

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Института Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

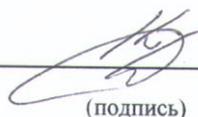
на тему Совершенствование стимулирования труда на предприятиях

Руководитель Башаров Дарвин Данирович  
(фамилия, имя, отчество)

Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна  
(фамилия, имя, отчество)

«Защита допускаю»  
Заседующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

30 мая 2019 г.

Санкт-Петербург  
2019

Содержание	
Введение.....	3
1 Теоретические основы стимулирования труда на предприятиях .....	6
1.1 Понятие, виды и формы стимулирования труда .....	6
1.2 Сущность мотивации труда персонала.....	12
1.3. Теории мотивации.....	18
1.4 Роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений на предприятиях.....	27
2. Анализ стимулирования труда на предприятии ООО "Комильфо Экспо" .....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО "Комильфо Экспо" .....	32
2.2 Анализ динамики и структуры персонала ООО «Комильфо Экспо» .....	44
2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования работников ООО "Комильфо Экспо" .....	55
3 Рекомендации по совершенствованию стимулирования труда на предприятии ООО "Комильфо Экспо" .....	63
3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда .....	63
3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий .....	70
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	76
Приложения .....	82

## Введение

В настоящее время стимулирование труда является важной составляющей в деятельности предприятий. Стимулирование способно воздействовать на деятельность самого персонала и на работу организации в целом посредством побуждений сотрудников к качественному труду, который в свою очередь помогает сократить издержки и максимизировать прибыль.

Исследуемая проблема актуальна, так как успешная деятельность организации и эффективность её работы зависят от того, насколько совершенна система стимулирования персонала. Следует отметить, что в сложившихся реалиях трудовая деятельность для работника перестала быть смыслом жизни, а стала средством выживания, поэтому значимость стимулирования труда стремительно увеличилась. Для формирования такой системы вознаграждения, при которой становится возможным регулирование и контроль трудового поведения работников, воздействие на их деятельность, предприятиям нужно затратить немало усилий. Зачастую работники не удовлетворены не столько величиной заработной платы, сколько значительной разницей в её распределении одинаковым специалистам, испытывая чувство несправедливости вознаграждения. На предприятиях, вследствие данных явлений, возникает неблагоприятный фон в коллективе, текучесть кадров, существенно увеличиваются затраты на обучение регулярно обновляющегося персонала.

Эффективная система стимулирования труда играет существенную роль для каждого предприятия, и от того насколько успешно её применяют на практике зависит не только улучшение социальной или творческой деятельности каждого работника, но и результат деятельности всего предприятия в целом.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Комильфо Экспо», как типичный представитель предприятий Российской Федерации.

Предметом выпускной квалификационной работы является система стимулирования персонала на предприятии ООО «Комильфо Экспо».

Цель выпускной квалификационной работы – на основании проведенного анализа стимулирования труда, разработать предложения по его совершенствованию для предприятия ООО «Комильфо Экспо».

Для того чтобы добиться поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

изучить теоретические основы системы стимулирования труда на предприятиях;

дать общую организационно-экономическую характеристику ООО «Комильфо Экспо»;

изучить систему управления персоналом на предприятии;

провести оценку системы мотивации и стимулирования работников ООО «Комильфо Экспо»;

разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования труда для предприятия и провести экономическую оценку предложений по стимулированию труда для ООО «Комильфо Экспо».

В ходе написания выпускной квалификационной работы (ВКР) был использован ряд специализированной научной литературы. Авторы, которые работали в данной области - Макклелланд Д., Маслоу А., Миненкова З.В., Алиев И.М. и др.

Практическая значимость ВКР состоит в том, что основные выводы и предложения могут быть применены в деятельности предприятия.

Для осуществления анализа потребовалась годовая финансовая отчетность ООО «Комильфо Экспо» за 2016-2018 г., внутренняя документация, а также положения о персонале.

В процессе проведения анализа использовались методы: анализ и синтез, метод сбора данных, монографический метод, методы элиминирования, эмпирические методы, бухгалтерско-аналитические методы, методы сравнительного анализа и метод анкетирования.

Выпускная квалификационная работа содержит в себе введение, три главы, заключение, список использованной литература и приложения.

# 1 Теоретические основы стимулирования труда на предприятиях

## 1.1 Понятие, виды и формы стимулирования труда

В современном мире сотрудник является такой экономической фигурой, которая ищет не только удовлетворение от работы, но и выгодную заработную плату, и признание от коллег[4,С.228].

Одной из основных зон управлением персонала занимает стимулирование сотрудников, поскольку именно оно представляет собой непосредственный фактор их последующего поведения.

Стимулирование трудовой деятельности - это определенное воздействие компании на работника с помощью моральных и материальных средств, благодаря которому повышается качество и производительность предприятия[15, С. 695].

Стимулирование труда - внешний побудительный фактор, который воздействует на трудовую деятельность работника.

Цель стимулирования - получить наибольшую эффективность от имеющихся трудовых ресурсов. Предприятию следует привлекать и сохранять определенные группы сотрудников, которые дают предприятию наибольший рост прибыли. В данной ситуации система стимулирования труда представляет собой как совокупность определенных условий, поощрений и санкций, нацеленных на формирование причинно-следственных связей между совершенным сотрудником действием, оценкой его труда и премированием. Стимулирование совершается с помощью администрацией предприятия[16, С. 60].

Стимулирование труда содержит в себе несколько функций:

1. Экономическая функция. Её роль состоит в том, что она способна увеличить производительность труда, повысить качество продукта, сэкономить определенные виды ресурсов, сформировать большой объем прибыли.

2. Нравственная функция обуславливается тем, что стимулирование развивает у сотрудника социальную активность, самодисциплину, нравственный социальный климат в коллективе.

3. Социальная функция реализуется посредством материального стимулирования. Если доход населения растет, то развивается социальная структура общества, тем самым изменяет социальный статус сотрудника.

4. Социально-психологическая функция, Стимулирование, которое оказывает влияние на развитие внутреннего мира сотрудников: взаимоотношения работника к труду, ценностных ориентаций, способствует удовлетворить потребности[27, С. 23].

Стимулирование имеет сильное различие от мотивирования. Сущность различия заключается в том, что стимулирование - это одна из форм средств, благодаря которому может реализоваться мотивирование. В таком случае, если мотивация - это формирование внутренних побудительных сил поведения сотрудника, то стимулирование труда - это влияние на поведение сотрудника благодаря внешним побудительным силам.

Система стимулирования персонала содержит в себе как материальное, так и нематериальное стимулирование труда[32, С.10].

Материальное стимулирование - это определенная система материальных благ, которые приобретают работники за индивидуальные или коллективные вложения в результат деятельности компании благодаря собственному профессионализму, творческому процессу и необходимым правилам поведений[17, С.93].

Материальное стимулирование делится на два вида:

1). Материально денежное стимулирование - вознаграждение сотрудников денежными выплатами за их выполненную работу. Они включают в себя: заработную плату, премии, различные виды доплат и надбавок.

2) Материальное неденежное стимулирование - это такое стимулирование где управление над объектом осуществляется с помощью

материальных благ, которые по разным причинам не могут быть приобретены за деньги. Различают два вида материального неденежного стимулирования: социальное (оплата транспортных издержек, питание, путевки) и функциональное (совершенствование условий и организаций труда)[34, С.7].

Материально денежное стимулирование имеет несколько форм:

1. Заработная плата - это вознаграждение за трудовую деятельность работника в зависимости от его квалификации, количества и качества выполненной работы. Данная система является вершиной стимулирования персонала в организации, однако заработная плата в большинстве случаев никак не превышает 70% прибыли сотрудника.

В основном заработная плата нацелена на обеспечение следующих ключевых функций:

воспроизводственная функция - её роль состоит в том, что она обеспечивает сотрудников необходимыми наборами материальных благ и услуг, которые достаточны для воспроизводства и жизнедеятельности;

стимулирующая функция - оплата труда формируется за счёт количественной, качественной трудовой деятельности рабочих и достижения определенных результатов деятельности предприятия;

регулирующая - функция, которая влияет на соотношение спроса и предложения рабочей силы, на развитие профессиональных качеств персонала, и уровня его занятости.

Заработная плата делится на номинальную и реальную:

Номинальная заработная плата - фиксированное денежное выражение, выплачиваемая работникам, т.е. предприятие платит рабочим за конкретный объем произведенной продукции, за выполненную работу в определенный срок или за определенный объем проработанного времени.

Реальная заработная плата - это материальные или моральные блага, приобретаемые работником за номинальную заработную плату, при текущих уровнях цен на товары и услуги.

2. Доплаты и надбавки - это дополнительная выплата в денежном размере, выплачиваемая работникам помимо их основной заработной платы, которая содержится в системе оплаты труда. Они применяются в случаях дополнительных трудозатрат работника, которая связана с особенностью трудовой деятельностью, тем самым формирует у работника заинтересованность в деятельности организации.

Виды надбавок: оплата за трудовую деятельность в районах Крайнего Севера (ст. 315- 317 ТК РФ); оплата труда за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК 10 РФ); оплата за трудовой стаж; за степень квалификации; за профессиональные качества; за длительность работы; ученую степень или звание.

Виды доплат: оплата труда в условиях, отклоняющихся от нормальных (ст. 149 ТК РФ); оплата труда за ночное время работы (ст. 154 ТК РФ); оплата за сверхурочную работу (ст. 152 ТК РФ); оплата за дополнительный ежегодный отпуск (ст. 119 ТК РФ); при переводе на низкооплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ); при совмещении нескольких должностей (ст. 151 ТК РФ).

3. Премия - выплата в денежном выражении, входящая в структуру заработной платы, которая выплачивается работнику за выполнение определенных обязательств. Положения о премировании берутся администрацией компании по согласованию с профкомом.

Показатели, которые влияют на выплату премии- объем реализованного продукта, увеличение качества продукции, прибыль предприятия, эффективная эксплуатация оборудования (отсутствие неисправностей, высокая производительность, ремонт и т.п.), высокое качество продукта и работ (снижение количества потерь от брака, улучшение

надежности, усовершенствование потребительских свойств продукции), экономное потребление имеющихся ресурсов (финансовых, энергетических, материальных, трудовых), снижение себестоимости[6, С. 432].

Материальное (неденежное) стимулирование - это особый вид стимула, который не касается заработной платы, однако обладает материальной ценностью[48, С. 162]. Материально-неденежные стимулы представлены в виде льгот и компенсаций. Они включают в себя: плату за кормление (полную или частичную), транспортные перевозки, медицинское страхование рабочих за счет предприятия. Данная модель довольно эффективна и является хорошим дополнением к основной заработной плате. Кроме того она наглядно демонстрирует то, что управление предприятия беспокоиться о собственных сотрудников, позволяя им экономить время и средства в интересах компании.

Нематериальное стимулирование - это способ воздействия на персонал с помощью разнообразных методов неденежного стимулирования, которые включают в себя моральный метод стимулирования рабочих, стимулирование свободного времени и организационный метод стимулирования[19, С.352].

1. Моральное стимулирование - это разновидность стимулирования, которая регулирует поведение сотрудника с помощью общественного признания, повышающий престиж сотрудника. Стимулирование подобного рода запускает в действие мотивацию, которая основывается на реализации потребностей выразить и быть признанным[46, С.230].

К методам морального стимулирования причисляют:

-своевременное информирование сотрудников (общее собрание персонала, корпоративные средства массовой информации, фирменный стиль);

-организации корпоративных мероприятий (соревнования между рабочими, корпоративы, Team-building);

-вознаграждения за заслуги (удостаивание работников грамотами, дипломами, подарками);

-регулирование отношений между работниками (научно обоснованный выбор системы управления, обучение и переподготовка руководящих кадров).

2. Организационное (трудовое) стимулирование - это средство, с помощью которого можно управлять поведением сотрудника, на основе изменения чувств удовлетворенности собственным трудом на определенном предприятии[32, С.301].

К организационному методу стимулирования труда можно отнести:

- совершенствование трудовой деятельности (обучение и развитие кадров, повышение качества условий труда, обеспечение рабочих мест)

- контроль карьеры (переподготовки и повышения квалификации, вознаграждение за творческий подход к работе и инициативность)

- вовлечение персонала в управленческий процесс (возможность совмещать профессию, передача полномочий, организация обратной связи)

- проведение состязаний между работниками (смотри-конкурсы профессионального мастерства, организация соревнований)

3. Стимулирование свободным временем - это стимулирование, которое регулирует поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости[47, С. 316].

Метод стимулирования свободным временем включает в себя:

- обеспечение рабочих дополнительным отпуском (внеплановый отпуск, дополнительный оплачиваемый отпуск)

- введение гибкого графика работы на предприятии (самостоятельное регулирование периода продолжительности рабочего времени, дня, недели, года при соблюдении общей нормы рабочего времени)

- использование гибких форм занятости (работа на дому, freelance)

Основная цель всех вышеперечисленных форм стимулирования труда является реализация интересов предприятия, к которым можно отнести

увеличение объема выручки, интенсификация сбыта, повышение качества производительности труда и снижение себестоимости продукции.

## 1.2 Сущность мотивации труда персонала

Одной из основных мест в системе управления над экономическими объектами занимает мотивация. Мотивация является одной из функций управления[39, С.366].

Функция мотивации основывается на том, что она воздействует на рабочий процесс организации за счёт побудительных мотивов, общественных воздействий, коллективных и индивидуальных мер поощрения. Вышеперечисленные формы воздействия усиливают трудовую деятельность экономических субъектов управления, увеличивают общую эффективность управления в организации[51, С.59].

В каждой организации управление людьми ориентирована на достижение поставленных целей. Любой управляющий стремится повысить общий уровень эффективности и результативности каждого сотрудника. Высокая эффективность сотрудников на предприятии зависит от уровня мотивации и их профессиональных качеств.

Сущность мотивации состоит в том, что она ориентируется на системе потребностей сотрудников, которая эффективно применяет трудовой потенциал для достижения определенных результатов организации[26, С.108].

Мотивация - это процесс, который побуждает любого сотрудника и весь персонал к активной трудовой деятельности с целью удовлетворить свои потребности и достичь определенных целей, поставленные организацией, с затратой на усилия, определенной степенью затратой, добросовестности и настойчивости[36, С.144].

Каждый работник, выполняя ту же самую работу, может затрачивать разные усилия. Он способен трудиться в полную силу, также может работать

и в пол силы. Кроме того работник может браться за сложную работу так и за легкую. Всё это, показывает то, насколько работник готов затрачивать собственные усилия. И всё это зависит от уровня мотивации работника.

Работник может по-разному выполнять свою работу на предприятии. Один работник может выполнять работу без энтузиазма, а другой способен стараться сделать всё наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отвлекаться от трудовой деятельности, совершенствовать свои навыки, стремиться повысить собственный уровень квалификации[53, С.256].

Упорно продолжать и совершенствовать начатое дело является важной характеристикой для деятельности, так как люди часто теряют заинтересованность к начатому делу. В случае если они обладают хорошим результатом в начале деятельности, то потеря заинтересованности и отсутствие настойчивости способна привести к тому, что они сократят усилия и будут меньше стараться, исполняя собственную роль на низком уровне по сравнению с их способностями. Кроме того недостаток настойчивости может негативно повлиять на процесс деятельности. Работник может предлагать великолепные идеи, но ничего не делать для их реализации, что на практике приведет к упущенным возможностям организации[12, С.128].

Работник, который честно выполняет свои обязательства и ответственно подходит к выполнению своей работы, с учетом абсолютно всех требуемых норм, для большинства видов работ является важным фактором их реализации. Человек может быть высококвалифицированным специалистом, обладающий большими знаниями, способный созидать и много трудиться. Но все это не имеет значения, если он безответственно относится к своим обязательствам. Следовательно, работник может свести на нет всю свою деятельность. Руководство организации должно конкретно видеть данную ситуацию и стараться создать такую систему мотивации, которая могла бы развивать у работников немаловажную характеристику их поведения, как честность[18, С.512].

Характеристика деятельности человека, является его направленность, которая показывает, чего он хочет и к чему стремится. Человек может осуществлять свою рабочую деятельность для собственного удовлетворения (морального или материального), а может для того, чтобы помочь собственной организации достичь поставленных целей. Для того чтобы управлять работниками немаловажно знать их направленность действий, но также нужно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия во благо организации[9, С 757].

Для мотивирования работников следует знать несколько важных аспектов:

- мотивация носит исключительно индивидуальный характер;
- предсказать поведение человека является трудной задачей;
- потребности человека очень переменчивы;
- трудно обозначить потребности в ясном виде.

Абсолютно вся человеческая деятельность зависит от определенных потребностей. В некотором роде «мотивированная деятельность»- это действия побудительного характера, который направлен на достижение целей и реализаций интересов. В мотивированной деятельности работник сам устанавливает меру своих действий, исходя из внутренних побуждений и условий внешней среды[35, С.144].

Определенно не каждое воздействие может повлиять на поведения работника, а только те, которые значимы для конкретного работника, соответствуя его внутренним стремлениям. При таких обстоятельствах появляется личная заинтересованность у рабочего к собственной деятельности, которая в свою очередь может улучшить качество труда. К стимулированию относиться не только создание внешних обстоятельств выбора к определенной форме поведения, но и её структура согласно личности работника. Вместе с внешним стимулированием эта внутренняя структура (при её активации) создаёт определенные мотивы действий[43, С511].

Понятие мотив труда включает в себя: потребность, которую работник способен удовлетворить; благо, которая может удовлетворить данную потребность; трудовое действие, нужное для приобретения благ; цена - материальные и моральные издержки, связанные с трудовой деятельностью[28, С 128].

Формирование мотива труда осуществляется если:

- общества располагает необходимыми наборами благ, которые соответствуют определенным социальным потребностям человека;
- для того чтобы получить эти блага, нужно затратить усилия работника;
- трудовая деятельность даёт работнику возможность приобрести данные блага с минимальными издержками.

Важную роль для формирования мотива труда играет оценка вероятности достижения цели. В случае если для приобретения желаемого блага не требуется прилагать собственные усилия или данное благо весьма сложно получить, т.е. необходимо сверхусилия, то в таком случае мотив труда не формируется. В таких случаях мотив труда формируется только лишь в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага[20, С. 313].

Каждая работа связана с некоторыми издержками и имеет собственную цену. Таким образом, трудовая деятельность обуславливается затратами физического и морального характера. Высокая интенсивность трудовой деятельности может отталкивать рабочих, в случае если отсутствуют необходимые условия для восстановления работоспособности[40, С.40]. Плохо выстроенный рабочий процесс, нарушение санитарно-гигиенических норм на предприятии, малоразвитое социально-бытовая сфера всё это порой определяет трудовое поведение, при котором работник отдаёт предпочтение меньше затрачивать времени на работу, но при этом меньше получать, потому как цена интенсивного труда для работника неприемлема.

Уровень мотива зависит от собственной значимости потребности работника[42, С.304]. В таком случае, если нужда является важной составляющей, то работник становится более продуктивным.

Основной спецификой мотива труда является не только их нацеленность на себя, но и на других, которые определяются товарным производством. Производственная деятельность работника направлена на удовлетворение не только своих потребностей, но и на других людей тоже, потребность же работника удовлетворяется через собственную стоимость товара[37, С.423].

В условиях рыночной экономики благодаря конкуренции гармонизируют мотивы «для себя» и «для других». Во время плановой экономики, система приносила не согласованность данных мотивов, из-за того, что работник отдавал окружающим значительно больше, чем получал за собственный труд. Следовательно, при плановой экономики качество труда было низким.

Если работник отдаёт окружающим больше, и при этом получает меньше взамен, то для рабочего такие мотивы как долг перед обществом, стремление принести пользу людям являются незначительными. В тоже время, в подсознании рабочего увеличиваются мотивы материального плана. Данные процесс формируется при условии, если уровень оплаты труда ниже, чем стоимость необходимой продукции[14, С. 412].

Огромное воздействие на снижение уровня мотивации оказывает такой эффект как «профессиональное выгорание» - эмоциональное истощение, которое возникает из-за накопления негативных межличностных взаимодействий. «Профессиональное выгорание» возникает тогда, когда работник: даёт отрицательную оценку своей работе; не чувствует удовлетворение от работы; ощущает нехватку самодостаточности; испытывает неопределенность своих обязанностей; испытывает перегруз или недогруз и т.п.

Результатом снижения важности мотива труда «для других» является депрофессионализация рабочих. Работник меньше заботится о повышении собственной квалификации, так как производимый продукт, обладающий потребительскими свойствами, не представляет никакого интереса, не удовлетворяет собственные потребности[1, С. 528].

Различают три вида мотива труда:

- По потребностям, которые работник стремится удовлетворить с помощью работы;
- По благам, которые необходимы работнику, с целью удовлетворить свои потребности;
- По цене, согласно которой рабочий готов оплатить за приобретение определенных благ.

Стоит отметить ряд групп мотивов труда, которые образуют целостность системы. Это мотив содержательности труда, его социально-психологическая значимость, статусный мотив, который связан с социальным признанием, мотив получения благ материального плана, кроме того мотив, ориентированный на конкретную интенсивность трудовой деятельности.

Несомненно, если работник с помощью труда реализует разнообразные потребности, то ему доступны различные виды блага, также если рабочий в зависимости от других видов деятельности платит меньше, то значимость труда в его жизни увеличивается, следовательно, его трудовая деятельность становится более продуктивной[50, С.410].

Таким образом, мотивация может оказывать большое влияние на рабочую деятельность человека и его обязательств на предприятии. Но результат зависит не только от мотивации, но и от его уровня квалифицированности и способностей.

### 1.3. Теории мотивации

Теории изучения мотивации различают на два подхода. Содержательные теории мотивации, основанные на совпадении определенных внутренних побуждений, которые подталкивают людей на совершение конкретных действий. В данном разделе будут описаны труды Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Новейшими теориями являются процессуальные теории мотивации, которые основаны на поведении людей с точки зрения их восприятия и понимания. Следует понять, что данные теории разногласны по некоторым вопросам, но они не являются взаимоисключающими. Теории мотивации развивались эволюционным путем, нежели чем революционным. Эффективное применение данных теорий, помогают повысить трудовую эффективность с помощью побудительных факторов[24, С.400].

Основная задача содержательной теории мотивации заключается в выявление потребностей и факторов, которые побуждают людей к действию, при определенных объемах и содержании работы. Основоположниками содержательной теории являются: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Келланда.

При создании теории мотивации, Абрахам Маслоу допускал, что люди имеют большое количество потребностей, при этом он полагал, что человеческие потребности можно разделить на пять уровней:

1. Физиологическая потребность - основная группа потребностей, которая необходима для выживания. В эти группы можно отнести потребность к пище, воде, кислороду, сне, защите.

2. Потребность в безопасности и социальной защищенности. Такой вид потребность включает в себя такие потребности как стабильность, уверенность в будущем, защищенность от физических и психологических воздействий, сохранность здоровья.

3. Социальная потребность - это потребность человека в принадлежности чувствах кому-либо или чем-либо, чувствах социального взаимоотношения, привязанности и поддержки.

4. Потребность в уважении - потребности в самоуважении, личностных достижений, компетентности, уважении, признании.

5. Потребность в самовыражении - потребность реализовать собственные потенциальные возможности и совершенствоваться.

Согласно теории Маслоу все потребности располагаются в иерархическом порядке, показанный на рисунке 1. Этим он хотел сказать, что при удовлетворении низших потребностей, возникают потребности более высокого уровня. В любой определенный период времени человек будет стремиться удовлетворить те потребности, которые для него являются более значимыми. В любой определенный период времени человек будет стремиться удовлетворить те потребности, которые для него являются более значимыми. Для того, чтобы потребность следующего уровня стала более значимым фактором в человеческом поведении, нужно чтобы была удовлетворена потребность низшего уровня[10, С. 208].



Рисунок 1 - Пирамида потребностей по А. Маслоу

Суть данной иерархической схемы заключается в том, что низшие потребности доминируют над высшими, так как удовлетворение

потребностей низкого уровня, даёт возможность осознать потребности высшего уровня.

Потребности высокого уровня, такие как потребность в самовыражении и росте человека как личность не могут быть удовлетворены полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен[31, С. 352].

Одной из основных обязанностей управляющего является тщательное наблюдение за своими сотрудниками, своевременно выявлять, какие потребности ими движут, и реализовывать их для увеличения производительности.

Другая модель мотивации, которая делает акцент на потребности высшего уровня, была теория Дэвида Мак Клелланда. Согласно данной теории, потребности более высокого уровня разделяют на три группы: стремление к успеху, стремление к власти, к причастности[29, С. 665].

Потребность в успехе характерна для большого числа людей. Люди стремятся получить отзывы о проделанной ими работе и собственной деятельностью.

Одним из приоритетных потребностей, является потребность во власти. Эти потребности обуславливаются в том, что каждый человек склонен контролировать действия людей, оказывая на них значительное влияние. Люди, у которых преобладают потребность к власти, разделяют на два типа.

К первому типу можно отнести людей, которые стремятся к власти ради самого властвования. Таких людей привлекают наличие возможностей руководить и воздействовать на других людей. Для них интересы общества и организации являются второстепенными.

Ко второму типу относят людей, которые стремятся к власти для того, чтобы решать коллективные общественные задачи или задачи организации. После того как люди достигают определенных полномочий, они собирают перед собой группу людей и вместе достигают поставленных целей. Такие люди всегда берут управление на себя, находят оптимальные способы

мотивации работников, для того чтобы решать общественные или организационные задачи[45, С.368].

Третья потребность - потребность в причастности. Данная потребность выражена в стремлении культурно, интеллигентно и дружественно относиться к окружающим. Однако люди, у которых преобладает данная потребность, зачастую стараются найти поддержку или одобрение от значимых их людей.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга была изобретена группой ученых во главе с Фредериком Герцбергом в 1959 году. Их задачей было узнать основные принципы удовлетворенности или неудовлетворенности человеческой деятельности, кроме того выяснить, какие причины повышают или снижают производительность труда.

Ради этого учёными был проведен опрос двухсот инженеров и служащих, которые работали на одной из крупных лакокрасочных организаций. Задача участников заключалась в том, что они должны были описать те ситуации, при которых отношение к трудовой деятельности было положительным и, напротив, когда отношение к трудовой деятельности было отрицательным.

После полученных данных, Герцберг сделал выводы, что удовлетворённость от работы зависит от внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её содержания[7, С. 224].

Согласно выводам, Герцберг разделил факторы, влияющие на трудовую деятельность человека, на две группы: гигиенические и мотивирующие (табл.1).

Таблица 1. - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Гигиенические факторы	Мотивация
-Политика компании и администрации;	- Достижения (успех);
-Инспекции и непосредственный	- Признание и одобрение результата;

контроль за работой;	
-Заработная плата;	-Работа сама по себе;
-Межличностные отношения;	-Высокая степень ответственности;
-Условия работы.	-Продвижение по карьерной лестнице (творческий и деловой рост).

Гигиенические факторы - факторы, связанные с окружающей средой, в которой происходит трудовая деятельность.

Эти факторы отвечают за физиологические потребности, потребности в защите и уверенности в будущем. Ко второй группе факторов относят мотивирующий факторы, который связаны с самой сущностью работы и его характером. Данные факторы могут повлиять на рост уровня удовлетворенности работой и могут рассматриваться как группы самостоятельных потребностей. Управляющий должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Управляющий должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Внешние факторы, построенные на принципе справедливой политики менеджмента, имеют возможность предотвращать недовольства, однако сами по себе не будут мотивировать сотрудников. Для того чтобы достичь высокого уровня мотивации, управляющий должен обеспечить работника не только гигиеническими факторами, но и факторы мотивирующего плана.

Содержательные теории мотивации основаны на потребностях, связанные с факторами, которые определяют поведение людей. Процессуальные теории оценивают как мотивацию в другом плане. Данная теория показывает то, как человек распределяется собственными усилиями для достижения поставленных целей, и какой конкретный тип поведения выберет он. Процессуальные теории никак не отвергают существование потребностей, однако полагают, что поведение людей обуславливается не только ими. В соответствии с процессуальной теории, поведение личности является и функция его восприятия и ожиданий, которые связаны с

конкретной ситуацией, и возможно с последствиями выбранного им типом поведения[25, С. 396].

Разделяют три основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий была освещена канадским психологом Виктором Врумом в работе «Труд и мотивация», в которой он писал, что уровень мотивации работников на предприятии зависит от их собственных представлений имеющихся способностей, стоящие перед ними задачи и реальности выполнения поставленных целей.

В соответствии с теории ожиданий, мотивационный эффект возникает не за счёт самих потребностей людей, а за счёт мыслительных процессов, в которых индивидуум даёт оценку реальности достижения поставленной цели и получения вознаграждения.

По теории ожидания усилия, которые затрачивает индивидуум, находятся в зависимости от его осознания реальности достижения поставленных целей и необходимости достижения.

Теория Ожидания основывается на том, что наличие активной потребности не может быть одним из важных условий мотивации человека при достижении определенных целей.

Согласно данной теории человек надеяться, что, выбрав определенный тип поведения, он сможет достичь желаемого результата.

Исходя из теории ожидания Врума, сотрудники работают более эффективно тогда, когда они убеждены, что их ожидания оправдываются в трёх сферах (рис.2.):

1. ожидание (З-Р) - это совокупность затраченных усилий, которые приведут к ожидаемому результату;
2. содействие (Р-В) - надежда человека за вознаграждение за достигнутый результат;
3. валентность - значимость полученного вознаграждения.

В случае если значимость любого из этих факторов мотивации будет недостаточным, то в таком случае мотивация ослабевает и тем самым результат труда становится ниже.

Для того чтобы мотивация стала более эффективной, руководителю нужно определить соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В зависимости от этого следует давать вознаграждение только за эффективный труд[49, С. 167].

Необходимо не забывать, что сотрудники смогут достигнуть определенного уровня результативности, который требуется для приобретения вознаграждения, в случае если их уровень подготовки, способностей, навыков достаточны, чтобы выполнить поставленные задачи.

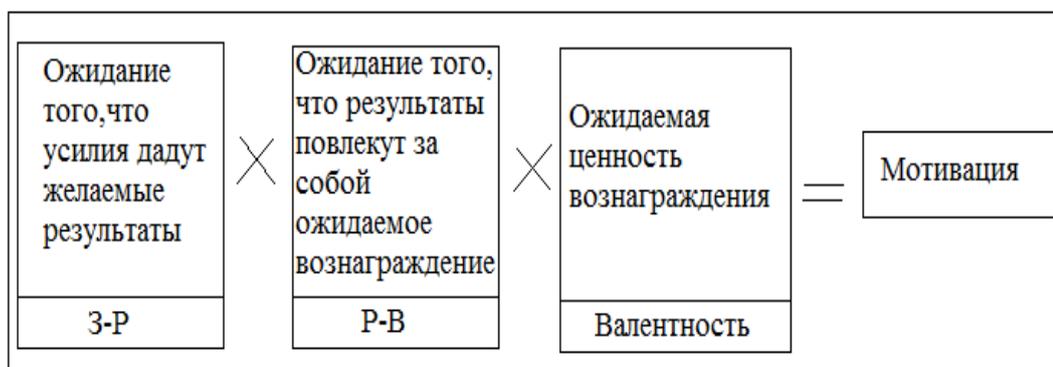


Рисунок 2- Модель мотивации по Вруму

Следующая теория была разработана американским психологом Джоном Стейси Адамсом.

Теория справедливости формируется на положении, что люди, которые затрачивают определенные усилия, чтобы получить вознаграждения, сопоставляют собственные показатели с показателями других людей, которые выполняют такую же работу.

Согласно теории людьми движет желание приобретать справедливые вознаграждения за проделанный труд. Работники дают собственную оценку своим вознаграждениям в соответствии затратами и результатами.

К затратам относительно трудовой деятельности относят квалификацию, трудовой стаж, уровень образования, опыт, способности, верность компании и т.п.

Результаты включают в себя заработную плату, признание, повышение и дополнительные привилегии и т.п. Соотношение затрат и результатов сравнивают так же как и в соответствии с другими людьми. Справедливое отношение осуществляется тогда, когда соотношение между затратами и результатом у различных людей не различаются друг от друга[2, С. 160].

Адамс обозначает внесенный вклад и полученное вознаграждение как входы и выходы (рис. 3).



Рисунок 3 – Модель Джона Адамса

В случае если сравнение демонстрирует нам нарушение баланса и несправедливость, т.е. сотрудник полагает, что его коллега получает за подобный труд больше вознаграждения, то в таком случае работник находится в состоянии психологическое напряженности. Вследствие чего следует повышать уровень мотивации данного сотрудника, снять напряжённость и восстановить баланс справедливости.

Люди имеют возможность установить баланс между чувством справедливости или изменить уровень затрачиваемых усилий, либо стараться изменить уровень вознаграждения. Следовательно, сотрудники, которые считают, что им не доплачивают в отличие от других сотрудников, могут не столь эффективно начать работать, либо стараться увеличить уровень вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стараться сохранять интенсивность своего труда на том же уровне или даже повышать её.

Сотрудник, оценивающий собственный размер вознаграждения с вознаграждениями других сотрудников, так же учитывает условия, в которых работает он и остальные сотрудники[23, С.408].

Таким образом, основа теории справедливости формируется на том, что, если люди не начнут думать, что они справедливо получают вознаграждение, то они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Однако следует знать, что понимание оценки справедливости имеет относительный характер, а не абсолютный.

Теория мотивации Портера -Лоулера представляет собой единую систему мотиваций, которая включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, которая включает в себя пять переменных величин:

1. затраченные усилия
2. восприятие
3. полученные результаты
4. вознаграждение
5. степень удовлетворения



Рисунок 4 – Модель Портера – Лоулера.

Согласно модели Портера – Лоулера (рис.4), для того чтобы достигнуть определенных результатов или вознаграждений, сотрудник прилагает усилия,

которые зависят от собственного опыта, способностей, определенных навыков, квалификации, а также от осознания им собственной значимости. Следует учитывать, что размер затрачиваемых усилий определяются ценностью вознаграждения. Существенное воздействие на результат оказывает понимание человека своей роли в рабочем процессе.

Вместе с тем, в теории Портера - Лоулера формируется взаимосвязь между вознаграждением и результатом, иными словами человек удовлетворяет собственные потребности с помощью вознаграждений за достигнутые результаты.

Критерием оценки для ценности вознаграждения является удовлетворение. Данная оценка может воздействовать на восприятие человека[30, С. 580].

Одним из самых значимых выводов Портера и Лоулера является то, что результативный труд приводит к удовлетворению.

Считают, что удовлетворение происходит от чувства выполненной работы, способствующая повысить результативность. Подтверждением этому является исследование Портера и Лоулера о том, что повышенная результативность является причиной абсолютного удовлетворения, а не следствием его. В результате этого, модель Портера - Лоулера внесла основополагающий вклад в представление мотивации. Эта модель продемонстрировала, в частности, что мотивация никак не считается легким элементом в цепи причинно-следственных взаимосвязей. Также данная модель демонстрирует, важность объединения таких понятий как способность, усилие, результат, вознаграждение, удовлетворенность и восприятие в контексте общей взаимосвязанной системы.

#### 1.4 Роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений на предприятиях

Управление людьми подразумевает под собой управление их мотивами и поведением, а именно, воздействие на мотивы оказываются более

эффективными в сравнении с прямым воздействием. Однако следует учитывать, что этот способ воздействия более сложный, так как нуждается в выборе стимулов, не только лишь определенных целей, стоящие перед организацией, но и мотивами поведения сотрудников[8, С.179].

Решающим значением в увеличении производительности труда считается мотивация и стимулирование сотрудников. Предоставление должного уровня мотивации дает возможность разрешать вопросы по увеличению результативности труда каждого работника и эффективности производства в целом, обеспеченности регулярного квалификационного роста кадров[3, С.292].

Одним из важных факторов результативной трудовой деятельности считают мотивацию труда, которая является фундаментом трудового потенциала сотрудника, то есть все свойства, которые оказывают влияние на производственный процесс. В основном трудовой потенциал состоит из психофизиологических потенциалов (способностей и предрасположенностей человека, его самочувствия, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностных (мотивационных) потенциалов[52, С.40].

Благодаря мотивационному потенциалу можно определить, какие способности и в какой степени будут применяться или развиваться сотрудником в ходе трудовой деятельности. Несомненно, мотивация и результат трудовой деятельности связаны посредством природных способностей и приобретенных навыков труда, уже доказано, что мотивация считается основополагающим источником результативного труда личности.

Вознаграждения предназначены для того, чтобы побудить сотрудников к эффективному труду. В общей сложности термин мотивация и вознаграждение обретают наиболее обширное значение, нежели чем деньги или удовольствие. Вознаграждение - это то, что работник считает ценным для самого себя. Однако представление ценности у разных людей своеобразно, таким образом, оценка вознаграждения и ценности различны.

Основная цель организации является укомплектование себя образованными, высококвалифицированными работниками, с помощью мотивирования персонала, которая создаёт стабильную мораль, приводящая к значительному эффективному труду[44, С.304].

В нынешних реалиях сотрудники переносят на себе больше ответственности за достижение высших результатов и выполнений требуемых задач. Но это никак не исключает потребность в мотивации, тем более развитие характера и содержания трудовой деятельности вносят современный подход в мотивацию персонала. В то же время функции управления мотивации находятся в зоне ответственности менеджмента и направления деятельности. Однако данные о действительности мотивах, которые побуждают определенно каждого человека к трудовой деятельности с тем или иным степенью производительности и эффективности, не всегда бывают объективны. По этой причине общая цель мотивации персонала необходимо считать управление ею оценкой и контролем определенных административных решений с учетом целей организации[41, С. 256].

Стимулирование труда считают составляющей процесса мотивации сотрудников, значимость которой очень велика для организаций.

Стимулирование осуществляет экономические, социальные и нравственные функции.

Экономические функции состоят в том, что стимулирование трудовой деятельности способствует увеличению производственной эффективности, которая проявляется в увеличении производительности трудовой деятельности и качества продукта[5, С. 478].

Социальные функции обеспечивают формирование социальной структуры общества посредством различных уровней прибыли, которая существенно зависит от степени стимулов воздействия разных людей.

Нравственные функции обуславливаются тем, что стимулы к трудовой деятельности сформировывают активную жизненную позицию, высокий

нравственный климат в обществе. Причем следует правильно обеспечивать обоснованную систему стимулов.

Определенные разновидности стимулов обеспечения эффективного труда разделяют на:

А). Материальный

- 1). Денежный (заработная плата, премия);
- 2). Неденежные (бесплатное медицинское обследование, улучшение условий труда);

Б). Нематериальный:

- 1). Социальный (престиж трудовой деятельности, возможность роста, пр.);
- 2). Моральный (признание, похвала, пр.);
- 3). Творческий (самовыражение, пр.).

Целостность морального и материального стимула находятся в зависимости от систематизирующих подходов управления персонала, опыта и традиций организаций.

Мотивация даёт результат в случае, если работники чувствуют признание собственного вклада в результат деятельности предприятия, имеют заслуженную репутацию. Условия труда, участие в значимых для фирмы переговорах, посещение различных конференций и форумов, командировки за рубеж, нестандартное определение должности - все это делает акцент на положение работника в глазах коллег. Следует с осторожностью подходить к данному методу: полное или не полное лишение сотрудника преждевременного предоставления статуса приводит, к весьма бурным реакциям, вплоть до увольнения[22, С. 8].

Внезапные и непрогнозируемые вознаграждения повышают уровень мотивации в отличии от прогнозируемых, так как они по сути являются составляющей частью заработной платы.

Поддержка должно быть безотложным, что проявляется в скорой и достоверной реакции на деятельность работников. Работники начинают

понимать, что их нестандартные действия или результаты не остаются незамеченными. Выполненная работа и неожиданное поощрение не должны иметь большой промежуток времени; если большой интервал времени, то эффекта будет меньше.

Но следует заметить, что руководитель обязан реализовывать в жизнь собственные обещания.

Работников необходимо стимулировать согласно промежуточным результатам, не дожидаясь окончания всей деятельности, поскольку крупные успехи являются труднодостижимыми и относительно редкостными [13, С. 352]. По этой причине положительную мотивацию предпочтительно поддерживать посредством не больших временных интервалов. Однако следует разделять задания и планировать поэтапно с учетом адекватной оценки и должного вознаграждения, которые соответствуют реальному объему проделанной работы.

Таким образом, стимулирование труда и мотивация труда являются важной составляющей в образовании мотивации и сохранении трудовых ресурсов в организации. Эффективность системы оплаты труда и стимулирование труда значительно увеличивает производительность сотрудников, направляя их деятельность в интересы организации, тем самым увеличивает эффективность применения трудовых ресурсов.

## 2. Анализ стимулирования труда на предприятии ООО "Комильфо Экспо"

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО "Комильфо Экспо"

Общество с ограниченной ответственностью "КОМИЛЬФО ЭКСПО" зарегистрировано 21 января 2008 (существует 11 лет), ему присвоены ИНН 7805450870 и ОГРН 1089847015576. Юридический адрес 198255, г. Санкт-Петербург, Улица Лёни Голикова, 94, 39, руководит предприятием генеральный директор Дернятин Вадим Александрович.

Основным видом деятельности компании (согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности – ОКВЭД) является строительные отделочные работы. Организация также осуществляет деятельность еще по 15 дополнительным направлениям:

полиграфическая деятельность;

копирование записанных носителей информации;

производство мебели;

издательская деятельность;

розничная торговля мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах;

розничная торговля прочими товарами в специализированных магазинах;

рекламная деятельность;

деятельность в области фотографии;

деятельность по письменному и устному переводу;

прокат и аренда предметов личного пользования и хозяйственно-бытового назначения;

аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику;

аренда и лизинг прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

деятельность туристических агентств и туроператоров;

деятельность по упаковыванию товаров;

деятельность в области отдыха и развлечений.

Размер уставного капитала составляет 10 тыс. руб. Форма собственности – частная собственность. Тип собственности – Общество с ограниченной ответственностью.

ООО "Комильфо Экспо" - более 10 лет является надежным партнером и подрядчиком по строительству выставочных стендов в г. Санкт-Петербурге, Москве и других городах России.

Компания оказывает услуги по конструированию и застройке выставочных стендов, выполняют все виды комплексных работ, начиная от создания эскиза проекта и строительства стенда до демонтажа экспозиции. Также компания создаёт индивидуальные комплексные застройки любой площади вне зависимости от степени сложности работы [54].

ООО "Комильфо Экспо" является целевым многопрофильным предприятием, оказывающим полный спектр высокотехнологичных услуг в области выставочного строительства.

Путь в выставочном бизнесе начался более 10 лет назад. Видение создателей компании заключалось в оказании полного спектра профессиональных услуг по созданию выставочных стендов «под ключ».

В настоящее время движущей силой является персонал, а также довольные клиенты, которые доверяют свои проекты, благодаря высокому качеству работы и клиентоориентированности.

Для того чтобы реализовать конкретные проекты на высшем уровне, компания тщательно отбирает каждого члена в команду и следит за тем, чтобы они прикладывали усилия во всех сферах деятельности организации.

Компания воплощает в жизнь самые сложные проекты, оказывает поддержку собственным клиентам на протяжении всего времени участия в

выставке, от планирования и производства сборки до демонтажа и утилизации выставочных стендов, обеспечивая доставку оборудования, и экспонатов в любую точку.

ООО "Комильфо Экспо" является полностью интегрированным поставщиком решений для разработки и производства выставочных стендов. Основные решения включают в себя разработку 3D дизайна, изготовление стендов на заказ, в соответствии с тематикой экспонента, заключение договоров на аренду выставочных площадей для участия в выставке, оформление и организация мероприятий, а также услуги по аренде мебели, аудио и видео оборудования.

Предприятие сотрудничает с мировыми , организует участие своих клиентов в различных отраслевых , широкий ассортимент инновационных решений, дополнительного оборудования и услуг, для полноценной подготовки к участию в выставке.

Основным конкурентным преимуществом ООО "Комильфо Экспо" является разработка эксклюзивных выставочных стендов.

ООО "Комильфо Экспо" сотрудничает с известными компаниями такие, как: ОАО «Газпром космические системы», «Роснефть», «ТНК-ВР», «Единая Россия», ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», «Рособоронэкспорт», «ОАК» («Объединенная Авиастроительная Корпорация»), ОАО «Вертолеты России», Eurocopter, «Мосинжпроект», Концерн «КРОСТ», «Билайн», «АКАДО Телеком», DURACELL, LG, Philips, OLYMPUS, «АДАМАС», L'Oreal, Wella, Londa, Procter&Gamble, Akzo Nobel, Heidelberg, КВА, VEKA, Schuko, Proplex, Mitsubishi, Hyundai, Renault, Carl Zeiss, Danone, Siemens VAI, Rekam, А-Медиа, «РОСНО», МЧС РФ, Bayer, Allergan, Uriage, Артролайт, 1xBet, Ивавита.

Основные экономические показатели ООО "Комильфо Экспо" за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2.1.

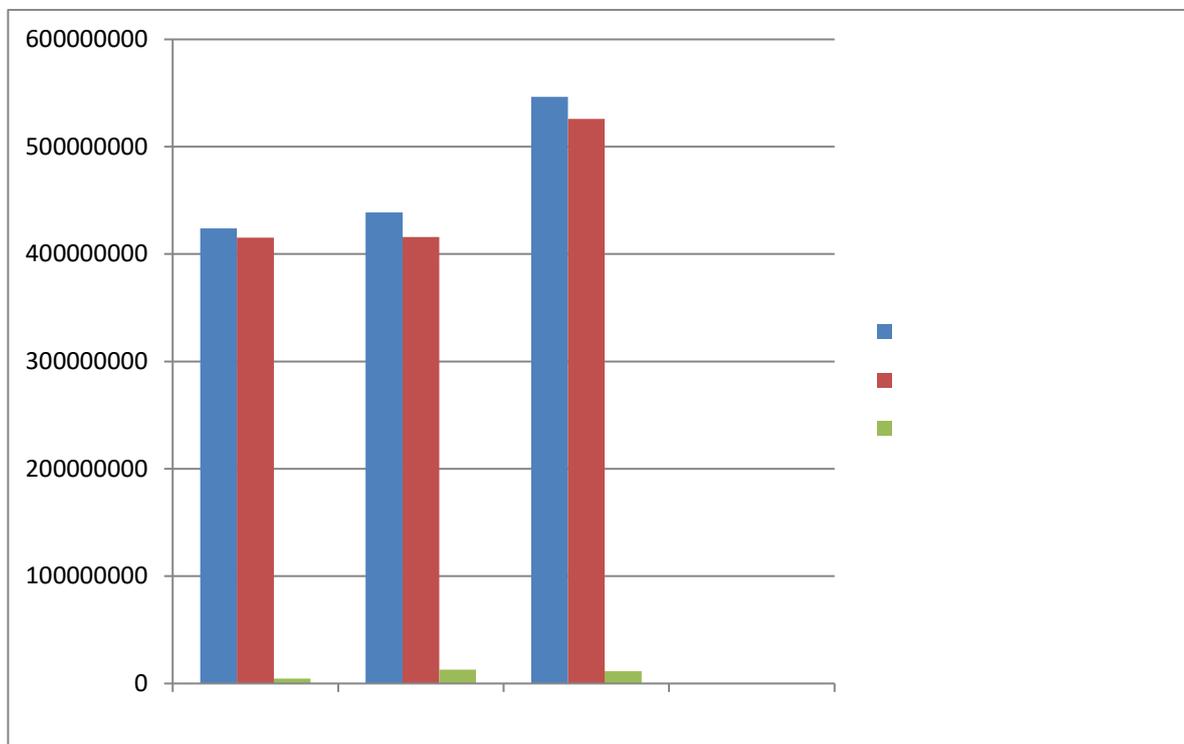
## 2.1 -

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					2017 К 2016	2018 К 2017	2017 К 2016	2018 К 2017
					1	2	3	4
1	Выручка	423876000	438816000	546565000	14940000	107749000	3,52	24,55
2	Себестоимость продаж	415417000	415772000	525948000	355000	110176000	0,08	26,49
3	Валовая прибыль (убыток)	8459000	23044000	20617000	14585000	-2427000	172,41	-10,53
4	Прибыль (убыток) от продаж	8459000	23044000	20617000	14585000	-2427000	172,41	-10,53
5	Процент к уплате	773000	708000	832000	-65000	124000	-8,40	17,51
6	Прочие доходы	61074000	48317000	12821000	-12757000	-35496000	-20,88	-73,46
7	Прочие расходы	62960000	54086000	17677000	-8874000	-36409000	-14,09	-67,31
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	5800000	16567000	14929000	10767000	-1638000	185,63	-9,88
9	Текущий налог на прибыль	1120000	3645000	3399000	2525000	-246000	225,44	-6,74
10	Чистая прибыль (убыток)	4680000	12922000	11530000	8242000	-1392000	176,11	-10,77

Исходя из результатов, полученных в таблице 2.1, можно сделать следующие выводы. В 2016 году суммарный объем выручки составил 423876000 млн. руб. В 2017 году прирост составил 3,52% в сравнении с годом ранее. В 2018 году суммарный объем выручки увеличивается на 24,55% по сравнению с предыдущим годом. Прирост объема предоставляемых товаров и услуг положительно влияет на финансовое положение предприятия, увеличивает его долю рынка. На конец 2018 года суммарный объем выручки составил 546565000 млн. руб.

В 2017 году прирост себестоимости в сравнении с предыдущим годом, составил 0,08%. Во второй половине периода ситуация меняется.

Себестоимость превышает прирост выручки. Это однозначно негативная тенденция, которая указывает на то, что в предприятия остается меньше средств для осуществления остальных расходов. В дальнейшем предприятие рискует стать убыточным.



**.2.1 -**

В 2017 году валовая прибыль по сравнению с предыдущим годом возросла на 14585000 млн. руб., а прирост составил 172,41%. В общем если данный показатель имеет положительное значение, то это свидетельствует об эффективном контроле за себестоимостью. Валовая прибыль по отношению 2018 к 2017 года снизилась на 2427000 млн. руб. и составила 20617000 млн.руб. Снижение валовой прибыли в 2018 году связанна из-за увеличения себестоимости продаж.

Сумма прибыли (убытка) от продаж равна валовой прибыли, это значит, что предприятие не имеет других доходов.

Процент к уплате, по отношению 2017 к 2016 году, снизилась на 65000 тыс. руб. и составила 708000 тыс. руб. Уменьшение суммы процента к уплате положительно сказывается на финансовой деятельности предприятия. В 2018 году сумма процента к уплате составила 832000 тыс. руб. и тем самым

увеличилась на 124000 тыс. руб. в сравнении с прошлым годом. Увеличение суммы процент к уплате говорит о том, что долг перед другими увеличивается и является отрицательным фактором.

Ежегодно сумма прочих доходов уменьшалась. В 2017 году, в сравнении с предыдущим годом, сумма прочих доходов снизилась на 12757000 млн. руб. и составила 48317000 млн. руб. В следующем периоде прочие доходы также продолжили уменьшаться и на конец 2018 года составили 12821000 млн. руб.

В графе прочие расходы можно проследить, как ежегодно уменьшается сумма в данном разделе. Так на 2017 год сумма прочих расходов составляла 54086000 млн.руб. тем самым уменьшилась, по сравнению с 2016 годом, на 8874000 млн.руб. Сумма прочих доходов в 2018 году составила 17677000 млн.руб.

Также стоит заметить, что в каждом периоде прочие расходы превышают прочие доходы, данная ситуация может отрицательно сказаться на итоговой прибыли.

Сумма прибыли (убытка) до налогообложения по отношению 2017 года к 2016 года увеличилась на 10767000 млн. руб. и составила 16567000 млн. руб. Исходя из этого, можно сказать, что положительная динамика показателей свидетельствует об эффективной деятельности предприятия. В 2018 году можно увидеть уменьшение суммы прибыли (убытка) до налогообложения, она составила 14929000 млн. руб. Отсюда следует заметить, что низкое значение показателей, по сравнению с предыдущим годом, указывает на необходимость искать пути снижения расходов и повышения доходов предприятия.

Текущий налог на прибыль меняется каждый год. Так на 2017 год, в сравнении с 2016 годом, сумма текущего налога на прибыль увеличилась на 2525000 млн. руб. и составила 3645000 млн. руб. Изменение суммы текущего налога на прибыль зависит от увеличения прибыли до налогообложения,

увеличения любых доходов и уменьшения любых расходов. В 2018 году сумма текущего налога на прибыль составила 3399000 млн. руб.

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа финансовой отчетности, можно сказать, что положительный финансовый результат предприятие сформировала в 2017 году, где сумма чистой прибыли составила 12922000 млн. руб. Сумма чистой прибыли в 2018 году составила 11530000 млн. руб. Данные изменения связан с увеличением себестоимости продаж в 2018 году.

Для дальнейшей работы предстоит произвести горизонтальный анализ активов и пассивов.

## 2.2 -

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	<b>АКТИВ</b>							
2	<b>I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
3	Основные средства	2171000	4205000	4263000	2034000	58000	93,68	1,37
4	Финансовые вложения	426000	419000	413000	-7000	-6000	-1,64	-1,43
5	Итого по разделу I	2597000	4624000	4676000	2027000	52000	78,05	1,12
6	<b>II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
7	Запасы	1184000	3274000	34235000	2090000	30961000	176,52	945,66
8	Дебиторская задолженность	49405000	101180000	57266000	51775000	-43914000	104,79	-43,40
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	12048000	2702000	897000	-9346000	-1805000	-77,57	-66,80
10	Итого по разделу II	62637000	107156000	92398000	44519000	-14758000	71,07	-13,77
11	<b>БАЛАНС</b>	65234000	111780000	97074000	46546000	-14706000	71,35	-13,15

Согласно таблице 2.2 получены следующие результаты.

Состоянием на 2016 год общая стоимость основных средств составило 2171000 млн. руб. За первый период прирост основных средств составил 93,6%. Это свидетельствует о повышении производственного и сбытового потенциала предприятия. В следующем периоде тенденция сохранилась, и прирост составил 1,37%.

Наконец 2016 года стоимость финансовых вложений составила 426000 тыс. руб. Рост финансовых вложений приводит к повышению финансового потенциала предприятия и наоборот. В нашем случае наблюдается тенденция

уменьшения финансовых вложений. В 2018 году сумма финансовых вложений составило 413000 тыс. руб.

На начало 2016 года общая стоимость внеоборотных активов составило 2597000 млн. руб. Сначала наблюдается прирост внеоборотных активов на 78,05%. Это факт свидетельствует об улучшении имущественного положения предприятия. В следующем периоде тенденция сохранилась, и прирост составил 1,12%.

В начале 2016 года сумма запасов составляла 1184000 млн.руб. Прирост запасов составлял в 2017 году 176,52% по сравнению с годом ранее. В общем случае повышение уровня запасов положительно влияет на непрерывность производственного и сбытового процесса. Но проблемой может быть избыточное накопление запасов, которые ведет к привлечению дополнительных заемных средств. В следующем году наблюдается значительное увеличение суммы запасов на 945,66% по сравнению с годом ранее. В 2018 году сумма запасов составила 34235000 млн. руб.

В 2016 году сумма дебиторской задолженности составляла 49405000 млн. руб. Сумма дебиторской задолженности демонстрирует увеличение на 104,79%. Увеличение дебиторской задолженности приводит к отвлечению оборотных средств из оборота предприятия. После этого сумма дебиторской задолженности уменьшилась на 43914000 млн. руб. Уменьшение дебиторской задолженности говорит о том, что приток денежных средств увеличивается. На конец 2018 года сумма дебиторского задолженности составила 57266000 млн. руб.

Наблюдается тенденция снижения денежных средств. Так на 2017 год сумма денежных средств составила 2702000 млн. руб. В 2018 году составила 897000 тыс.руб. Снижение денежных средств связано с увеличением дебиторской задолженности. Чем больше дебиторская задолженность, тем медленнее покупатели рассчитываются по своим долгам.

На начало 2016 года общая сумма оборотных активов составляла 62637000 млн. руб. Сначала наблюдается прирост активов на 71,07%. В

следующем периоде происходит снижение оборотных активов на 14758000 млн. руб. Общая стоимость оборотных активов в 2018 году составила 92398000 млн. руб.

В 2016 году общая стоимость активов составила 65234000 млн.руб. Сначала наблюдается прирост активов на 71,35%. Этот факт свидетельствует об повышении потенциала предприятия генерировать прибыль для собственников. В следующем периоде общая стоимость активов снизилась на 14706000 млн. руб. Общая стоимость активов в 2018 году составила 97074000 млн.руб. Снижение стоимости актива означает, что производственная деятельность предприятия сокращается (падает спрос на продукцию, нет сырья, материалов).

Анализ горизонтального анализа пассивов представлен в таблице 2.3.

### 2.3 -

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					2017 К 2016	2018 К 2017	2017 К 2016	2018 К 2017
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПАССИВ							
2	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
3	Итого по разделу III	4728000	17648000	10809000	12920000	-6839000	273,26	-38,75
4	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
5	Заемные средства	0	8100000	7072000	8100000	-1028000	del na0	-12,69
6	Кредиторская задолженность	60506000	86032000	79193000	25526000	-6839000	42,18	-7,94
7	Итого по разделу V	60506000	94132000	86265000	33626000	-7867000	55,57	-8,35
8	БАЛАНС	65234000	111780000	97074000	46546000	-14706000	71,35	-13,15

Согласно таблице 2.3, можно сделать следующие выводы.

В 2016 году сумма капитала и резерва предприятия составила 4728000 млн. руб. В 2017 этот показатель увеличился на 273,26% по сравнению с предыдущим. Это позитивная динамика, которая свидетельствует о повышении благосостояния собственников предприятия и наоборот. После этого сумма капитала и резерва снизилась на 6839000 млн. руб. В 2018 году сумма капитала и резерва предприятия составила 10809000 млн. руб.

Сумма долгосрочных обязательств остается на стабильном уровне. Предприятие не распоряжается долгосрочными обязательствами.

В 2018 году сумма заемных краткосрочных средств составляла 7072000 млн. руб.

В 2016 году сумма кредиторской задолженности составила 60506000 млн. руб. В 2017 году сумма увеличилась на 42,18% по сравнению с предыдущим годом. В следующем году сумма кредиторской задолженности уменьшается на 6839000 млн. руб. В конце 2018 года сумма кредиторской задолженности составил 79193000 млн. руб.

В 2017 году сумма краткосрочных обязательств выросла на 55,57% по сравнению с предыдущим годом. Сумма краткосрочных обязательств на 2017 год составил 94132 000 млн.руб. Данный рост негативно влияет на текущую ликвидность. На конец 2018 года наблюдается снижение краткосрочных обязательств . Снижение краткосрочных обязательств предприятия связанна с уменьшением кредиторской задолженности. В 2018 году сумма краткосрочных обязательств составила 86265000 млн. руб.

Общая стоимость пассивов на 2016 год составила 65234000 млн. руб. Сначала наблюдается прирост пассивов на 71,35%. Этот факт свидетельствует о повышении общей суммы финансовых ресурсов предприятия для осуществления собственной деятельности. В следующем периоде наблюдается снижение общей стоимости пассивов. В 2018 году сумма стоимости пассивов составила 97074000 млн.руб.

Вертикальные анализ активов и пассивов предприятия представлена в таблице 2.4.

#### 2.4 -

№	показатели	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение +,-	
					2017 К 2016	2018 К 2017
1		2	3	4	5	6
1	<b>АКТИВ</b>					
2	<b>I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
3	Основные средства	3,3%	3,8%	4,4%	0,5	0,6
4	Финансовые вложения	0,6%	0,4%	0,4%	-0,2	-0

Продолжение таблицы 2.4

	1	2	3	4	5	6
5	Итого по разделу I	3,9%	4,2%	4,8%	0,3	0,6
6	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
7	Запасы	1,8%	2,9%	35,3%	1,1	32,4
8	Дебиторская задолженность	76%	90,5%	59%	14,5	- 31,5
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	18,3%	2,4%	0,9%	- 15,9	-1,5
10	Итого по разделу II	96,1%	95,8%	95,18%	-0,3	- 0,62
11	<b>БАЛАНС</b>	100%	100%	100%	0	0
12	<b>ПАССИВ</b>					
13	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
14	Итого по разделу III	7,2%	15,8%	11,1%	8,6	-4,7
15	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
16	Заемные средства	0%	7,3%	7,3%	7,3	0
17	Кредиторская задолженность	92,8%	76,9%	81,6%	- 15,9	4,7
18	Итого по разделу V	92,8%	84,2%	88,9%	-8,6	4,7
19	<b>БАЛАНС</b>	100%	100%	100%	0	0

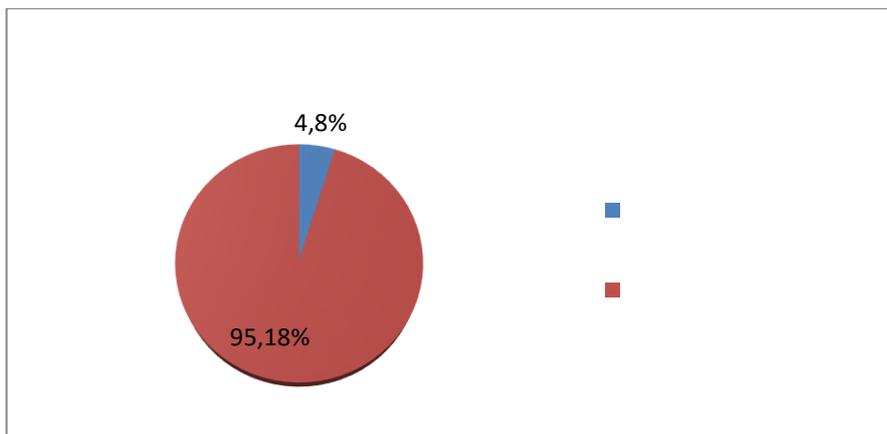
Согласно таблице 2.4 получены следующие данные.

В 2016 году активы предприятия состояли на 96,1% из оборотных активов и на 3,9% из внеоборотных активов. Наиболее важными элементами внеоборотных активов были основные средства (3,3% от общей суммы активов). Главным оборотным активом в течение года была дебиторская задолженность (76% от общей суммы активов).

Относительно 2017 года активы состояли из 95,8% оборотных активов и на 4,2% из внеоборотных активов. Наиболее важными элементами внеоборотных активов были основные средства (3,8% от общей суммы активов). Главным оборотным активом в течение года была дебиторская задолженность (90,5% от общей суммы активов).

На 2018 год активы предприятия состоят из оборотных активов на 95,18%. Оставшиеся 4,8% приходятся на внеоборотные активы. Наиболее важным элементом внеоборотных активов были основные средства (4,4% от общей суммы активов). Главными оборотными активами в течение года были

запасы (35,3% от общей суммы актива), дебиторская задолженность (59% от общей суммы актива).

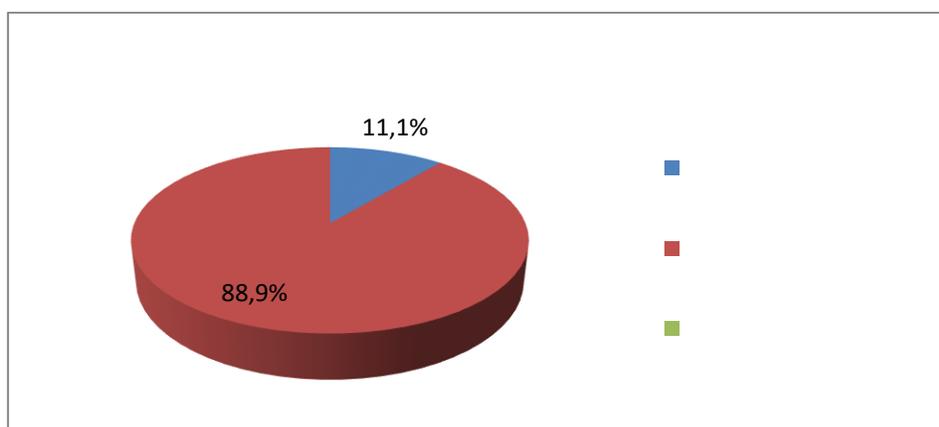


**.2.2 - 2018 ., %**

Структура пассивов на 2016 год состояла из 7,2% из собственного капитала и 92.8% из кредиторской задолженности.

В 2017 году пассивы состояли на 76,9% из кредиторской задолженности, на 15,8% из собственного капитала и на 7,3% из заемных средств. Основным источником обязательств были краткосрочные заемные средства (7,3% от общей суммы пассивов) и кредиторская задолженность (76,9% от общей суммы пассивов).

В 2018 году пассивы состояли на 81,6% из кредиторской задолженности, на 7,3% из заемных средств и на 11,1% из собственного капитала. Основные обязательства составляли краткосрочные заемные средства (7,3% от общей суммы пассивов), кредиторская задолженность (81,6% от общей суммы пассивов).



**.2.3 - 2018 ., %**

Стоит заметить, что доля собственного капитала была низкой по сравнению с заемным капиталом. Большая доля заемных средств говорит о наличии финансового риска предприятия.

## 2.2 Анализ динамики и структуры персонала ООО «Комильфо Экспо»

Для того чтобы начать анализировать систему управления персоналом, следует рассмотреть организационную структуру предприятия.

Организационная структура ООО "Комильфо Экспо" представлена на рисунке 2.4.

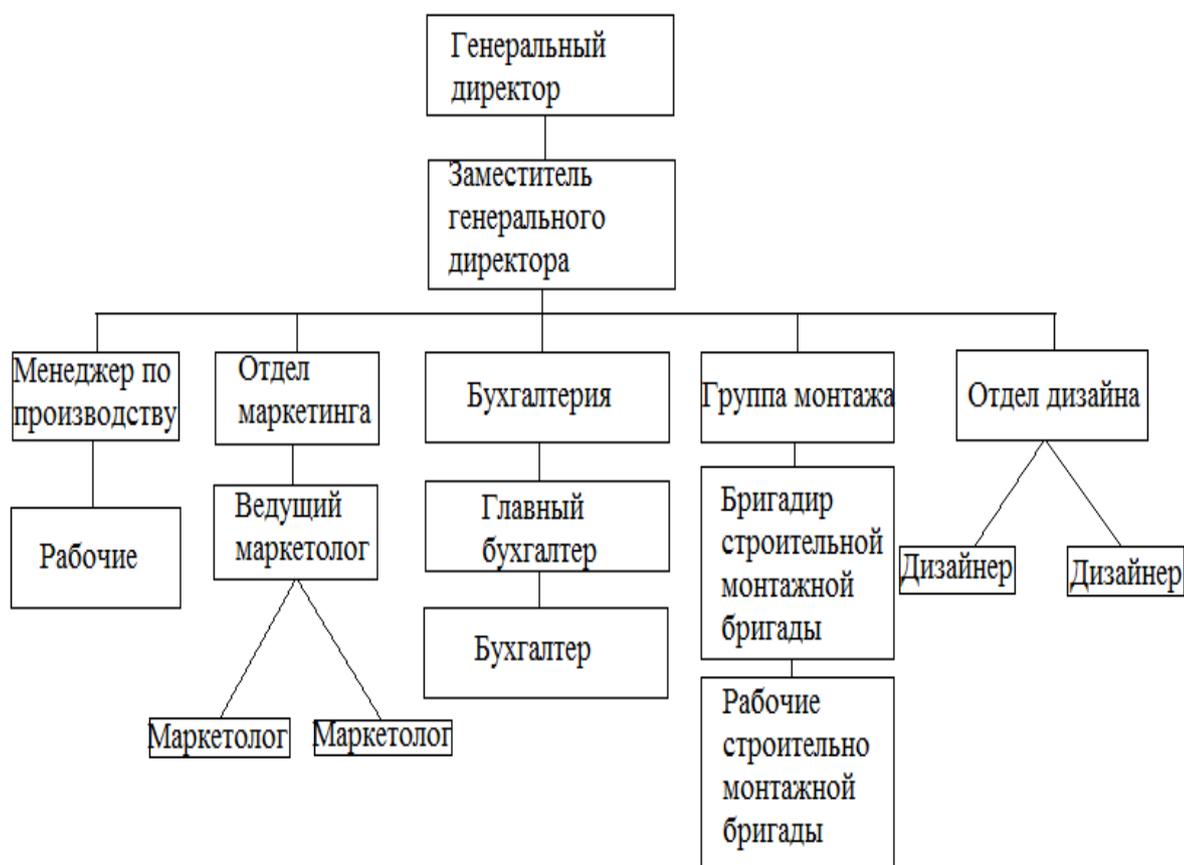


Рис. 2.4 - Организационная структура ООО "Комильфо Экспо"

В ходе анализа была изучена организационная структура ООО "Комильфо Экспо".

Организационно - управленческая структура управления ООО "Комильфо Экспо" демонстрирует связь между структурными подразделениями и должностными лицами предприятия, распределяя сотрудников согласно их уровню по звеньям управления. Положение о структурном подразделении упорядочивает основные задачи, функции, права и порядок взаимодействия конкретного подразделения с другими. Должностные инструкции устанавливают права, обязанности и ответственность каждого работника.

Руководство текущей деятельностью ООО "Комильфо Экспо" осуществляется генеральным директором. В обязанности генерального директора входит осуществление правового обеспечения в организации в пределах предоставленных ему прав и полномочий, решение стратегических задач и разработка рациональной товарной политики организации.

Заместитель генерального директора занимается в основном заключением договоров с поставщиками и налаживает хозяйственную связь.

Бухгалтерский отдел ведет учет хозяйственно-финансовой деятельности организации и контролирует экономное использование ресурсов предприятия. Кроме того, отдел начисляет заработную плату работникам организации.

Отдел маркетинга проводит маркетинговые исследования рынка, потребителей, конкурентов и поставщиков, подготавливает маркетинговые планы на предстоящие периоды, составляет отчеты по продажам, по расчетам с покупателями, отчеты о положении дел в отрасли и т.д.

Группа монтажа возглавляет бригадир строительной монтажной бригады, которому подчиняются рабочие строительной монтажной бригады. Основная работа бригадира монтажной бригады направлена за контролем рабочей бригады и их координирования. В свою очередь рабочие строительной монтажной бригады проводят монтаж и демонтаж выставочных стендов.

Отдел дизайна занимается художественно-технической деятельностью. Основная функция отдела заключается в разработке оригинальных, но в то же время практичных выставочных стендов и изделий. А также отбором и анализом научно-технической информации, который необходим на различных стадиях (этапах) художественного конструирования.

Менеджер по производству принимает решения в области управления производством и обеспечения организации. В основном он проектирует, разрабатывает, тестирует и проводит оценку интегрированных систем для управления процессами производства, который включает в себя человеческие факторы работы, контроль качества, контроль оборудования.

Как видно из схемы, организационная структура ООО "Комильфо Экспо" является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними.

Линейно-функциональная структура ООО "Комильфо Экспо" реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первыми руководителями единолично.

Структура предприятия ООО "Комильфо Экспо" сочетает в себе наилучшие качества линейной структуры (четкость связей подчинения, централизованность управления) и функциональной структуры (распределение труда, квалифицированная организация решений).

Линейно-функциональная структура ООО "Комильфо Экспо" считается наиболее популярной, в особенности среди средних звеньев управления. Для нижнего уровня управления структуры характерна линейная связь подчиненности, а для верхних - функциональная. Как и любая другая, данная структура имеет преимущества и недостатки.

Преимущества организационной структуры ООО "Комильфо Экспо":

более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность;

возможность привлечения консультантов и экспертов;

соблюдение принципа единоначалия.

Недостатки организационной структуры ООО "Комильфо Экспо":

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

увеличение времени движения информации.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Анализ эффективности системы управления персоналом определяется на основе анализа наличия и движения персонала, коэффициентов движения структуры персонала. Целесообразно начать с анализа структуры персонала, представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Структура и укомплектованность персонала ООО "Комильфо Экспо"

№	Показатели	2016		2017		2018		Отношение 2018г. в % к 2016г.
		Кол.Физ.лиц	Укомплектованность	Кол.Физ.лиц	Укомплектованность	Кол.Физ.лиц	Укомплектованность	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Персонал,	56	100%	50	100%	63	100%	112,5

Продолжение таблицы 2.5

	1	2	3	4	5	6	7	8
	всего в том числе							
2	Руководители	7	12,5%	7	14%	7	11,11%	100
3	Специалисты	11	19,65%	11	22%	11	17,47%	100
4	Рабочие	38	67,85%	32	64%	45	71,42%	118,4

Исходя из таблицы 2.5, можно сказать, что персонал ООО "Комильфо Экспо" на 2016 год состоял из 56 работников, из которых 12,5% руководители, 19,65% - специалистов. Основной удельный вес в структуре численности персонала ООО "Комильфо Экспо" имеет доля рабочих (67,85%). В 2017 году можно увидеть уменьшение численности персонала, сумма которого составила 50 сотрудников. Это связано с уменьшением количества рабочих. Но в 2018 году наблюдается повышение количества персонала ООО "Комильфо Экспо", которая составила 63 человека.

Таблица 2.6 - Распределение персонала ООО "Комильфо Экспо" по возрасту

№	Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
		1	2	3	4	5	6
1	До 20	-	-	-	-	2	4,4%
2	20 – 30	-	-	3	27,2%	18	40%
3	30 – 40	3	42,9%	4	36,4%	21	46,7%
4	40 – 50	3	42,9%	2	18,2%	3	6,7%
5	Свыше 50	1	14,2%	2	18,2%	1	2,2%

Продолжение таблицы 2.6

	1	2	3	4	5	6	7
6	Итого	7	100%	11	100%	45	100%

Исходя из полученных данных, 57,2% сотрудников ООО "Комильфо Экспо" находятся в возрасте от 30 до 50 лет, что свидетельствует о зрелом кадровом составе, молодежи от всего состава составило 33,3% от 20 до 30 лет. Работники старше 50 лет составляют от общей суммы 6,34%.

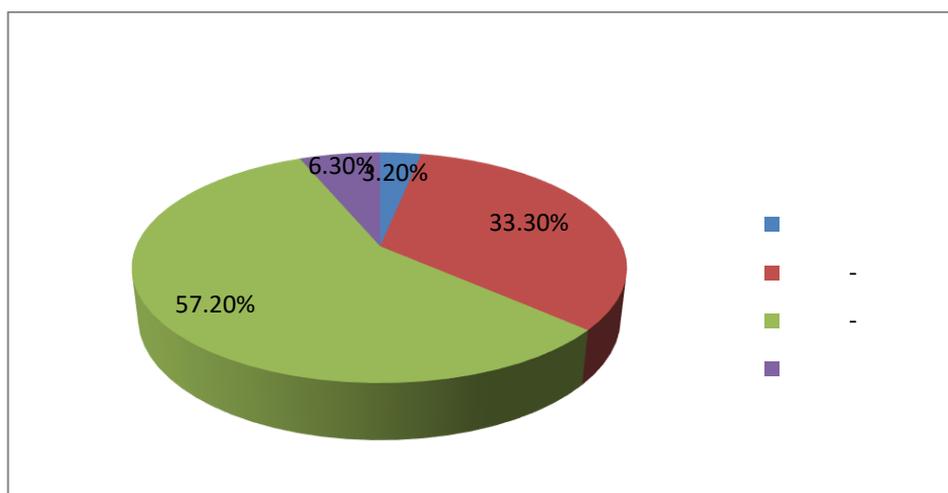


Рисунок 2.5 - Возрастная структура персонала

Таблица 2.7 - Распределение персонала ООО "Комильфо Экспо" по трудовому стажу

№	Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
		1	2	3	4	5	6
1	До 5	-	-	2	18,2%	23	51,1%
2	От 5 до 10	4	57,1%	5	45,5%	18	40%
3	От 15 до 20	2	28,6%	3	27,3%	3	6,7%
4	Свыше 20	1	14,3%	1	9%	1	2,2%
5	Свыше 30	-	-	-	-	-	-
6	Итого	7	100%	11	100%	45	100%

В ООО "Комильфо Экспо" стаж работы большинства сотрудников от 5 до 10 лет (42,9%). Среди руководителей преобладают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (57,1%). Также среди специалистов большой процент имеют работники со стажем от 5 до 10 лет (45,5%). Среди рабочих наибольшую часть составляют сотрудник со стажем от года до 5 лет (51,1%).

Дальше следует рассмотреть персонал по половому составу в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Распределение персонала ООО "Комильфо Экспо" по полу

№	Группы работников	Мужчины		Женщины	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	
1	Руководители	4	9,1%	3	15,8%
2	Специалисты	5	11,4%	6	31,6%
3	Рабочие	35	79,5%	10	52,6%
4	Итого по категории	44	100%	19	100%

Из таблицы 2.8, можно сказать, что удельный вес работающих мужчин преобладает над женским.

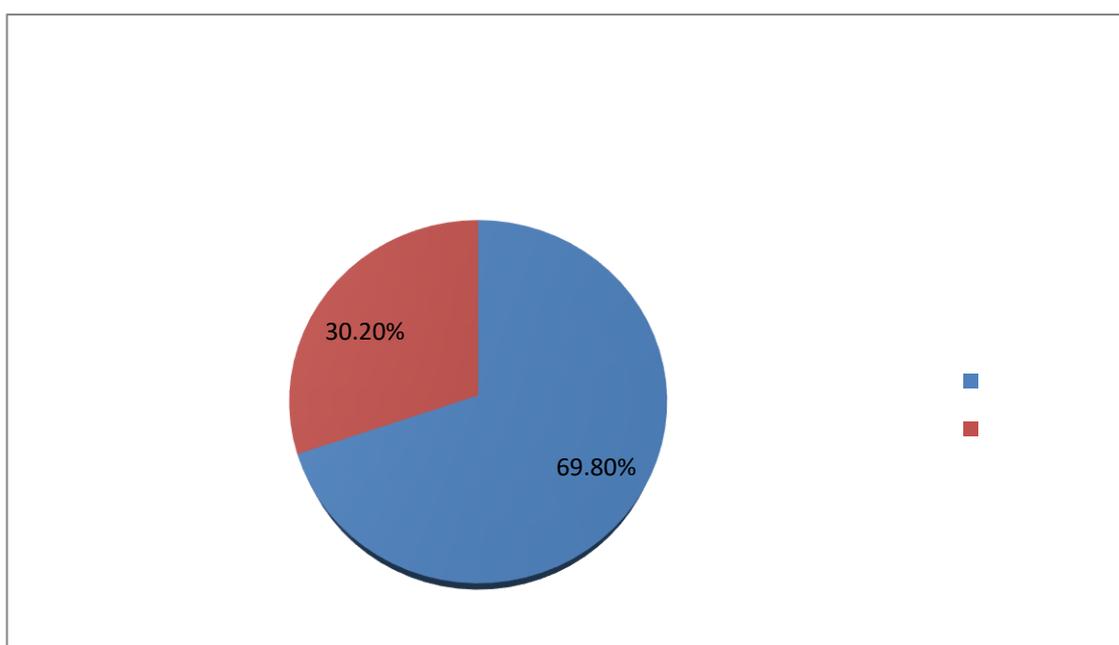


Рисунок 2.6 - Структура персонала по половому признаку.

Дальше стоит рассмотреть распределение сотрудников по образованию (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Распределение персонала ООО "Комильфо Экспо" по профессиональному образованию

№	Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
		1	2	3	4	5	6
1	Высшее	7	100%	9	81,8%	18	40%
2	Среднее	-	-	2	18,2%	10	22,3%
3	Начальное	-	-	-	-	11	24,4%
4	Не имеют профессионального образования	-	-	-	-	6	13,3%

По данным из таблицы можно сказать, что специалисты на предприятии имеют среднее (18,2%) и высшее (81,8) образование. Абсолютно все руководители (100%) имеют высшее образование. Также большое количество рабочих имеют высшее образование (40%), значительная доля рабочих со средним (22,3%) и начальным (24,4%) образованием.

Для дальнейшего исследования потребуется проанализировать кадровый процесс ООО "Комильфо Экспо". Под кадровым процессом понимается совокупность изменений состава персонала их количественных и качественных характеристик, которые обеспечивают реализацию основных функций организаций, в которых они работают.

Для проведения расчетов основных показателей кадровых процессов были применены следующие формулы:

1). Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) – демонстрирует, какую часть составляют сотрудники, которые были приняты в течение данного периода от числа сотрудников, состоящих в списках на конец

периода. Коэффициент оборота по приему персонала рассчитывается по формуле (2.1):

$$K_{\text{пр.}} = \frac{\text{кол-во принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.1)$$

2). Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ ) – демонстрирует, какая часть сотрудников из числа, которые состоят в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде. Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$K_{\text{в.}} = \frac{\text{ко-во уволившегося персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.2):$$

3) Коэффициент постоянства состава персонала ( $K_{\text{пс}}$ ) – это отношение числа сотрудников, которые проработали целый период, среднему списочному числу работающих за тот же период. Коэффициент постоянства состава персонала рассчитывается по следующей формуле (2.3):

$$K_{\text{пс.}} = \frac{\text{списочная численность на начало периода-ко-во уволившегося персонала}}{\text{среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.3):$$

4) Коэффициент замещения ( $K_{\text{з}}$ ). Рассчитывается по следующей формуле (2.4):

$$K_{\text{з.}} = \frac{\text{ко-во принятых-кол-во выбывших}}{\text{среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.4):$$

5) Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тк}}$ ) – это такой показатель, позволяющий оценить, насколько работник и работодатель ценят друг друга, и на сколько долго работники предприятия трудятся на своих рабочих местах. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (2.5):

$$K_{\text{тк.}} = \frac{\text{кол-во работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.5):$$

Показатели основных кадровых процессов ООО "Комильфо Экспо" представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели основных кадровых процессов ООО "Комильфо Экспо"

№	Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
	1	2	3	4
1	Численность персонала на начало года, чел.	59	56	50
2	Среднесписочное число работников, чел.	56	50	63
3	Принято всего, чел.	7	8	20
4	Выбыло всего, чел.	10	14	7
5	В т.ч.,- по сокращению штатов:	-	-	-
6	-по собственному желанию:	10	14	7
7	- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
8	Численность на конец года, чел.	56	50	63
9	Коэффициент оборота по приему	12,5%	16%	31,7%
10	Коэффициент оборота по выбытию (Кв),%	17,9%	28%	11,1%
11	Коэффициент постоянства кадров (Кпс),%	87,5%	84%	68,3%
12	Коэффициент текучести кадров (Ктк), %	17,9%	28%	11,1%
13	Коэффициент замещения (Кз),%	-5,4%	-12%	20,6%

Проанализировав таблицу 2.10,следует заметить, что численность работников в 2018 году увеличилась на 12,5% по сравнению с 2016 годом. Коэффициент по приему увеличился в течение анализируемых трех лет на

19,2%. Это говорит о том, что предприятие набирает новый штат сотрудников, пытается увеличить численность персонала. Количество выбывших работников снизилось на 30%, а количество принятых выросло в три раза и составило 285%. Текучесть кадров снизилась и составила 11,1%. Стоит заметить, что сотрудники, уволенные за последние три года, ушли по собственному желанию, и все они относятся к категории рабочих. Коэффициент постоянства за период 2016 – 2018 года снизился на 19,2%, что говорит о нестабильности трудового коллектива.

Структура затрат на персонал представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Структура затрат на персонал

№	Вид затрат	Год			Отклонение, %		
		2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016	2018/2017	2018/2016
	1	2	3	4	5	6	7
1	Оплата труда, тыс. руб.	24192000	21534000	30240000	89,1%	140,4%	125%
2	Отчисления в ед. соц.налог, тыс. руб.	7257600	6325000	9072000	87,2%	143,4%	125%
3	Обучение и развитие персонала, тыс.руб.	193000	120000	203540	62,2%	169,6%	105,5%
4	Охрана труда + спецодежда, тыс.руб.	1265000	1230000	1463000	97,2%	118,9%	115,7%
5	Медицинское обслуживание тыс.руб	93000	65000	132000	69,9%	203,1%	141,9%
6	Итого	33000600	29274000	41110540	88,7%	140,4%	124,6%

Анализ таблицы 2.11 показал, что наибольший удельный вес в структуре затрат на персонал занимает оплата труда. Рассматривая отношение 2018 год к 2016 году, можно сказать, что оплата труда на

предприятия выросла на 25% это связано с увеличением численности персонала. Следует заметить, что в 2018 году увеличились затраты на персонал.

Таким образом, анализируя систему управления персоналом ООО "Комильфо Экспо" была исследована структура службы управления персоналом, и было выявлено, что она хорошо организована и в полной мере выполняет свои функции. Структура персонала ООО "Комильфо Экспо" на 2018 год состоит из 63 сотрудников, из которых 11,11% руководители, 17,47% - специалисты и 71,42% - рабочие. Также отмечается снижение коэффициента текучести кадров на 11,1% в 2018 году. Следует учесть, что норма текучести кадров составляет не более 5%.

### 2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования работников ООО "Комильфо Экспо"

В ходе исследования мною была изучена система стимулирования труда персонала ООО "Комильфо Экспо". Выяснилось, что в компании применяют материально - денежное стимулирование труда, которая выражается в заработной плате, доплатах, премиях, неденежное (предоставление сотрудникам спец. одежды, предоставление медицинских услуг, материальная помощь) и нематериальное стимулирование.

В ООО "Комильфо Экспо" функционирует Положение «Об оплате труда работников». Благодаря данному положению устанавливаются порядок начисления заработной платы и различных выплат руководителям и иным служащим. Оно применяется для увеличения заинтересованности сотрудников предприятия в целях повышения объемов производства. Кроме этого, в ООО "Комильфо Экспо" действует Положение «О премировании работников». Его применяют в целях увеличения материальной заинтересованности, для повышения эффективности производства.

К основной ролью материально - денежному стимулированию относят формы и системы оплаты труда, которые устанавливают порядок начисления

заработной платы. В организации применяют повременную, повременно - премиальную, сдельную и сдельно - премиальную формы оплаты труда.

К месячному фонду оплаты труда относят: основную заработную плату; премии за качественно выполненную работу; различные виды доплат и надбавок.

Заработная плата сотрудникам начисляют на основе его должностного оклада или часовой тарифной ставки, определяющая штатным расписанием и трудовым договором. Объем ежемесячной заработной платы сотрудника не может быть ниже размера минимальной заработной платы, которая установлена Федеральным законом.

ООО "Комильфо Экспо" применяет следующие виды доплат и надбавок:

доплата за ночное время работы;

доплата за ненормированный рабочий день;

доплата за расширение зоны обслуживания;

надбавка за профессиональное мастерство;

доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

работа в выходные и праздничные дни.

Сотрудникам ООО "Комильфо Экспо" выплачиваются следующие виды премий:

Индивидуально - ежемесячная премия за качественное выполнение работы. Начисляется согласно штатному расписанию и трудовому договору;

Премия за добросовестное выполнение трудовых обязанностей. Данной премии лишены работники, которые были приняты позже 1 января отчетного года или уволены до 31 декабря отчетного года.

Премия к праздничным датам.

На предприятии также применяют неденежную форму оплаты труда. Применение данной формы оплаты труда увеличивает производительность труда и личную материальную заинтересованность каждого сотрудника.

В свою очередь ООО "Комильфо Экспо" предоставляет сотрудникам:

- материальную помощь;
- обучение;
- медицинское страхование;
- форменную одежду и обувь.

Предприятие ООО "Комильфо Экспо" использует нематериальное стимулирование, которое выражается: в благодарственных письмах и награждение почетной грамотой. Расходы на оплату труда формируется в основном из заработной платы, премий, прочих выплат. В ходе дальнейшего анализа стоит рассмотреть изменения по данным видам выплат (таблица 2.12)

Таблица 2.12 - Состав фонда оплаты труда ООО "Комильфо Экспо"

№	Виды выплат	2017 г.		2018 г.		2018 в % к 2017г.
		2	3	4	5	
1	Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	15999762	74,3%	22075200	73%	138%
2	Премии	3337770	15,5%	4233600	14%	126,8%
3	Доплаты и надбавки	1292040	6%	2268000	7,5%	175,5%
4	Оплата отпусков	904428	4,2%	1663200	5,5%	183,9%
5	Итого фонда оплаты труда	21534000	100%	30240000	100%	140,4%

Исходя из полученных данных в таблицы 2.12, можно сказать, что большая часть в структуре фонда оплаты труда занимает оплата по тарифным ставкам, окладам и сдельным ставкам. На неё в 2018 году приходится 73% от всего фонда оплаты труда, что на 38% больше чем в 2017

году. Размер премий в 2018 году составило 14% от всей суммы фонда оплаты труда, и увеличилась на 26,8% по сравнению с 2017 годом. В 2018 году оплата отпусков сотрудников увеличилось (5,5%), это больше по сравнению с 2017 годом на 83,9%. Доплаты и надбавки в 2018 году составили 7,5% от всего фонда оплаты труда, что больше чем в 2017 на 75,5%.

Получение чувства удовлетворения от рабочей деятельности, мотивация и стимулирование играют важную роль в человеческой жизнедеятельности. Для того чтобы изучить степень удовлетворенности сотрудников системой стимулирования труда, мною было проведено анкетирование персонала, методологической базой стала теория Ф. Герцберга.

Данное анкетирование поможет выявить уровень удовлетворенности сотрудников размером заработной платы, системой премирования, взаимоотношения с коллективом и начальством.

В случае отсутствия данного фактора или же его не удовлетворения, сотрудники сигнализируют о неудовлетворенности рабочей деятельности. Таким образом, анкета содержит в себе 27 вопросов.

Анкетирование прошло 48 человек, это 76,2% от общей численности персонала организации. Опрос был проведен анонимно. В опросе приняли участие сотрудники в возрасте от 20 до 50 лет таких категорий как: рабочие, специалисты и руководители.

В таблице 2.13 представлена характеристика состава сотрудников – участников социологического исследования.

Таблица 2.13 - Характеристика состава сотрудников – участников социологического исследования

№	Структура участников опроса	Численность персонала, чел.	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
	1	2	3
1	Категория		
2	-руководители	4	8,4%

Продолжение таблицы 2.13

	1	2	3
3	-специалисты	10	20,8%
4	-рабочие	34	70,8%
5	Итого:	48	100%
6	Гендерная структура:		
7	-Мужчины	35	72,9%
8	Женщины	13	27,1%
9	Итого:	48	100%
10	Возрастная структура:		
11	-20- 30лет	16	33,3%
12	-30- 40лет	27	56,3%
13	-40- 50лет	5	10,4%
14	Итого:	48	100%

В процессе проведенного опроса мною было выявлено следующее (таблица №2.14).

Таблица 2.14 - Анализ удовлетворенности персонала системой стимулирования труда ООО"Комильфо Экспо"

№	Показатель	Результаты	% от общей
		анкетирования (кол-во человек)	численности, участвующей в опросе
	1	2	2
1	Удовлетворены системой стимулирования труда	35	72,9%
2	Не удовлетворены системой стимулирования труда	13	27,1%

В процессе проведения опроса было выявлено, что большая часть работников 35 (72,9%) удовлетворены системой стимулирования труда,

однако есть часть сотрудников (27,1%), которые не удовлетворены данной системой стимулирования труда.

В таблице 2.15 представлены результаты пофакторной удовлетворенности работой сотрудников ООО "Комильфо Экспо"

Таблица 2.15 - Пофакторная удовлетворенность работой

№	Фактор	Удовлетворенность %	Не удовлетворенность, %
	1	2	3
1	Денежное материальное стимулирование:	63%	37%
2	-Размер заработной платы	79%	21%
3	- Система премирования	61%	39%
4	Неденежное материальное стимулирование	83%	17%
5	Нематериальное стимулирование	42%	58%

Исходя из полученных результатов в таблицы 2.15, можно сказать, что большая часть сотрудников удовлетворены собственной заработной платы. Так, 79% респондентов считают, что справедливо получают денежные вознаграждения по отношению к результатам их труда. В основном есть работники, которых не удовлетворяет система премирования (39%). Также работники недостаточно удовлетворены (37%) денежным материальным стимулированием. Можно увидеть, что большая часть сотрудников (58%) не удовлетворяет система нематериального стимулирования.

При этом необходимо отметить, что совершенно все сотрудники в ООО "Комильфо Экспо" (100%), считают что они способные работники.

Большая часть сотрудников (85%) считают, что работа целиком соответствует личным способностям, но для 15% опрошенных - не

соответствует. Также 87% респондентов удовлетворены режимом работы, однако 13% - не удовлетворены. 72% составила доля удовлетворенных отношениями с коллегами.

Наиболее распространенным ответом на вопрос «Выберите пять основных характеристик работы» были: заработная плата (83%); благоприятный психологический климат (72%); благоприятные условия труда(43%); должностное продвижение (41%).

Значительная доля опрошенных удовлетворены социально - психологической обстановкой в коллективе (их составило 75% от всех опрошенных), 10% были не удовлетворены отношением друг к другу, 15% сотрудников чувствуют себя чужими в коллективе. Таким образом, персонал отмечает присутствие хорошего социально - психологического климата на предприятии, однако 25% респондентов отмечают отсутствие сплоченности коллектива.

Кроме того при проведении опроса были определены наиболее значимые стимулирующие факторы сотрудника. К ним относятся:

потребность в материальном вознаграждении и заработной плате (78%);

потребность в официальном признании заслуг (53%);

потребность в совершенствовании, росте 48%). Данный фактор показывает уровень значимости развития для сотрудника.

Следует заметить, что основные формы нематериального стимулирования персонала, не включая грамоты и благодарности, отсутствуют на предприятии. Это может негативно сказаться на персонале.

Проведя анализ существующей системы стимулирования труда сотрудников ООО"Комильфо Экспо", были обнаружены следующие проблемы организации:

Программа премирования персонала устарела;

Недостаточность форм нематериального стимулирования.

Подводя итог по данному разделу, можно сказать, что численность сотрудников в 2018 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 7 человек, т.е. на 12,5%. Большую часть в кадровом составе занимают рабочие (71,42%). Часть специалистов составляют 17,47%. Наименьшую долю занимают руководители (11,1%).

Кадровая текучесть в 2018 году снизилась до 11,1%. Стоит заметить, что нормой текучести кадров является 5%. Поэтому уровень текучести кадров остается на высоком уровне, несмотря на то, что было снижение данного показателя. Также проанализирована современное состояние системы стимулирования персонала ООО "Комильфо Экспо". В результате проведенного анализа выяснилось, что большая часть сотрудников ООО "Комильфо Экспо" удовлетворены нынешней системой стимулирования труда, однако остальная часть не довольны данной системой.

### 3 Рекомендации по совершенствованию стимулирования труда на предприятии ООО "Комильфо Экспо"

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда

В современных условиях высокой конкуренции руководство компании должно грамотно подходить к использованию инновационных подходов управления трудовыми ресурсами, которые основаны на эффективной системе стимулирования. Однако стоит заметить, что критерии системы стимулирования труда должны соответствовать стратегической деятельности организации.

В ходе проведенного анализа системы стимулирования труда персонала ООО "Комильфо Экспо", было выявлено следующие недостатки:

устаревшая программа премирования персонала;

ограниченность форм нематериального стимулирования.

Таким образом в процессе анализа было выявлено ряд недостатков, для того чтобы их устранить нужно реализовать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала. Данные рекомендации направлены на поддержание персонала, увеличение престижности работы, обеспечение оплаты труда сотрудникам, повышение производительности труда и максимизацию прибыли в организации.

Цель данных рекомендаций заключается в повышении удовлетворенности работников в организации системой стимулирования труда. Цель можно достигнуть благодаря проведению конкурсов по премированию персонала и публичным поощрением персонала.

В таблице 3.1 представлен комплекс рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала.

Таблица 3.1 - Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

№	Недостаток	Мероприятия	Сроки исполнения	Результаты
	1	2	3	5
1	Устаревшая программа премирования	1. Внедрение изменений в положение о премировании сотрудников; 2. Введение грейдинговой системы оплаты труда;	6-9 месяцев	Снижение текучести кадров; Повышение удовлетворенности персонала собственным трудом; Повышение производительности; Повышения уровня квалификации работников.
2	Ограниченность форм нематериального стимулирования	1. Проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»; 2. Организация конкурса трудового соперничества	1 месяц	Общественное признание; Повышение уровня коммуникаций; Повышение производительности труда; Создание атмосферы вовлеченности.

Данный комплекс мероприятий направлен на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала, в результате повысят уровень мотивации работников, производительность труда и тем самым увеличат прибыль предприятия.

Для того чтобы грамотно управлять предприятием, следует создать условия для высокопроизводительного труда персонала. Поэтому предприятие должно уделить внимания к организации оплаты труда. Одним из ключевых элементов в повышении эффективности деятельности

организации является правильно выстроенная система оплаты труда персонала.

По этой причине руководству необходимо подвергнуть доработке систему премирования с пожеланиями работников иначе данная система премирования будет не эффективной.

Для того чтобы повысить эффективность премирования работников можно предложить выполнить следующие меры:

Предприятию необходимо подвергать оценке и трансформации систему премирования;

Следует информировать сотрудников об изменениях размера премий;

Система премирования должна быть выстроена в соответствии со стратегическими целями компании, тем самым позволяет развивать у сотрудников рабочую модель поведения, которая в свою очередь приведет к достижению стратегических целей;

Сотрудники предприятия должны видеть четкую связь между получаемыми своими результатами труда и материальным вознаграждением;

В вознаграждении сотрудников организации обязательно должна быть составляющая, которая будет зависеть от коллективных и личных результатов труда.

Адекватно выстроенная система премирования позволит снизить текучесть кадров, повысить уровень удовлетворенность персонала собственным трудом, вследствие чего, повысится производительность труда.

Одним из способов совершенствования системы оплаты труда на предприятии может послужить внедрение системы грейдов. В результате реализации данной системы оплаты труда, имеется возможность установить трудоемкость каждого сотрудника, кроме этого уровень знаний и навыков сотрудника.

Данную систему можно представить в виде построенной таблицы рангов, который включает в себя всех работников по определенному порядку. Каждому из работников предоставлен свой индивидуальный ранг, благодаря которому оказывает влияние на размер заработной платы в конце отчетного месяца.

Для ранжирования можно выделить несколько групп сотрудников:

1. Групп А – профессиональные работники, которые высоко ценятся из-за своих умений и навыков. К данной группе, как правило, относят руководителей;
2. Группа В – к ней чаще всего относят достаточно опытных специалистов;
3. Группа С - основная масса сотрудников, обычно это рядовые работники.

Таким образом, внедрение данной системы даст возможность наиболее правильно формировать систему выплат и вознаграждений работникам. Система грейдов понятна и проста для всех сотрудников, так как каждый сотрудник знает, что именно ему надо делать, чтобы размер его выплат увеличился в следующем периоде.

В настоящее время предприятия не могут развиваться без эффективной системы нематериального стимулирования труда, поэтому ООО "Комильфо Экспо" стоит обратить внимание на данный вид стимулирования.

Элементами нематериального стимулирования будут являться следующие факторы:

- Комфортабельность рабочего места;
- Медицинская страховка;
- Благоприятный психологический климат в коллективе;
- Возможность реализовать свой потенциал;
- Публичное признание руководством заслуг работника.

Проведя анализ ситуации в области нематериального стимулирования рабочих ООО "Комильфо Экспо", следует внести ряд предложений, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Предлагаемая система нематериального стимулирования

№	Нематериальные потребности	Рекомендации по удовлетворению нематериальных потребностей	Нематериальное поощрение
	1	2	3
1	Продвижение по службе	Создать систему грейдинга для каждой категории персонала	Чем выше статус, тем больше льгот
2	Признание и одобрение	Создать доску почета, почетные грамоты на торжественном собрании	Приоритет при распределении отпусков
3	Условия для самовыражения и развития	Конкурс на лучшего по профессии	Дополнительный выходной день
4	Работа позволяющая думать самостоятельно	Предложение руководством нестандартных задач	Поощрение за нестандартные решения дополнительным выходным днём
5	Высокая степень ответственности	Разработка системы наставничества, конкурс на лучшего наставника	Лучшему наставнику приоритет о распределении отпусков
6	Интересная работа, требующая творческого подхода	Рационализаторские предложения	За лучшее рационализаторское предложение один дополнительный выходной, возможность участвовать в проектах
7	Общение с коллегами	Семинары, наладить обмен опытом	Участие в обсуждениях проблем предприятия

Данные рекомендации способствуют повысить уровень мотивации работников на труд, в итоге увеличится производительность труда и прибыль предприятия.

В компании каждую должность предлагается подразделять на следующие критерии:

Руководители;

Специалисты и служащие: главный специалист, ведущий специалист, старший специалист, специалист;

Рабочие.

Стоит заметить, что рационализаторские предложения по совершенствованию того или иного направления работы заслуживает особого поощрения.

В конце каждого квартала отличившихся сотрудников награждают почетной грамотой и заносят на доску почёта и всё это должно проводиться генеральным директором в присутствии всего рабочего коллектива.

Для того чтобы развить дух коллективизма, следует отмечать дни рождения каждого сотрудника коллектива в структурном подразделении. Также необходимо отмечать государственные праздники всем коллективом.

Следует разработать новую форменную одежду для развития у сотрудников чувства гордости за организацию.

Стоит уделить внимание разработке корпоративного кодекса компании, в котором содержатся правила отношения с клиентами, сотрудниками, поставщиками и руководителями. В случае несоблюдения правил кодекса применяются дисциплинарные взыскания.

Особое место занимает развитие духа соревнования. Как вариант, можно предложить предприятию разработать краткосрочную программу стимулирования, которая связана со снижением себестоимости продукта. Суть программы должна заключаться в том, чтобы каждый отдел смог найти пути снижения себестоимости продукта, а сэкономленные средства выделить работникам в качестве премии. За счёт данного мероприятия сотрудники

ООО "Комильфо Экспо" смогут получить возможность не только заработать дополнительные деньги, но и показать свой потенциал.

Для развития коммуникаций как средства нематериальной мотивации в компании должен издаваться собственный журнал, где по итогам квартала будут показаны достижения каждого из сотрудника, а также пожелания руководителей и коллег.

Для коллективных обсуждений определенных решений руководства на корпоративном сайте может быть создан форум, по любой теме, любым работником организации.

Также на сайте можно будет проводить опросы об удовлетворенности труда в организации. В конце публиковать результаты рассмотренных итогов опроса руководством компании.

Руководству компании следует разработать личный план развития каждому сотруднику на год, два года или даже пять лет. Кроме этого, компания должна проводить анализ самооценки сотрудников собственных достижений и недостатков, разрабатывать меры по их устранению.

Компании следует раз в месяц проводить день открытых дверей, где каждый сотрудник может высказать свою точку зрения руководству.

Для того чтобы удовлетворить потребности в обучении, предприятию нужно разработать график тренингов и семинаров, в которых будут принимать участие все работники компании.

Фонд нематериальной мотивации формируется из прибыли компании и распоряжается им генеральный директор.

Таким образом, предлагаемая система нематериальной мотивации позволит учитывать максимально как потребности всего трудового коллектива, так и индивидуальные потребности каждого сотрудника.

### 3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Для проведения экономической оценки, предложенных мероприятий, следует рассмотреть таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию стимулированием труда персонала

№	Наименование затрат	Обоснование, расчет	Сумма (руб.)
1	2	3	3
1	Внедрение изменений в положение о премировании сотрудников	-	-
2	Введение грейдинговой системы оплаты труда	Стоимость оценки одной должности — 8000 рублей. Всего 15 должностей. Расход на внедрение грейдов: $8000 \times 15$	120000
3	Проведение конкурсов на звание “Лучший сотрудник месяца”	Стоимость одного подарка составляет 2000 рублей. Итог: $2000 \times 12 = 24000$ рублей в год. Стоимость одной грамоты составляет 100 рублей. Итог: $80 \times 12 = 960$ рублей в год. Сумма премии составляет 5000 рублей. Итог: $5000 \times 12 = 60000$ рублей.	85000
4	Организация конкурса трудового соперничества	-	-
5	Итог: 205000		

Исходя из данных приведенных в таблице 3.3, стоимость проведения предлагаемых мероприятий составляет 205000 рублей.

Следующим действием будет расчет эффективности предложенных мероприятий.

Для того чтобы определить эффективность проведения предлагаемых мероприятий следует произвести расчет затрат и экономических результатов мероприятий.

Предполагаемый экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитаем с учетом того, что прибыль увеличилась на 5%. Тогда прибыль после внедрения мероприятий рассчитывается по следующей формуле (3.1).

$$\Delta П = П_{2018} * Э(3.1)$$

где:  $\Delta П$  – планируемая прибыль после внедрения мероприятий;

$П_{2018}$ . – прибыль организации за 2018 год;

$Э$  – экономический эффект.

Таким образом, планируемая прибыль составит:

$$\Delta П = 11530000 * 0,05 = 576500$$

После внедрения предлагаемых мероприятий по повышению стимулирования труда персонала, можно предположить, что текучесть кадров снизится на 6%, а это значит то, что предприятию не придется тратить средства на поиск и обучение сотрудника.

Количество выбывших работников в компании за 2018 год составило 7 человек, 6% от 7 составляет 1 человек.

К сумме годовых расходов можно отнести расходы на поиск и подготовку новых сотрудников.

Исходя из полученных данных, средняя стоимость затрат на поиск, подбор и обучение персонала составляет 11950 рублей. Из них 5000 рублей на размещение информации о вакансиях и 6950 рублей на подбор и подготовку одного нового работника.

Таким образом, сэкономленные средства на поиск и подготовку новых сотрудников, с учётом текучести кадров 6% составит 11950 руб./год.

Следовательно, прибыль предприятия при использовании предложенных мероприятий составит:  $576500 + 11950 = 588450$  рублей.

Для того чтобы найти экономический эффект от предложенных мероприятий, нужно экономический результат от предложенных мероприятий вычесть затраты на осуществление данных мероприятий. Формула выглядит следующим образом (3.2):

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К} \quad (3.2)$$

$$\text{Э} = 588450 - 205000 = 383450$$

Чтобы найти рентабельность проекта следует воспользоваться формулой 3.3:

$$\text{Р} = \frac{\text{П}}{\text{З}} * 100\% \quad (3.3)$$

где: Р – рентабельность проекта;

П – прибыль от внедрения мероприятий;

З – затраты на мероприятия.

$$\text{Р} = \frac{588450}{205000} * 100\% = 287,1\%$$

Для расчета срока окупаемости можно воспользоваться формулой 3.4:

$$\text{Т}_a = \frac{\text{К}}{\text{Э}} \quad (3.4)$$

где: Т<sub>а</sub> – срок окупаемости вложений;

К – затраты на мероприятия;

П – прибыль, полученная после внедрения мероприятий.

$$\text{Т}_a = \frac{205000}{588450} = 0,34 \text{ месяца} = 11 \text{ дней}$$

Таким образом, ключевым элементом в производственной деятельности является человек, так как от его заинтересованности к работе будет зависеть успех организации. Для того чтобы раскрыть потенциал работника в ходе трудовой деятельности, нужно создать такие условия, которые позволят развивать работника, стимулируя его к продуктивному труду и личностному развитию.

В ходе проведенного анализа, было установлено, что наиболее эффективными средствами стимулирования являются совершенная система премирования и система нематериального стимулирования.

Наиболее значительным мотивационным потенциалом обладает премирование работников, повышая ее, производительность предприятия увеличивается. С её помощью можно повлиять на результат труда, своевременно обратить внимание на достижения сотрудника и оценить его прямой вклад в деятельность организации.

В данной главе были предложены ряд мероприятий, которые направлены на совершенствование системы стимулирования персонала. Также была проведена экономическая оценка предложенных мероприятий. Можно сказать, что данные мероприятия значительно повысят производительность организации, из-за повышения интереса у работников к собственному труду, а это значит, что они будут более ответственно и качественно подходить к её выполнению.

## Заключение

Стимулирование труда персонала является одной из важных составляющей в деятельности организации. Она способна воздействовать на деятельность самого персонала и на работу организации в целом. От того, насколько грамотно проработана система стимулирования труда персонала, будет зависеть успех организации.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты: понятие, виды, формы стимулирования, методы и сущность мотивации.

Выяснилось, что стимулирование труда и мотивация труда являются важной составляющей в образовании мотивации и сохранении трудовых ресурсов в организации. Эффективность системы оплаты труда и стимулирование труда значительно увеличивает производительность сотрудников, направляя их деятельность в интересы организации, тем самым увеличивает эффективность применения трудовых ресурсов.

Во второй главе были проанализированы основные показатели хозяйственной деятельности, рассмотрены состав и структура персонала, произведена оценка системы стимулирования труда ООО "Комильфо Экспо".

На настоящее время численность сотрудников в 2018 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 7 человек, т.е. на 12,5%. Большую часть в кадровом составе занимают рабочие (71,42%). Часть специалистов составляют 17,47%. Наименьшую долю занимают руководители (11,1%).

Кадровая текучесть в 2018 году снизилась до 11,1%. Стоит заметить, что нормой текучести кадров является 5%. Поэтому уровень текучести кадров остается на высоком уровне, несмотря на то, что было снижение данного показателя. Также проанализирована современное состояние системы стимулирования персонала ООО "Комильфо Экспо". В результате проведенного анализа выяснилось, что большая часть сотрудников ООО "Комильфо Экспо" удовлетворены нынешней системой стимулирования труда, однако остальная часть не довольны данной системой.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы стимулирование персонала. Был предложен ряд мероприятий, которые направлены на совершенствование системы стимулирования персонала. Также была проведена экономическая оценка предложенных мероприятий. Можно сказать, что данные мероприятия значительно повысят производительность организации, из-за повышения интереса у работников к собственному труду, а это значит, что они будут более ответственно и качественно подходить к её выполнению.

Также была проведена экономическая оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, где сумма затрат на проведение мероприятий составила 205000 рублей, а экономический эффект равен 383450 рублей. Рентабельность составила 287,1% при сроке окупаемости 11 дней.

Таким образом, можно считать, что цель выпускной квалификационной работы достигнута.

#### Список использованных источников

1. Абрютина, М. С. Экономика предприятия / М.С. Абрютина. - М.: Дело и сервис, 2017. - 528 с.
2. Адаскин, И. Оплата труда работников просвещения / И. Адаскин, В. Скворцов. - М.: Профиздат, 2017. - 160 с.
3. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
4. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 228 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03216-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434372> (дата обращения: 28.04.2019).
5. Алиев, И.М. Экономика труда: Учебник для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.
6. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2016. - 432 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
8. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука 2017. Т. 2 № 4. С. 179-181.
9. Владимир, Сперанский Современные технологии управления персоналом / Сперанский Владимир. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 757 с.
10. В.М. Маслова Связи с общественностью в управлении персоналом / В.М. Маслова. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 208 с.
11. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 848 с

12. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
13. Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 352 с.
14. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 412 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00482-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433272> (дата обращения: 24.04.2019).
15. Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 691-702. — URL <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения: 25.03.2019).
16. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.
17. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 93
18. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - М.: Питер, 2018. - 512 с
19. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: Инфра-М, 2018. - 160 с.
20. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В. В. Коршунов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 313 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03428-8. — Текст :

электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431897> (дата обращения: 01.05.2019).

21. Кочетков, А.А. Экономическая теория: Учебник для бакалавров / А.А. Кочетков. - М.: Дашков и К, 2014. - 696 с.

22. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15

23. Ларионов, И.К. Экономическая теория: Учебник для бакалавров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 408 с.

24. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 с.

25. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 396 с.

26. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2013. - 108 с.

27. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.

28. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.

29. Макклелланд, Д. Мотивация человека. СПб.: Питер. 2007. 665 с

30. Максимова В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: Юрайт, 2014. – 580 с.

31. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб: Питер, 2014. - 352 с.

32. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для СПО / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н.

Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 301 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09898-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblioonline.ru/bcode/442416> (дата обращения: 20.04.2019).

33. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 6 (16). С. 10.

34. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). С. 7.

35. Михалкина, Е.В. Экономика труда: Учебник / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. - М.: Риор, 2017. - 144 с.

36. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 144 с. — (Научная мысль). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/768156>

37. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 423 с.

38. Океанова, З.К. Экономическая теория: Учебник / З.К. Океанова. - М.: Дашков и К, 2015. - 652 с.

39. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям / Н. С. Пряжников ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. : Юрайт, 2016. – 366 с.

40. Рофе, А.И. Экономика труда. конспект лекций / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 40 с.

41. Рофе, А.И. Экономика труда (для бакалавров) / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
42. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2015.-304 с.
43. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 511 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-4855-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/383738> (дата обращения: 04.03.2019).
44. Скляревская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
45. Слагода В.Г., Сибикин М.Ю. Экономическая теория / В.Г. Слагода, М.Ю. Сибикин. – М.: Форум, 2014. – 368 с.
46. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233.
47. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 316 с.
48. Тинькова Е.В. Материальное стимулирование как фактор развития хозяйствующих субъектов / Е.В. Тинькова // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 2 (71). С. 159-163.
49. Толстиков Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – №12-4. – С. 166-169.
50. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник для академического бакалавриата / Л.А. Чалдаева. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 410 с.

51. Шапиро С. А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. - 2016 .- № 1 .- С. 46-61.

52. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.

53. Экономика и социология труда. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общ. ред. О. В. Кучмаевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 256 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9432-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblionline.ru/bcode/437696> (дата обращения: 15.04.2019).

54. Электронный ресурс: ООО “Комильфо Экспо” [сайт]. — URL: <https://www.komilfoexpo.com/about> (дата обращения: 10.05.2019).

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Основные средства	1150	4 263	4 205	2 171	3 163	541	805	694
Финансовые вложения	1170	413	419	426	432	438	445	451
Итого по разделу I	1100	4 676	4 624	2 597	3 595	979	1 250	1 145
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	1210	34 235	3 274	1 184	55	264	554	119
Дебиторская задолженность	1230	57 266*	101 180*	49 405	24 641	16 080	31 903	42 446
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	897	2 702	12 048	13 299	2 838	895	2 706
Итого по разделу II	1200	92 398*	107 156*	62 637	37 995	19 182	33 352	45 271
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>97 074</b>	<b>111 780</b>	<b>65 234</b>	<b>41 590</b>	<b>20 161</b>	<b>34 602</b>	<b>46 416</b>
<b>ПАССИВ</b>								
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Итого по разделу III	1300	10 809	17 648	4 728	11 648	7 820	9 047	(2 812)
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1510	7 072	8 100	0	0	1 532	0	0
Кредиторская задолженность	1520	79 193	86 032	60 506	29 942	10 809*	25 555	49 228
Итого по разделу V	1500	86 265	94 132	60 506	29 942	12 341*	25 555	49 228
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>97 074</b>	<b>111 780</b>	<b>65 234</b>	<b>41 590</b>	<b>20 161</b>	<b>34 602</b>	<b>46 416</b>

## Приложение Б

### Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	546 565	438 816	423 876	546 161	292 304	329 362	287 025
Себестоимость продаж	2120	(525 948)	(415 772)	(415 417)	(499 463)	(278 699)	(312 500)	(282 872)
Валовая прибыль (убыток)	2100	20 617	23 044	8 459	46 698	13 605	16 862	4 153
Прибыль (убыток) от продаж	2200	20 617	23 044	8 459	46 698	13 605	16 862	4 153
Проценты к уплате	2330	(832)	(708)	(773)	(425)	(393)	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	12 821	48 317	61 074	147 638	57 731	22 412	24 358
Прочие расходы	2350	(17 677)	(54 086)	(62 960)	(148 870)	(60 607)	(24 157)	(28 333)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 929	16 567	5 800	45 041	10 336	15 117	178
Текущий налог на прибыль	2410	(3 399)	(3 645)	(1 120)	(9 631)	(2 561)	(3 258)	(326)
Чистая прибыль (убыток)	2400	11 530	12 922	4 680	35 410	7 775	11 859	(148)

## Приложение В

### Тест Герцберга

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом,

связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным

даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились велико-

лепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти

на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой

совет Вы дадите в такой ситуации:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей

комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно

повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы да-

дите в такой ситуации:

(Д) Для любого главное – получить повышение в должности.

(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную

и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет

Вы дадите в такой ситуации:

(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом

необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой

совет Вы дадите в такой ситуации:

(З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.

(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему макси-

мум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать

ответственные решения.

(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстри-

ровать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной,

но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.

(Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признание успехов индиви-

дуально каждого человека или группы сотрудников:

(Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

(З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим воз-

награждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

(А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не инте-

ресную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

(Е) Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной

стратегии Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников

(З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

(В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста

работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнее выполнять ответственную работу.

(Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной

с возможным широким общественным признанием:

(Е) Важнее всего чувство успеха в работе.

(Б) Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

(З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.

(Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предпо-

лагающую принятия важных решений:

(В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

(Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить

ли это на общее обсуждение:

(Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

(Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности

реализовать себя и достичь чего-либо:

(Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.

(Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятель-

ности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит

другому:

(Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

(Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или со-

хранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

(Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению

по службе.

(Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения

с руководителем.

21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий

или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо зна-

комыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного при-

знания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

(Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного

роста в будущем, если одно исключает другое:

(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение

по должности в будущем.

(Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших

заслуг.

25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той

же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности

с переводом.

(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться

с коллегами.

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки

и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая

новые, более интересные задачи.

(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или

работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично

себя успешным на рабочем месте.

(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

## Приложение Г

### Положение о премировании работников ООО "Комильфо Экспо"

Общество с ограниченной ответственностью "Комильфо Экспо"  
ООО "Комильфо Экспо"



УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
ООО "Комильфо Экспо"  
В.А. Дернятин 10.01.2017

#### ПОЛОЖЕНИЕ № 1-П

г. Санкт-Петербург

10.01.2017

#### О премировании работников

##### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО "Комильфо Экспо" (далее – Положение) разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Положением об оплате труда работников ООО "Комильфо Экспо" и является локальным нормативным актом ООО "Комильфо Экспо".

1.2. Настоящее Положение вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в достижении высоких качественных и количественных результатов труда, создании условий для проявления творческой активности, добросовестного и ответственного выполнения работниками своих должностных обязанностей.

1.3. Настоящее Положение устанавливает порядок и условия премирования работников ООО "Комильфо Экспо". Под премированием в настоящем Положении понимается выплата работникам денежного поощрения сверх размера заработной платы, включающей должностной оклад и надбавки, установленные штатным расписанием ООО "Комильфо Экспо".

1.4. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием. На лиц, с которыми заключены гражданско-правовые договоры, действие Положения не распространяется.

1.5. Премирование работников – это право, а не обязанность ООО "Комильфо Экспо" и зависит от достигнутых работниками показателей премирования, финансового состояния ООО "Комильфо Экспо" и других факторов, которые могут оказывать влияние на факт премирования и размер премий.

1.6. Премии выплачиваются из фонда оплаты труда ООО "Комильфо Экспо".

##### 2. ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ, ВИДЫ И РАЗМЕРЫ ПРЕМИЙ

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2. Текущее премирование осуществляется ежеквартально при условии выполнения работником своих должностных обязанностей и соблюдения трудовой дисциплины.

2.3. Текущее премирование может устанавливаться в размере до 100% от величины месячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных администрацией постоянных надбавок к должностному окладу/месячной тарифной ставке) по представлению непосредственного руководителя работника.

2.4. Единовременное премирование может осуществляться в отношении работников ООО "Комильфо Экспо":

- по итогам успешной работы ООО "Комильфо Экспо" за год;
- за выполнение дополнительного объема работ;
- за качественное и быстрое выполнение особо важных заданий и срочных работ.

2.5. Размер единовременного вознаграждения определяется для каждого работника генеральным директором ООО "Комильфо Экспо" (его заместителем) в твердой сумме или в процентах от зарплаты по представлению непосредственного руководителя работника.

2.6. Совокупный размер премий, назначаемых к выплате, не ограничивается максимальным размером и зависит только от финансового положения ООО "Комильфо Экспо".

### 3. ПОРЯДОК УТВЕРЖДЕНИЯ, НАЧИСЛЕНИЯ И ВЫПЛАТЫ ПРЕМИЙ

3.1. Премирование работников ООО "Комильфо Экспо" производится на основании приказа генерального директора ООО "Комильфо Экспо", которым устанавливается размер премии работнику по представлению его непосредственного руководителя. Установление размеров текущих премий производится ежеквартально.

3.2. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в квартале по уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

3.3. Работникам, вновь поступившим на работу, текущая премия начисляется по усмотрению генерального директора ООО "Комильфо Экспо" на основании представления их непосредственных руководителей.

3.4. Текущая премия не начисляется (полностью или частично) по представлению непосредственных руководителей работников (в форме служебной записки, направляемой генеральному директору ООО "Комильфо Экспо") в следующих случаях:

- наличие дисциплинарных взысканий;
- неудовлетворительная работа, ненадлежащее исполнение должностных обязанностей;
- невыполнение приказов, указаний и поручений непосредственных руководителей.

3.5. Полное или частичное неначисление текущей премии производится на основании приказа генерального директора ООО "Комильфо Экспо" с обязательным указанием причин.

3.6. Выплата текущей премии осуществляется ежеквартально по прошествии отчетного квартала в ближайший за этим день выдачи зарплаты.

3.7. Единовременное премирование осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения.

3.8. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников является служебная записка непосредственного руководителя работника.

#### 4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе среднего заработка для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

4.2. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует до его отмены (принятия нового Положения).

4.3. Все работники должны быть ознакомлены с текстом настоящего Положения под подпись. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на главного бухгалтера ООО "Комильфо Экспо".