходимо провести анализ состава и структуры фонда заработной платы. В этой связи к рассмотрению приняты показатели за 2014-2017 гг. Данные для рассмотрения представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Фонд заработной платы в 2014-2017 гг.

Показатель	Год				Изм., (+,-) 2017/2014
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Среднесписочная численность, чел.	132	119	115	117	2
Доля сотрудников с высшим образованием, %	62,90	59,84	61,48	62,90	1,42
Объем средств на оплату труда, руб.	45 220 798	42 295 414	43 363 480	43 581 320	217 840
Объем денежных средств на соц. обеспечение, руб.	293 935	253 772	277 526	290 833	13 307

Общий объем израсх. ден. средств, руб.	45 514 734	42 549 187	43 641 007	43 872 153	231 146
--	------------	------------	------------	------------	---------

Таким образом, в 2017 г. по сравнению с 2014 г. произошло повышение объемов денежных средств направленных на оплату труда и на социальное обеспечение. Это повышение возникло в связи с увеличением состава кадров и повышением премиальных выплат. В итоге повышение общего объема денежных выплат составило порядка 231 146 руб. Оплата труда служит мотивирующим фактором в ООО «ТСМ Ковчег». Тем не менее, далее необходимо рассмотреть стимулирование труда на предприятии.

Результаты деятельности организации оцениваются системой следующих показателей, определенных на уровне выполнения планового показателя уровня оплаты за реализованную потребителями строительную продукцию и услугу.

Мотивация первичной потребности осуществляется через различные виды премирования и другие денежные выплаты. В целях повышения материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении своих трудовых обязанностей, повышения эффективности труда и достижения высоких результатов финансово-экономической деятельности установлены следующие стимулирующие выплаты: текущее премирование персонала за отчетный месяц; вознаграждение за выслугу лет; вознаграждение за общие результаты работ за год; премирование за выполнение показателей премирования.

В коллективном договоре предприятия на 2017-2018 годы, представлены следующие факторы мотивации трудового коллектива, рассмотренные далее.

Поощрения за успехи в работе. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: объявление благодарности; награждение ценным подарком; награждение почетными грамотами и занесение на Доску Почёта; выдача премий; представление к званию лучшего по профессии.

Надбавки к должностным окладам. В коллективном договоре предусмотрена индексация минимальной тарифной ставки один раз в полгода на величину фактического роста индекса потребительских цен (ИЦП) в Российской Федерации на основании официальных данных Федеральной службы государственной статистики. Также к выплатам стимулирующего характера, которые поощряют высококачественную и высококвалифицированную работу отдельных работников предусмотрены надбавки к должностным окладам: надбавка устанавливается персонально для каждого работника в процентах к должностному окладу приказом предприятия.

Надбавка работнику может быть уменьшена или отменена полностью в случае ненадлежащего исполнения работником своих должностных обязанностей, определенных регламентирующими документами компании, в соответствии с трудовым законодательством.

В ООО «ТСМ Ковчег» применяются надбавка за высокое профессиональное мастерство. Надбавка может устанавливаться в размере до 10% тарифной ставки (должностного оклада) работника.

Надбавка может устанавливаться работнику при выполнении всех следующих условий:

- наличие высокой квалификации у работника, подтвержденной соответствующими документами об образовании, о повышении квалификации, прохождении профессиональной переподготовки, получение дополнительного высшего образования и при условии наличия по итогам повышения квалификации реализованных предложений работника по улучшению процессов деятельности компании;

- наличие у работника высокого профессионального мастерства, подтверждаемого показателями деятельности работниками, экспертными оценками руководителей работника;

- наличие средств в фонде оплаты труда компании на предоставление надбавки.

Доплаты к должностным окладам. Доплаты относятся к выплатам

компенсирующего характера, связанным с режимом работы и условиями труда отдельных работников предприятия. В ООО «ТСМ Ковчег» применяются следующие доплаты: за совмещение профессий (должностей), выполнение обязанностей временно отсутствующего, за расширение зон обслуживания и увеличения объема производится доплата до 30%; за работу в ночное время доплата составляет 40% тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы. Ночное время в соответствии с законодательством устанавливается с 22 часов до 6 часов; за работу в сверхурочное время устанавливается оплата в двойном размере. Определение сверхурочной работы устанавливается Трудовым кодексом РФ. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. В этом случае сверхурочная работа оплачивается в одинарном размере, а время отдыха оплате не подлежит;

- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни устанавливается доплата в двойном размере. По желанию работника работа в выходные и нерабочие праздничные дни может компенсироваться предоставлением другого дня отдыха. В этом случае работа в выходной или праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Дополнительные отпуска. Работникам по их заявлению предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска по следующим основаниям:

- родителям, учащихся 1 – 4 класс, один рабочий день в День знаний;
- при рождении ребёнка один рабочий день (в день выписки);
- в случае вступления в брак впервые один рабочий день;
- в случае смерти членов семьи работника три рабочих дня;
- один раз в квартал женщинам, имеющих трех и более детей до 14 лет;
- один раз в квартал матерям одиночкам, имеющих трех и более детей.

Компенсации, льготы и гарантии. В коллективном договоре предусмотрены льготы и компенсации такие как: помощь и выплаты пособий работникам, получившие увечья по вине работодателя; доплата к трудовой

пенсии по инвалидности неработающему инвалиду, получившим увечья по вине работодателя; выплаты единовременной материальной помощи на организацию похорон.

Выплаты единовременной материальной помощи: при убытии работника в ежегодный основной (дополнительный) оплачиваемый отпуск в зависимости от стажа работы: от 1 до 5 лет в размере 0,5 должностного оклада, но не менее ММТС; от 5 до 8 лет в размере 0,7 должностного оклада, но не менее ММТС; от 8 лет и выше 1,0 должностного оклада, но не менее ММТС; при рождении, усыновлении (удочерении) ребенка; при регистрации брака (впервые); при увольнении по собственному желанию в связи с уходом на пенсию;

Предприятие, исходя из своих финансовых возможностей, может предоставить: бесплатные путевки в детские оздоровительные лагеря детям работников, в семьях которых сумма дохода на одного члена семьи не превышает 5400 рублей в месяц, детям-инвалидам; работникам, награжденным почетными званиями и наградами, выплачивается единовременное вознаграждение; выплату единовременной материальной помощи работнику при достижении пенсионного возраста в размере; ежемесячную материальную помощь женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет; единовременной материальной помощи по подготовке детей к учебному году.

Однако, при составлении коллективного договора на 2017- 2018 гг. были отменены: выплаты материальной помощи неработающим пенсионерам, ушедшим на пенсию из компании; оплата абонементов в тренажерный зал и посещение бассейна; премирование работников компании в связи с юбилейными датами; предоставление транспорта для поездки на работу и с работы; дополнительные медицинские услуги за счет компании по полюсам СОГАЗа.

В 2017 г. было пересмотрено положение о премировании, где была снижена процентная ставка на 20%. Если материальную мотивацию можно рассмотреть и проанализировать на основании данных фонда заработной платы, приказов и положений, касающихся оплаты труда персонала, то для

анализа нематериальной мотивации необходимы другие методы: анкетирования, интервью, опросы с последующей обработкой.

Для исследования уровня удовлетворенности персонала своей работой был применен метод анкетирования. Анкетирование представляет собой опрос сотрудников с помощью специального бланка с вопросами (анкеты), задачей которого является цифровое определение индивидуального уровня мотивации.

Цель анкетирования состояла в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении сотрудников о своей работе и степени удовлетворенности трудом.

Удовлетворенность персонала трудом подразумевает состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов.

Для оценки уровня удовлетворенности персонала своей работой была составлена анкета, которая включает в себя 24 вопроса. Бланк анкеты представлен в Приложение В. Вопросы данной анкеты направлены на исследование степени удовлетворенности сотрудников по различным мотивационным факторам. Каждый фактор оценивался четырьмя вопросами.

Анализ уровня удовлетворенности проводился по шести мотивационным факторам, представленных таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Мотивационные факторы удовлетворенности трудом

Фактор	Описание	Вопросы
Оплата труда	Оплата и денежные компенсации	1, 7, 13, 19
Коллектив	Люди, с которыми работает индивид	2, 8, 14, 20
Содержание и характер работы	Задачи, решаемые в процессе работы	3, 9, 15, 21
Самореализация и продвижение	Возможности самореализации и продвижения	4, 10, 16, 22
Руководство	Непосредственный руководитель	5, 11, 17, 23
Информирование	Коммуникация внутри компании	6, 12, 18, 24

В анкетировании согласились принимать участие 87 сотрудников предприятия, что составило порядка 70% от списочной численности по состоянию на 01 апреля 2018 г. Среди них 8% – руководители, 53% – специалисты и служащие и 39% – рабочие. Анкетирование проводилось в анонимной форме, что позволило сотрудникам чувствовать себя свободно и отвечать откровенно. Полученные результаты анкетирования были обработаны и сгруппированы по категориям персонала ООО «ТСМ Ковчег»: руководители, специалисты и служащие, рабочие. Это позволило определить на какую категорию персонала стоит обратить большее внимание при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

Для каждого мотивационного фактора рассчитано минимально и максимально возможное количество баллов. Количество минимальных и максимальных баллов в каждом анкетировании может быть разным. Это будет зависеть от количества участников, их распределения по категориям. Поэтому реальной оценкой исследования является процентное выражение набранных баллов от максимально возможного числа баллов. Этот показатель позволяет сразу понять «хороший» или «плохой» результат получился по данному исследованию. Для обработки полученных результатов были применены следующие формулы (2.1-2.3):

$$T_{\min} = \sum_{i=1}^N \times \sum_{j=1}^M \times a_i^{\min}, \quad (2.1)$$

$$T_{\max} = \sum_{i=1}^N \times \sum_{j=1}^M \times a_i^{\max}, \quad (2.2)$$

$$K = \frac{T - T_{\min}}{T_{\max} - T_{\min}} \times 100\%, \quad (2.3)$$

где N – количество вопросов; M – количество участников; a^{\min} , a^{\max} – минимальное, максимальное количество баллов в вопросе; T – количество

набранных баллов по ответам на вопросы; T_{\min} , T_{\max} – минимально, максимально возможное количество баллов; K – показатель удовлетворенности.

Результаты анкетирования были обработаны и занесены в таблицу Приложения Г. Результаты расчета показателя удовлетворенности сотрудников ООО «ТСМ Ковчег» представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели удовлетворенности трудом категорий персонала

Мотивационные факторы	Показатель удовлетворенности (K), %			
	Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие	Общий результат
Оплата труда	91,96	82,61	54,60	72,41
Коллектив	75,00	77,45	81,80	78,95
Содержание и характер работы	66,96	64,95	65,44	65,30
Самореализация и продвижение	84,82	51,49	44,85	51,58
Руководство	66,07	77,45	59,01	69,32
Информирование	77,68	74,05	69,85	72,70
Итог по категории	77,08	71,33	62,59	68,38

Анализируя результаты проведенного исследования по каждой категории персонала и компании в целом, следует отметить:

- показатель уровня удовлетворенности сотрудников оплатой труда по категории персонала «рабочие» заметно ниже, чем у других категорий и равен 54,60%, хотя работники этой категории согласились с тем, что в компании хороший социальный пакет, но их не устраивает уровень заработной платы и система дополнительных льгот и выплат. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора равен 72,47%;

- показатель уровня удовлетворенности отношениями в коллективе показал, что для работников всех категорий персонала нравится атмосфера в коллективе и многие сотрудники находятся в дружеских отношениях. Самый высокий показатель у категории персонала «рабочие» – 81,80%. Общий показатель уровня удовлетворенности мотивационного фактора равен 78,95%;

- показатель уровня удовлетворенности содержанием и характером работ показал, что работники четко знают круг своих должностных обязанностей и гордятся своей работой, но не все получают удовольствие от своей работы. Многие работники затруднились ответить на вопрос интересно ли им решать задачи, возникающие в своей работе. Наименьший показатель у категории персонала «специалисты и служащие» – 64,95%. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора равен 65,30%;

- показатель уровня удовлетворенности самореализацией и продвижением для категорий персонала «специалисты и служащие» и «рабочие» показал самые низкие результаты анкетирования – 51,49% и 44,85%. Работники этих категорий считают, что в компании у них мало шансов для карьерного роста, и они не имеют возможности развивать свои навыки и повышать уровень знаний. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора равен 51,58%;

- показатель уровня удовлетворенности руководством показал, что не все работники категории персонала «рабочие» довольны отношением своего непосредственного руководителя, а именно что руководитель не видит и не ценит результаты их работ и не считается с мнением коллектива, хотя очень многие работники ответили, что считают своего руководителя толковым и грамотным. Показатель категории персонала «рабочие» равен 59,01%. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора - 69,32%;

- показатель уровня удовлетворенности информированием показал, что работникам ясны и понятны цели компании и их устраивает уровень информирования. Многие из работников категории персонала «рабочие» затруднились ответить в курсе ли они всего того что происходит в компании. Показатель категории персонала «рабочие» равен 69,85%. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора - 72,70%.

По результатам проведенного исследования общий показатель уровня мотивационной удовлетворенности равен 68,38%, что в принципе оценивается как неплохой результат уровня мотивационной системы ООО «ТСМ Ковчег».

Общие показатели уровня мотивационной удовлетворенности категорий персонала получились следующими: «Руководители» – 77,08%; «Специалисты и служащие» – 71,33%; «Рабочие» – 62,33%. Самый наименьший показатель уровня мотивационной удовлетворенности у рабочих, этой категории персонала следует уделить особое внимание при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТСМ Ковчег».

Таким образом, в процессе написания курсовой работы, посвященной аналитическим аспектам уровня мотивации персонала ООО «ТСМ Ковчег» были получены основные результаты.

В финансовом аспекте положительно характеризует финансовую устойчивость предприятия рассчитанный коэффициент автономии, который выступает неким гарантом погашения заемных обязательств. Коэффициент обеспеченности запасов также имеет положительный результат покрытия запасов и затрат, и ясно, что собственный капитал он способен финансировать на достаточную сумму.

Однако есть и отрицательные моменты. Так, баланс нельзя признать абсолютно ликвидным, т.к. в структуре имущества наблюдается недостаток активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Таким образом, выявленные результаты говорят о некоторых недоработках предприятия в сфере экономики.

Как показал анализ системы оплаты труда, в ООО «ТСМ Ковчег» применяется тарифная система и повременно-премиальная форма оплаты труда. Оплата производится за фактически отработанное время на основании табеля учета рабочего времени. Схема должностных окладов отражена в штатном расписании компании. Тарифная система на практике является одной из самых распространенных моделей оплаты труда.

Основными элементами тарифной системы являются: тарифные ставки (должностные оклады), тарифно-квалификационные характеристики. Согласно Трудового кодекса тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки; оклады (должностные оклады); тарифную сетку; тарифные

коэффициенты .В 2017 г. произошло повышение объемов денежных средств направленных на оплату труда и на социальное обеспечение.

Для исследования уровня удовлетворенности персонала своей работой был применен метод анкетирования. Цель анкетирования состояла в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении сотрудников о своей работе и степени удовлетворенности трудом. По результатам проведенного исследования общий показатель уровня мотивационной удовлетворенности равен 68,38%, что, в принципе оценивается как неплохой результат уровня мотивационно-стимулирующей системы ООО «ТСМ Ковчег».

Самый наименьший показатель уровня мотивационной удовлетворенности у рабочих, этой категории персонала следует уделить особое внимание при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «ТСМ Ковчег».

Таким образом, данные проблемы заслуживают совершенствования системы оплаты труда и его стимулирования, что рассмотрено далее в выпускной квалификационной работе.

3 Совершенствование системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег»

На сегодняшний день для успешной работы в рыночных отношениях, необходимо проявлять большую оперативность, заниматься маркетингом и прогнозированием, налаживать деловые отношения с каждым потребителем продукции предприятия .Поэтому персонал ООО «ТСМ Ковчег» должен быть гибким и уметь быстро реагировать на изменения как внутри, так и извне.

Для этого очень важно, чтобы сотрудники предприятия имели стимул за вложенный труд и затраченное время. По результатам проведенного анкетирования выявлено, что в организации самый низкий показатель по такому мотивационному фактору, как продвижение и самореализация и самый низкий он оказался по категории персонала «рабочие». Поэтому для улучшения системы мотивации персонала представлен ряд рекомендаций:

- Группе управления персоналом следует ежеквартально проводить анкетирование сотрудников компании по степени удовлетворенности трудом. Это позволит своевременно определять, по каким мотивационным факторам и работники каких категорий испытывают более низкую степень удовлетворенности своей работой.

- На внутреннем сайте компании создать форум, где сотрудники смогут выносить на обсуждение волнующие их вопросы, высказывать критику или вносить предложения по улучшению своей работы и деятельности предприятия. С помощью такого форума, можно создать банк идей. У большинства сотрудников есть хорошие идеи по улучшению своей работы, но многие из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей, так как чаще всего отвергают его предложения.

- Составить ежеквартальные планы проведения всеобщих собраний в ООО «ТСМ Ковчег» для увеличения интенсивности контактов между руководством и персоналом компании. Например, на собрании могут быть рассмотрены более интересные предложения по улучшению работы, которые сотрудники размещали на форуме компании, а так же могут быть разрешены вопросы, возникающие у персонала к руководству компании.

- При составлении коллективного договора на 2019 г., рекомендуется дополнить раздел «Компенсации, льготы и гарантии» следующими пунктами: частичная компенсация транспортных расходов работников на работу и с работы в общественном транспорте (предоставление проездных билетов) в зависимости от категории персонала: рабочие – 50%; специалисты и служащие – 30%; руководители – 20%.

- В пятницу сократить рабочее время на один час, за счет уменьшения обеденных перерывов на 15 минут. Как правило, к концу рабочей недели работоспособность сотрудников уменьшается и пятница превращается в ожидание окончания рабочего дня, потому что распределение одного часа на другие рабочие дни будет задействован на труд, а не на ожидание.

- Внедрение оплаты труда по системе КРІ (ключевые показатели эффективности). КРІ является системой показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. Цель системы – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение. По мнению экспертов, данный показатель снижает уровень конфликтов в организации.

Расчет степени выполнения КРІ – это «сердце» системы оплаты. От него зависит механизм расчета и начисления премии, а, значит, и эффект всей системы мотивации. Для определения степени участия сотрудников, предлагается следующая система оплаты КРІ.

Составление план–факта. Без плана КПЭ (ключевой показатель эффективности) система не может существовать. Необходимо разделить план на факт. По данным последнего отчетного периода, выручка от реализации составила 107784 тыс. руб., или 8982 тыс. руб. в месяц. Ориентировочно (по перспективному прогнозу увеличения план объема составит в 2017 г. сумму 12303 тыс. руб. в месяц, а степень его выполнения – 12000 тыс. руб. (по пессимистическому прогнозу).

Соответственно, степень выполнения составит $12000/12303=97\%$. Необходимо проанализировать расчет выполнения КРІ для дальнейшего начисления премии. Комиссионная схема в данном случае в расчет не берется.

- Определение критических значений. При учете того, что у продукции есть себестоимость, у предприятия – косвенные издержки, которые надо

покрывать из наценки, следует оптимизацию издержек и учесть то, что план должен иметь значение. Необходимо ввести условия: критическое значение для простых показателей КРІ – чем больше показатель – тем лучше. Это – минимум, ниже которого опускаться факт опускаться не должен; допустимое отклонение – разница между плановым и критическим значением.

В таких рамках и должна считаться степень выполнения и рассчитываться премия. На основании этого, применима следующая таблица значений по системе – таблица 3.1.

Таблица 3.1 - Таблица значений интервалов и процентов по системе КРІ

Интервалы отклонений выполнения КРІ от плановых значений, %	Проценты корректировки планового размера вознаграждения, %
от 97 и выше	100
от 90 до 96,9	75
от 85 до 89,9	50
от 80 до 84,9	25
ниже 80	0

Такая таблица является подстановочной, и в ней указаны определенные интервалы значений показателя и индекс степени выполнения, соответствующий каждому из интервалов.

Необходимо выбрать модели ключевых показателей деятельности сотрудника для оценки результатов и компетенций работника в предстоящем квартале и составить персональную таблицу результативности, приравнивая к качественным показателям деятельности. Каждому из показателей присваивается вес – от 0 до 1 - таблица 3.2.

Таблица 3.2 - Таблица результативности

Ключевые показатели	Вес КРІ	База	Норма	Цель	Факт	Конечный результат
Объем продаж в мес. тыс. руб.	0,30	10253	12000	12303	–	–
Коэффициент оборачиваемости дебитор. задолженности	0,20	–	–	–	–	–
Коэффициент маржинальной	0,15	–	–	–	–	–

рентабельности						
Индекс удовлетворенности клиентов	0,15	–	–	–	–	–
Соблюдение трудовой дисциплины	0,10	–	–	–	–	–
Способность к планированию	0,10	–	–	–	–	–
Общий результат (рейтинг):						–

На основании веса КРІ задаются уровни эффективности. Наивысшим целевым уровнем предложено считать уровень в 140% выполнения показателей; фактическим – 120%; нормативным уровнем – 100%, недопустимым. Данные представлены в соответствии с рисунком 3.1.

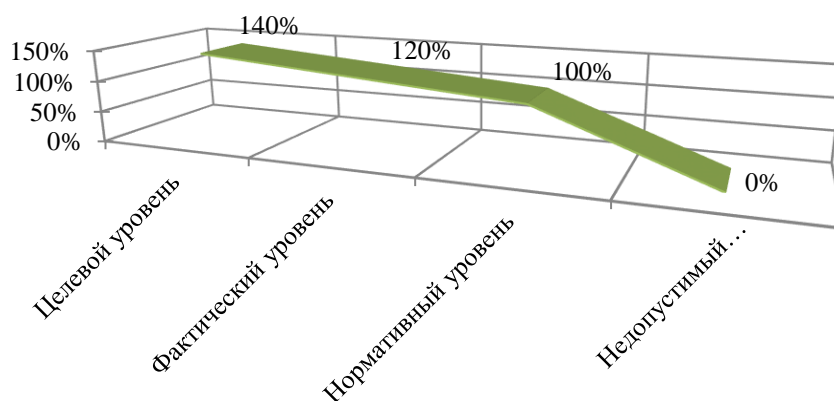


Рисунок 3.1 – Уровни эффективности производительности

Таким образом, целью будет являться сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться. Его имеет смысл задавать для того, чтобы ориентировать сотрудников на изыскание дополнительных, зачастую скрытых, ресурсов и мотивировать к достижению выдающихся результатов.

Значения нормы и цели могут совпадать, когда это, по сути, наилучшие значения показателя (например, объем услуг). По окончании месяца (квартала) оцениваются фактические значения КРІ. Возможно применение 5–бальной шкалы: 1 – неприемлемый результат, 2 – посредственный, 3 – нормальный (достаточный), 4 – отличный, 5 – выдающийся.

Таким образом, представленные выше предложения позволят скорректировать организационный потенциал организации в области

мотивации персонала, что повысит экономическую устойчивость ООО «ТСМ Ковчег» и его конкурентоспособность на рынке.

Применение системы стимулирования труда важно на этапе экономического функционирования организации. Представленные рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования направлены на поддержание интереса работников в труде и уверенности, что эффективный труд будет соответственно оценен. Таким образом, внедрение тестирования необходимо, так как позволит выявить мотивы сотрудников.

Для реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования необходимы определенные временные и материальные затраты. Задачу по внедрению системы ротации персонала можно решить при помощи как внутренних, так и внешних ресурсов компании, в зависимости от выбранного способа решения задачи будет формироваться, стоимость решения и его качество исполнения. Для внедрения системы проведения ротации персонала необходимо либо привлечения специалистов со стороны, либо отправка на специализированные курсы своего сотрудника, так как в компании нет сотрудников, обладающих необходимой базой знаний и навыками в этой сфере деятельности. И тот и другой способ несут определенные материальные затраты. В таблице 3.3 указана примерная стоимость услуг, оказываемых специалистами со стороны для проведения внедрения системы ротации персонала, на основе цен указанных в прайс-листах.

Таблица 3.3 – Материальные затраты на услуги специалиста по внедрению системы ротации персонала

Перечень оказываемых услуг	Цена, руб.	Срок исполнения, дн.
Оценка и подбор персонала компании для создания рабочей группы по проведению ротации (тесты, собеседование)	7 400	5-7
Обработка и анализ полученных результатов (опросы, тесты)	10 500	3-5

Подготовка локальных нормативных актов	8 300	4-7
Обучение членов рабочей группы (курсы, семинары, тренинги)	36 700	4
Составление плана ротации персонала на ближайший квартал	14 300	5-7
Итого	77 200	21-30

Для проведения внедрения ротации персонала без привлечения специалистов со стороны понадобится сотруднику группы управления персоналом пройти обучающий курс по теме «Технологии поиска, подбора и ротации персонала. Обучение и оценка персонала», стоимость пятидневных курсов составляет 29 800 руб.

Оценку и подбор персонала для создания рабочей группы по проведению ротации проводят с помощью опросов и анкетирования сотрудников компании. Это тоже несет определенные материальные и временные затраты.

Например, при проведении анкетирования 87 сотрудников компании было затрачено на распечатку бланков анкет около 342 рублей. На сбор данных потребовался 1 рабочий день, а на обработку и анализ данных – 4 рабочих дня. Для сокращения затрат на проведение анкетирования можно прибегнуть к автоматизации процесса с помощью специальных программ представленных на рынке ИТ-технологий. К примеру, программа для проведения опросов и анкетирования «Interro-SL 2.3» представляет собой комплекс программ позволяющих полностью автоматизировать работы по проведению опросов по различным темам с различными категориями участников опроса, производить статистическую обработку результатов и анализ опроса с использованием персональных компьютеров.

Что касается расчетов по системе KPI, то далее следует спрогнозировать частный результат при невыполнении плана.

Так, если базовый и нормативный уровень установлен в базовой сумме 10353 тыс. руб./ мес., при нормативом значении в 12000 тыс. руб./мес., а по

факту организация получит выручку в сумме 12303 тыс. / мес., то результат работы по такому показателю высчитаем следующим образом:

$$\text{Частный результат (\%)} = 12303 / 10353 - 12000 = 75\%$$

Итак, если фактический уровень показателя ниже нормы, то частный результат по нему – это оценка от 0 до 100%. Если же фактический уровень превосходит норму, то частный результат выше 100%.

Спрогнозируем частный результат при выполнении плана (прогнозный объем продаж – 12303 тыс. руб.).

$$\text{Частный результат (\%)} = 12303 / 1200 \times 100 = 102,5\%$$

Определение критических значений. Расчет помогает определить значение всех показателей и ориентироваться на объем реализации продукции. Произведенные выше расчеты свидетельствуют об экономической значимости нормативных значений и их соблюдения сотрудниками.

При расчете KPI на каждого сотрудника, если коэффициент больше 100%, это говорит о высокой результативности человека (выше нормы). В дальнейшем оценки общих результатов могут использоваться для ранжирования и премирования работников организации.

На основании применения таких методов стимулирования персонала, появится перспектива увеличения производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в процессе написания выпускной квалификационной работы были получены основные результаты.

Стимулирование не является частью мотивации, а является совершенно самостоятельной категорией. Стимулирование тесно связано с мотивацией, без которой оно теряет сущностный смысл. Применение форм стимулирования труда имеет следующие достоинства: позволяет заинтересовать каждого сотрудника в том, чтобы организация получала хорошую прибыль; обеспечивает снижение текучести кадров в организации.

Под оплатой труда персонала понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами. В свою очередь заработная плата – это вознаграждение за труд сотрудника в зависимости от его квалификации, сложности, объема выполняемой работы, качества такой работы, и конечно, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренные понятием «оплата труда».

Как показал анализ системы оплаты труда, в ООО «ТСМ Ковчег» применяется тарифная система и повременно-премиальная форма оплаты труда. Оплата производится за фактически отработанное время на основании табеля учета рабочего времени. Схема должностных окладов отражена в штатном расписании компании. Тарифная система на практике является одной из самых распространенных моделей оплаты труда.

Основными элементами тарифной системы являются: тарифные ставки (должностные оклады), тарифно-квалификационные характеристики. Согласно Трудового кодекса тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки; оклады (должностные оклады); тарифную сетку; тарифные коэффициенты. В 2017 г. произошло повышение объемов денежных средств направленных на оплату труда и на социальное обеспечение.

Для исследования уровня удовлетворенности персонала своей работой был применен метод анкетирования. Цель анкетирования состояла в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении сотрудников о своей работе и степени удовлетворенности трудом. По результатам проведенного исследования общий показатель уровня мотивационной удовлетворенности имеет положительный параметр и оценивается как неплохой результат уровня мотивационно-стимулирующей системы ООО «ТСМ Ковчег». Самый наименьший показатель уровня мотивационной удовлетворенности у рабочих, этой категории персонала следует уделить особое внимание при разработке рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «ТСМ Ковчег». На основе полученных результатов были сформированы предложения, что приведет к увеличению производительности труда.

Таким образом, для достижения цели работы были решены задачи:

- рассмотрены теоретические основы системы оплаты и стимулирования труда персонала;
- проанализирована система оплаты и стимулирование трудовой деятельности персонала в ООО «ТСМ Ковчег»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ТСМ Ковчег».

Следует заключить, что на современном этапе важными являются вопросы оплаты труда и его стимулирования, поскольку от их качественного уровня зависит баланс в распределении трудовых ресурсов, что, в свою очередь, влияет на качество финансовой деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации:(принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008г. № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2009. - № 4. - Ст. 445.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 12.12.2001 № 199-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2001. - № 1.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 30.11.2011) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.
4. О бухгалтерском учете: Федер. закон Рос. Федерации от 06.12.2011 № 402 –ФЗ (ред. От 28.12.2013 г.), (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014 г.) (06.12. 2011 г.) // Собрание законодательства РФ. № 45.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федер. закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. № 29.
6. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федер. закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ // Собрание законодательства РФ. № 20.
7. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации: приказ Минфина РФ от 29 июля 2007 г. № 34 н.
8. ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»: приказ МФ РФ от 06.10.2008 г. № 106 н.
9. Об утверждении правил отнесения видов экономической деятельности к классу профессионального риска: постановление Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2005 года № 713.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: уч. Пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 192 с.
11. Ван Хорн, Дж.К. Основы управления финансами. М.: Финансы и

статистика, 2017. 100 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2014. 296 с.

13. Галашкина Ю.М. Формы и системы заработной платы, бухгалтерский учет расчетов по ней // Молодой ученый. - 2015. - № 16. - с. 278-281.

14. Голдобуева Д.С. Контроллинг персонала в обеспечении кадровой безопасности организации // Молодой ученый. 2016. №1. С. 340-342.

15. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МНИИПУ. 2015. 176 с.

16. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учебно-практическое пособие. М.: Дело и Сервис, 2017. 150 с.

17. Грачев М.В. Суперкадры. М.: Инфра-М, 2014. 86 с.

18. Гусов К.Н. Современное состояние законодательства и науки трудового права и права социального обеспечения. М.: Проспект, 2017. 120 с.

19. Гусов К.Н., Полетаев Ю.Н. Ответственность по российскому трудовому праву: Научно-практическое пособие. М.: Юрайт, 2016. 147 с.

20. Дмитриева И.К. Основания и порядок прекращения трудового договора// Справочник кадровика. 2015. № 6. С. 19.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 607 с.

22. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. - К.: Экономист, 2015. 416 с.

23. Иванов А. Уволить стало проще // Социальная защита. 2014. № 4. С.17.

24. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2015. 64 с.

25. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. – 254 с.

26. Кибанов А.В. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2016. № 1. С.23–25.

27. Киселев И.Я. Сравнительное и международное трудовое право: учебное пособие. М.: Проспект, 2016. 1 83 с.

28. Киселев И.Я. Трудовое право России и зарубежных стран: Международные нормы труда. М.: Знание, 2015. 140 с.
29. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 510 с.
30. Князевская Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. М.: Контур, 2017. 160 с.
31. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. М.: Инфра-М, 2016. 142 с.
32. Лившиц Р.З. Трудовое законодательство: настоящее и будущее: М.: 2016. 174 с.
33. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие. М.: Инфра-М, 2014. 105 с.
34. Менеджмент организаций: учеб. для вузов / Под общ. редакцией З.П. Румянцева. М.: Инфра-М, 2017. 87 с.
35. Митрофанова Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. - М, 2014. - 341 с.
36. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. Пособие. – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2015. 320 с.
37. Мачянските Л. Основные случаи увольнения по инициативе работодателя // Трудовое право. 2012. № 11. С. 41 - 52.
38. Михайлова С. Кадровый менеджмент: справочник по управлению персоналом. 2017. № 23. С. 7.
39. Огарков А.А. Управление организацией. М.: Эксмо. 2014. 512 с.
40. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровый менеджмент. 2018. № 2. С. 82 - 89.
41. Парфенова З.Ф. Организационная культура: учебно-методический комплекс. - Новосибирск: СибАГС. 2013. 144 с.
42. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебн. пособие. - СПб.: Питер,

Лидер, 2015. 432 с.

43. Скобелкин В.Н. Принципы в Трудовом кодексе РФ: четвертый Трудовой кодекс России: Сб. научных статей / Под ред. В.Н. Скобелкина. М.: Знание, 2012. – 88 с.

44. Смирнова А. А. Необходимость регулирования заработной платы: А. А. Смирнова, М. С. Егорова // Молодой ученый. 2015. № 9. С. 114-116.

45. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2016. 373 с.

46. Трудовое право России: практикум: учеб.пособ. / отв. ред. Дмитриева, А.М. Куренной. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юстицинформ, Правоведение, 2015. 292 с.

47. Рыбаков Е.Л. Гарантии и компенсации при расторжении трудового договора // Управление персоналом. 2012. № 10. С.49.

48. Трудовое право: учебное пособие / Под ред. О.В. Смирнова и И.О. Снигиревой. 3-е изд. М.: Проспект, 2015. 168 с.

49. Трудовое право России: учебное пособие/ Под ред. С.П. Маврина, М.В. Филипповой, Е.Б. Хохлова. СПб.: Знание. 2014. 448 с.

50. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: КноРус, 2015. 432 с.

51. Франчук В.И. Основы современной теории организации. М.: Знание. 2013. 300 с.

52. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2013. 512 с.

53. Черепанова А.А. Стратегия управления персоналом // Молодой ученый. 2016. № 4. С. 521-524.

54. Шрам А. Непростое увольнение// Трудовые отношения. 2017. № 9. С.35.

55. Шекшня С.В. Управление современной организацией. М.: Интел-Синтез. 2015. 312 с.

56. Щур-Трахонович А.В. Трудовой договор // Кадры предприятия. 2016. № 1. С.3.

57. Кадровая политика [Электронный ресурс] / Электрон.данные: Журнал «Кадры предприятия» URL: <http://kapr.ru/> (дата обращения: 05.05.2018 г.).

58. Меню мотивации [Электронный ресурс] / Электрон.данные:Газета «Финансовый директор»URL: http://gufo.me/content_eco/kreditnaja-organizacija-48079.html(дата обращения: 05.05.2018 г.).

59. Словарь кадровых терминов. [Электронный ресурс] / Электрон.данные: [//www.kadrotvet.ru/glossary/кадровая_политика](http://www.kadrotvet.ru/glossary/кадровая_политика) (дата обращения: 15.05.2018 г.).

60. Экономический словарь [Электронный ресурс] URL: http://gufo.me/content_eco/kreditnaja-organizacija-48079.html(дата обращения: 01.02.2018 г.).

**Приложение А
(справочное)**

Бухгалтерский баланс

Организация	ООО «ТСМ Ковчег»	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Вид экономической деятельности	Строительство	по ОКПО	88676538		
Организационно-правовая форма собственности	Собственное	ИНН	2463210633		
		по ОКВЭД	45		
		по ОКОПФ/ОКФС	65	16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	383		
Местонахождение (адрес):	г. Томск				

Пояснен.	Наименование показателя	На 31.12. 2015 г.	На 31.12 2016 г.	На 31.12 2017 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Незавершенное производство	78692	103622	132673
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	21081	229321	113334
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	1870	1819	1778
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	101643	128372	247902
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1796	2133	2996
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	14148	20085	22645
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	542	131	590
	Прочие оборотные активы	21689	22349	11697
	Итого по разделу II	38175	29708	37928
	БАЛАНС	139818	158080	285830
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал	500	500	500
	Собственные акции			

Продолжение таблицы Приложения А				
	Добавочный капитал (без переоценки)	400	500	500
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(11646)	(10096)	(3743)
	Итого по разделу III	(10746)	(9196)	(2843)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Отложенные налоговые обязательства	37	75	99
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	124197	135853	7000
	Итого по разделу IV	124234	135928	7099
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность, в т.ч.:	26330	31348	47314
	Оплата труда	1301	2567	3339
	Доходы будущих периодов	24173	27567	229914
	Задолженность перед бюджетом	856	1214	1007
	Итого по разделу V	26330	31348	281574
	БАЛАНС	139818	158080	285830

Отчет о финансовых результатах за 2017 г.

Организация	ООО «ТСМ Ковчег»	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	31	12	2016
Вид экономической деятельности	Строительство	по ОКПО	88676538		
Организационно-правовая форма собственности	Собственное	ИНН	2463210633		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	45		
Местонахождение (адрес): г. Томск		по ОКФС/ОКФС	65	16	
		по ОКЕИ	383		

Наименование	2017 г.	2016 г.
Доходы и расходы по обычным видам деят-ти		
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минус.НДС и пр.)	107784	83878
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	(85173)	(69487)
Валовая прибыль	22611	14391
Коммерческие расходы	-	(187)
Управленческие расходы	(11585)	(9529)
Прибыль (убыток) от продаж	11026	4675
Прочие доходы и расходы		
Проценты к получению	-	2
Прочие операционные доходы	6208	20447
Прочие операционные расходы	(7977)	(21217)
Внереализационные доходы	511	362
Внереализационные расходы	(1649)	(2175)
Прибыль/убыток до налогообложения	8119	2094
Отложенные налоговые активы	(40)	(51)
Отложенные налоговые обязательства	(24)	(38)
Текущий налог на прибыль	(1559)	(356)
Налог на прибыль и аналогичные платежи	(143)	(99)
Чистая прибыль/убыток отчетного периода	6353	1550

Приложение В (обязательное)

Анкета

Анкетирование проводится с целью исследования уровня удовлетворенности сотрудников компании своей работой. Ниже приведены высказывания, описывающие восприятие человеком различных сторон своей работы. Отнесите эти высказывания к Вашей сегодняшней работе и оцените, насколько Вы с ними согласны по шкале от 1 до 5.

1 = совершенно не согласен;

2 = не согласен;

3 = затрудняюсь ответить;

4 = согласен;

5 = совершенно согласен.

Отдел: _____

Должность: _____

Возраст: ____

№	Насколько Вы согласны со следующими высказываниями?	1	2	3	4	5
1	Меня устраивает уровень заработной платы.					
2	Некоторые из коллег мои друзья.					
3	Я четко знаю круг своих должностных обязанностей.					
4	В этой организации у меня есть шансы продвинуться по карьерной лестнице.					
5	У меня толковый и грамотный руководитель.					
6	Я считаю, что в компании хорошо налажено информирование своих работников.					
7	Меня удовлетворяет система дополнительных льгот и выплат.					
8	Многие из моих коллег компетентны в своей работе.					
9	Мне интересно решать задачи, возникающие в моей работе.					
10	Мое мнение на работе принимается во внимание и учитывается.					
11	Мой руководитель видит и ценит результат моей работы.					
12	Мне ясны цели, которые перед собой ставит компания.					

Окончание Приложения В					
13	Наша компания обеспечивает хороший социальный пакет.				
14	Мне нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время (соревнования, праздники и				
15	Я горжусь работой, которую я выполняю.				
16	Я полностью реализую свои возможности.				
17	Мой руководитель проявляет интерес к чувствам своих подчиненных.				
18	Я в курсе того, что происходит в нашей компании.				
19	Я получаю материальное вознаграждение за хорошо выполненную работу.				
20	Мне нравится атмосфера нашего коллектива.				
21	Я получаю удовольствие от этой работы.				
22	Я имею возможность развивать свои навыки, повышать знания.				
23	Мой руководитель считается с мнением коллектива.				
24	Меня удовлетворяет уровень информирования работников.				

Подсчитайте количество ответов по каждой шкале и занесите результат в нижеприведенную таблицу.

№	Ответы на вопросы	Кол-во ответов				
		1	2	3	4	5
1	1, 7, 13, 19					
2	2, 8, 14, 20					
3	3, 9, 15, 21					
4	4, 10, 16, 22					
5	5, 11, 17, 23					
6	6, 12, 18, 24					

(справочное)

Результаты анкетирования работников

Мотивационные факторы	М	Руководители				Специалисты и служащие				Рабочие				Общий результат			
		N=7				N=46				N=34				N=87			
		T _{min}	T _{max}	T	K, %	T _{min}	T _{max}	T	K, %	T _{min}	T _{max}	T	K, %	T _{min}	T _{max}	T	K, %
Оплата труда	4	28	140	131	91,96	184	920	792	82,61	136	680	433	54,60	348	1740	1356	72,41
Коллектив	4	28	140	112	75,00	184	920	754	77,45	136	680	581	81,80	348	1740	1447	78,95
Содержание и характер работы	4	28	140	103	66,96	184	920	662	64,95	136	680	492	65,44	348	1740	1257	65,30
Самореализация и продвижение	4	28	140	123	84,82	184	920	563	51,49	136	680	380	44,85	348	1740	1066	51,58
Руководство	4	28	140	102	66,07	184	920	754	77,45	136	680	457	59,01	348	1740	1313	69,32
Информирование	4	28	140	115	77,68	184	920	729	74,05	136	680	516	69,85	348	1740	1360	72,70
Итого кол-во баллов	24	168	840	686	77,08	1104	5520	4254	71,33	816	4080	2859	62,59	2088	10440	7799	68,38

ОТЧЕТ
о проверке на плагиат

Тема ВКР «Оплата труда и стимулирование трудовой деятельности организации ООО «ТСМ Ковчег»

Объем оригинальности – 70,33%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Имя автора	Ссылка	Тип источника	Процент совпадений	Процент оригинальности
[37]	Корзин, Александр Бо...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002869000/rsl01002869...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,63%
[38]	Лазарева, Наталья Вя...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004803000/rsl01004803...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,22%	0,62%
[39]	Оценка по KPI в сист...	http://www.kpilib.ru/article.php?page=603	Интернет (Антиплагиат)	0,62%	0,62%
[40]	Лушников А.М., Лушни...	https://www.uniyar.ac.ru/upload/urphoto/%D0%9B%D1%83%D1%88%D...	Интернет (Антиплагиат)	0,31%	0,61%
[41]	Скачать/bestref-1328...	http://bestreferat.ru/archives/14/bestref-132814.zip	Интернет (Антиплагиат)	0,08%	0,49%
[42]	Попова, Галина Вален...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002976000/rsl01002976...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,48%
[43]	Мейриева, Мадина Аюп...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003303000/rsl01003303...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,01%	0,43%
[44]	Содержательные теори...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ac78a4c43b...	Интернет (Антиплагиат)	0,35%	0,37%
[45]	RELP. Правовое регул...	http://law.edu.ru/book/book.asp?bookID=1140913	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,37%
[46]	Галаль Абдо Саид Сал...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000324000/rsl01000324...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,32%
[47]	Скачать архив"Мотив...	http://bookap.info/book/ilin_motivatsiya_i_motivy.fb2.zip	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,32%
[48]	Мотивация персонала ...	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=500471#3	Интернет (Антиплагиат)	0,26%	0,26%
[49]	Просмотреть файл	http://vak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/announcem...	Интернет (Антиплагиат)	0,02%	0,25%
[50]	диссертация ... док...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002300000/rsl01002300...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,22%
[51]	TPU_VKR_22012.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU156758.pdf	Томский политехнический университет	0%	0,16%

Оригинальные блоки: 69,73%
 Заимствованные блоки: 29,67%
 Заимствование из "белых" источников: 0,6%
 Итоговая оценка оригинальности: **70,33%**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗИЗ1	Журавлева Анастасия Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата