

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия при природопользовании и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Совершенствование организации оплаты труда на предприятии

Исполнитель Хачатрян Нелли
(фамилия, имя, отчество)

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

Панова Анастасия Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

(подпись)


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

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«1» июня 2021г.

Санкт-Петербург
2021

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты организации оплаты труда.....	6
1.1 Понятие, сущность и функции заработной платы.....	6
1.2 Формы и системы оплаты труда.....	13
1.3 Мотивация в организации оплаты труда.....	22
2. Анализ организации оплаты труда ООО «ГарантСтройКомплекс».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ГарантСтройКомплекс».....	33
2.2 Экономический анализ показателей труда и заработной платы ООО «ГарантСтройКомплекс».....	48
2.3 Анализ системы оплаты труда ООО «ГарантСтройКомплекс».....	55
3. Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «ГарантСтройКомплекс».....	62
3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда.....	62
3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.....	71
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	78
Приложения.....	83

Введение

Проблема организации оплаты труда на предприятиях различных специализаций является одной из наиболее острых проблем. Решение данной проблемы поможет увеличить производительность производства, поднять уровень жизни населения, а также место страны в мировой экономике.

Так как повышается спрос на эффективный труд, работодателям приходится искать новые подходы к формированию систем оплаты труда. Современная система оплаты труда работников предприятий должна так сочетать интересы работодателя, наемного работника и государства, чтобы, наряду с социальными целями, обеспечить и финансово-экономическую безопасность работы данных предприятий. Для работников материальная мотивация является основной и от того, насколько справедливой и понятной будет система оплаты труда, во многом будет зависеть эффективность их деятельности. Заинтересовать работника в наиболее полном использовании творческого потенциала на своем рабочем месте помогает гибкая система оплаты труда. Гибкая система оплаты труда основана на различиях в сложности выполняемой работы, учете индивидуального результата труда работника, значимости определенных видов работ для предприятия, а также ценности работ для внешнего рынка труда: от эффективной производительности работников зависит выпуск продукции предприятия, что приводит к повышению внутреннего валового продукта страны в целом.

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование организации оплаты труда на предприятии.

Актуальностью данной темы также определяет заинтересованность государства в повышении показателей производительности труда.

Объект исследования – деятельность ООО «ГарантСтройКомплекс».

Предметом исследования является система оплаты труда, применяемая на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка основных направлений совершенствования оплаты труда в ООО «ГарантСтройКомплекс».

Для осуществления данной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты организации оплаты труда;
- 2) проанализировать основные показатели экономической деятельности ООО «ГарантСтройКомплекс»;
- 3) провести анализ и дать оценку существующей системы оплаты труда в компании;
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «ГарантСтройКомплекс» и рассчитать экономический эффект от их реализации.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была использована специализированная научная литература. Авторы, которые работали в данной области: Тучкова А.Г., Нестеров А.К., Горощенко В.В. и другие.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические основы оплаты труда на предприятиях. Во второй главе проведен анализ и дана оценка существующей системы оплаты труда ООО «ГарантСтройКомплекс». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию оплаты труда на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в результате исследования выводы и рекомендации могут быть использованы на практике.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились: нормативно-правовая база Российской Федерации, монографии, учебники, учебные пособия, а также статьи, публикуемые в журналах, годовой бухгалтерский баланс ООО «ГарантСтройКомплекс» за 3 года, отчет о финансовых результатах и другие документы предприятия.

Методологической основой для работы является использование различных методов в ходе проводимых исследований: анализа, группировки, экономико-статистических методов, экономико-математического метода, экспертных оценок и др.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений, также содержит в себе 20 таблиц и 14 рисунков. Работа выполнена с использованием 46 источников. Общий объем работы 90 страниц.

1. Теоретические аспекты организации оплаты труда

1.1 Понятие, сущность и функции заработной платы

Более актуальной проблемы для общества, чем проблема заработной платы, пожалуй, не было, и нет. Данная проблема фигурирует с начала формирования рынка труда и касается абсолютно разных сфер жизни любого общества: финансовой, экономической, социальной, политической и других.

От решения вопроса о заработной плате всегда напрямую зависело развитие самой экономики. Многие учёные с мировым именем, начиная с XV–XVI вв., исследовали и обосновывали разные экономические теории, касаемых доходов населения.

Основные аспекты для заработной платы – это экономический и правовой; её экономической сущностью обусловлен правовой аспект. В XVIII — начале XX века обострилась проблема доходов населения. Именно в данный период были сделаны главные научные экономические разработки, связанные с сущностью заработной платы. Так сформировалось политэкономическое определение заработной платы на начальном этапе становления индустриального общества: «заработная плата есть определённая историческая форма дохода, тесно связанная во всём современном экономическом строем и представляющая одну из трёх характеризующих этот строй основных категорий распределения (земельная рента, предпринимательский доход и заработная плата). Заработная плата является там, где работники лично свободны и пользуются общегражданской правоспособностью» [40, стр. 257]. Исходя из данного определения, главным экономическим признаком заработной платы является её не явление единственным доходом каждого человека, отсюда следует, что юридическая общезначимость этого дохода будет отражать свойства, характерные только для неё.

У заработной платы как у правовой категории разная экономическая сущность и зависит она от экономического строя, действующего в обществе на каждом историческом этапе его развития. В советский период население страны жило, соблюдая законы государственно-плановой экономики, так как

отсутствовали рыночные отношения и рынок труда. Согласно марксистско-ленинскому учению, под заработной платой понимали долю каждого участника общественного труда в национальном богатстве. Эта доля поступает в личную собственность каждого работника. Государство, в обязательном порядке, определяло качество и количество определённого труда, оценивающее полезность разных видов трудовой деятельности. Отношения между трудом и человеком в обществе строились по принципу: «От каждого по способностям, каждому по труду».

При условиях рыночной экономики заработная плата представляла собой величину, которую определяет конъюнктура рынка труда. Она представляла собой получаемую работником денежную компенсацию в обмен на свой труд.

Рассмотрим иной подход определения заработной платы. В экономической теории и экономике труда этот вид дохода определяется как часть стоимости продукта, который был создан трудом и часть дохода от его продажи. В этом случае её уровень зависит от производственных и рыночных факторов, так как она является денежным выражением стоимости товара.

Заработная плата является источником повышения материальных доходов людей, и, тем самым, средством улучшения качества их жизни, также заработная плата – это сильный вид рычага, который воздействует на работников, тем самым повышая их мотивацию и трудовую деятельность. В заработной плате отражаются построенные отношения между обществом, организацией, трудовым коллективом и отдельными работниками.

Когда в обществе появились наёмные работники и работодатели (этап товарного производства), заработная плата возникла как экономическая категория. Заработная плата как экономическая категория представляет собой элемент дохода наёмного работника, экономическую реализацию прав собственности на принадлежащий ему ресурс труда[19, стр.6]. Наёмные работники на рынке труда предлагают свои интеллектуальные и физические способности к трудовой деятельности, при этом, не владея средствами

производства. Работодатели, владея всеми необходимыми средствами производства и финансовыми ресурсами, предлагают работу на рынке труда. Вследствие соединения вышеупомянутых двух элементов создаются общественно значимые и полезные продукты и услуги. Продав данные продукты, работодатель получает прибыль и выплачивает заработную плату наёмным работникам.

Анализ заработной платы как экономической категории осуществляется с двух сторон: микроуровень – наёмные работники и работодатель, и макроуровень (Табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Характеристики заработной платы как экономической категории

Характеристика заработной платы	Уровни экономики		
	Микроуровень		Макроуровень
	Наёмный работник	Работодатель	Государство
1	2	3	4
Сущность	Часть личного дохода, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий работнику ресурс труда	Элемент издержек производства	Доход фактора труда относительно системе факторного распределения национального дохода

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
Содержание экономических интересов	Увеличение заработной платы как основной части дохода (работник может получать доходы в иной форме: социальные трансферты, инвестиции денежных средств в ценные бумаги, доходы от сдачи в аренду или продажи принадлежащего ему имущества)	Снижение удельных издержек на заработную плату (на единицу, рубль продукции, рубль выручки или прибыли)	Заработная плата формирует платёжеспособный спрос работающих по найму на потребительские товары и услуги: избыточное повышение заработной платы – это фактор инфляции, низкий уровень реальной заработной платы ведёт к недостаточному совокупному спросу в экономике, что приведёт к сдерживанию экономического роста
Проявление экономических интересов	Улучшение количественных и качественных характеристик трудовой деятельности, повышение квалификации и переподготовка кадров, построение трудовой карьеры, выдвижение работником дополнительных требований по оплате труда, межотраслевые и межрегиональные трудовые перемещения в поисках более выгодных условий найма	Стремление повысить эффективность использования имеющихся трудовых ресурсов, внедрение трудосберегающих технологий, отбор более квалифицированных и мотивированных сотрудников	Государственное регулирование заработной платы (установление МРОТ, индексация заработной платы при росте потребительских цен, утверждение размера, порядка начисления и расчёта пенсий и пособий, определение порядка оплаты труда работников бюджетных учреждений, контроль валютных курсов, налоговые льготы и т.д.)

Уровень и динамика заработной платы являются точкой, где происходит соприкосновение основных субъектов заработной платы (работодатель, наёмный работник, государство).

Определение прав и обязанностей участников трудовых правоотношений, у заработной платы происходит как у юридической категории.

Основной признак работников компании – наличие трудовых отношений с работодателем. Данные отношения оформляются, как правило, трудовым договором, но возможно и отсутствие формального юридического оформления. В этом случае существует риск отсутствия гарантий по соблюдению норм трудового законодательства по отношению к работникам.

Некоторые экономисты также дают расширенную трактовку понятия заработной платы. Заработная плата – это:

- цена стоимости предметов потребления и услуг, которые удовлетворяют различные потребности работника и его членов семьи, и воспроизводство рабочей силы;

- та часть дохода наёмного работника, которая реализует права собственности на принадлежащий ему ресурс;

- часть чистого дохода предприятия, которая зависит от результатов деятельности предприятия.

Трудовой кодекс РФ определяет заработную плату (оплату труда работника) как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. В оплату труда также включаются компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [1;2].

Широкое понятие «оплата труда» включает в себя систему отношений по поводу установления и осуществления выплат работодателем в соответствии с трудовыми договорами, нормативными различными актами и т.д.

Полноценный доход работника включает в себя трудовой и «нетрудовой» доходы. Трудовой доход состоит из нескольких частей: заработная плата, денежные и неденежные социальные льготы и выплаты за счёт работодателя. Так же возможны доходы, которые не связаны напрямую с трудовой деятельностью, например доходы по вкладам, доходы от сдачи в аренду, доходы от продажи имущества и т.д.

В свою очередь заработная плата состоит из двух составляющих: гарантированной (условно-постоянной) и гибкой (переменной) частей.

Если работник качественно выполняет свои обязанности и отработывает нормативные сроки, то получает свою гарантированную часть.

Индивидуальный вклад работника, его способности к труду, личностные качества не влияют на установление ставки заработной платы. По этой причине выделяют переменную часть, которая выражает различия в условиях труда и индивидуальных достижениях (доплаты, премии и надбавки). Переменная часть заработной платы носит компенсирующий и стимулирующий характер.

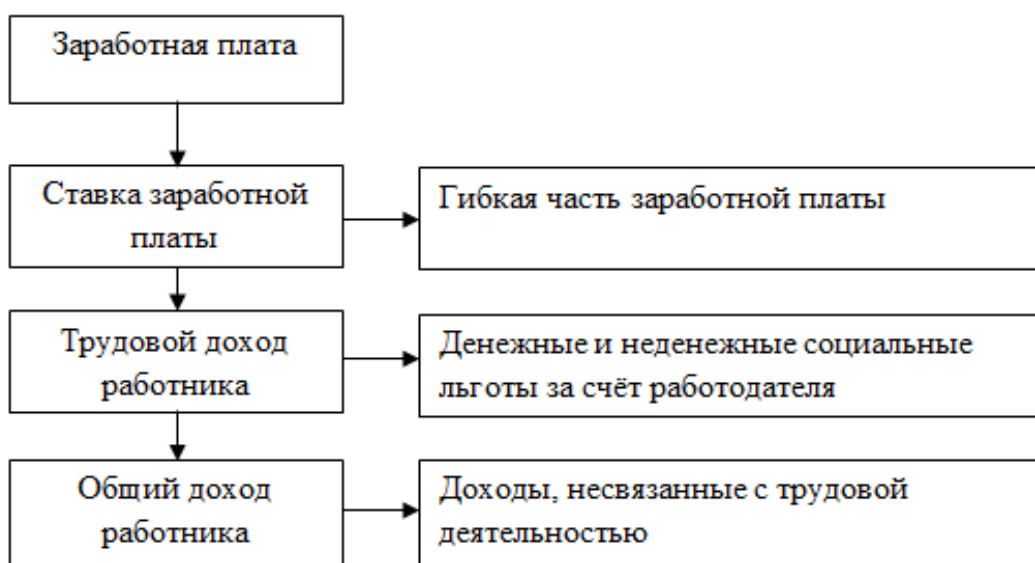


Рисунок 1.1 - Структура заработной платы работника

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата – это сумма денег, которую работник получает за определённый временной отрезок.

Характерным признаком реальной заработной платы является то количество товаров и услуг, которое работник может приобрести при установленном размере номинальной заработной платы и данном уровне цен, установленном на различные товары и услуги [19].

Сущность заработной платы напрямую отражается в её функциях. Выделяют следующие основные функции заработной платы:

1. **Воспроизводственная функция.** Эта функция даёт работникам и их семьям все необходимые жизненные блага для воспроизводства рабочей силы, поколений. Функция, также, связана с особенностями государственного регулирования оплаты труда, установлением минимального её размера, который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы.
2. **Стимулирующая функция.** Данная функция определяет зависимость заработной платы с трудовым вкладом работника, результатами производственно-хозяйственной деятельности организации. Эта зависимость, как правило, должна замотивировать работника в постоянном преувеличение результатов своей деятельности.
3. **Распределительная функция.** Функция отражает меру живого труда при распределении фонда потребления между наёмными работниками и собственниками определённых производственных средств. С помощью заработной платы определяется доля каждого работника в фонде потребления в соответствии с его трудовым вкладом.
4. **Функция формирования платёжеспособного спроса населения** показывает, что заработная плата выступает регулятором спроса и предложения на продукцию или услуги конечного потребления, а так же на рабочую силу определённого качества на рынке труда.
5. **Ресурсно-разместительная функция** оптимизирует и размещает трудовые ресурсы по регионам, отраслям экономики, организациям. Для повышения

уровня своего благосостояния и жизни, работники перемещаются для нахождения оптимальной работы, которая удовлетворяла бы их потребности.

б. Социальная функция реализует роль заработной платы как принципа социальной справедливости [37, С.128].

Существуют четыре основные группы факторов, влияющих на заработную плату: организационно-производственные, социальные, рыночные и институциональные.

В организационно-правовые факторы включаются квалификация и уровень знаний работников, уровень развития инноваций в обществе, результаты и качество труда работников, так же результаты деятельности организации и кадровую политику.

Социальные факторы – это установленный уровень прожиточного минимума, структура потребительской корзины, минимальный размер оплаты труда (МРОТ), социальные трансферы и условия для мобильности труда.

Под рыночными факторами, влияющими на уровень заработной платы, понимается величина издержек на рабочую силу, спрос и предложение на рынке труда, эластичность спроса на труд по цене, взаимозаменяемость ресурсов, изменение цен на потребительские товары и услуги.

Под институциональными факторами же – меры государственного регулирования, деятельность различных профсоюзов, систему социальных отношений и договорного регулирования.

1.2 Формы и системы оплаты труда

Если предприятия не финансируются из бюджета, то они сами выбирают формы и системы оплаты труда, размеры отдельных элементов заработной платы (ст. 135 ТК РФ). Чаще всего, при данных условиях, применяют повременную или сдельную формы оплаты труда либо определённую их комбинацию.

Выделяют повременную и сдельную формы заработной платы. Выделение осуществляется на основе того, является ли основой зачисления

заработной платы объём выполненной работы или отработанное время. Эти основные формы заработной платы показывают взаимосвязь количественных и качественных показателей трудовой деятельности и размеров заработной платы [37, стр. 130].

Начисление заработной платы при повременной форме оплаты труда осуществляется в зависимости от отработанного времени (часов, дней) согласованного с табельным учётом и установленной тарифной ставкой или окладом.

Сдельная форма оплаты труда предполагает оплату фактически выполненной работы по заранее определённом размере единицы произведённой продукции. Данную форму оплаты труда работодатели считают более эффективной. Но на практике это не всегда возможно. В таких случаях используют повременную форму оплаты труда.

Перечислим условия, при которых используется повременная заработная плата:

- когда результаты труда невозможно измерить количественно;
- когда функции работника состоят из обслуживания оборудования или наблюдения за технологическим процессом, так как в данных случаях результаты труда зависят полностью от производительности оборудования и остальных факторов, которые не зависят от работника;
- когда от работника не зависит увеличение объёмов выполненных работ в сравнении с установленными нормами без снижения качества выполняемой работы;
- когда измерение результатов труда очень трудоёмкий процесс, т.е. неэффективный;
- когда работодатель сам не заинтересован в увеличении работниками выработки или в увеличении объёма работ и т.д.

При повременной оплате труда предполагается чёткая организация учёта и контроля фактически отработанного времени каждым сотрудником,

выявление потерь и нерационального использования рабочего времени, так же контроль за загруженностью работников в течение смены (рис. 1.1.2).



Рисунок 1.2 - Требования к повременной форме оплаты труда

Простая повременная оплата труда считается наиболее простой системой повременной оплаты труда. Она устанавливает зависимость платы от количества отработанного времени. В зависимости от применяющихся тарифных ставок (часовая ставка, дневная ставка, месячная ставка) и единиц учёта рабочего времени (час, день, смена, неделя), данная система оплаты труда организовывается как почасовая, поденная и помесечная.

При почасовой оплате заработная плата рассчитывается по следующей формуле (1):

$$Z_{\text{повр}} = T_{\text{ч}} \times V_{\text{ч(отраб)}}, \quad (1)$$

где:

$Z_{\text{повр}}$ – заработная плата при почасовой оплате труда;

$T_{\text{ч}}$ – тарифная часовая ставка;

$V_{ч(отраб)}$ - количество фактически отработанных часов.

Поденная заработная плата рассчитывается как произведение дневной тарифной ставки на количество фактически отработанных дней (2):

$$Z_{повр} = T_{дн} \times V_{дн(отраб)}, \quad (2)$$

где:

$Z_{повр}$ – заработная плата при поденной оплате труда;

$T_{дн}$ - тарифная дневная ставка;

$V_{дн(отраб)}$ - количество фактически отработанных дней.

За фактически отработанные дни повременный заработок рассчитывается по следующей формуле (3):

$$Z_{повр} = \frac{T_{мес}}{V_{дн(граф)}} \times V_{дн(отраб)}, \quad (3)$$

где:

$T_{мес}$ – месячная тарифная ставка,

$V_{дн(граф)}$ - количество рабочих дней по производственному графику в данном месяце,

$V_{дн(отраб)}$ - количество фактически отработанных дней в месяце.

Для начисления заработной платы при простой повременной системе достаточно наличие данных учёта отработанного времени и тарифной ставки работника. Это является главным достоинством данной системы. Но есть и весомый недостаток: сотрудник недостаточно загружается в течение рабочего дня, и, соответственно, рабочее время используется им неэффективно.

Во избежание таких ситуаций часто используют повременно-премиальную или нормированную заданиями повременную систему оплаты труда.

Повременно-премиальная система оплаты труда устанавливает учёт показателей, которые характеризуют качество работы, увеличение объёма выполненной работы и т. д. В данном случае в заработную плату работника включают не только вознаграждение за отработанные часы, но и премии за выполнение количественных и качественных показателей. При этом

эффективность данной системы зависит от показателей премирования, установленных заранее и зафиксированных в нормативных документах. Показатели обоснованы и учитывают особенности производства. Они конкретны и чётко сформулированы. Контрольная функция условий премирования отражает разные стороны производственной и организационной деятельности работника. В данных условиях могут содержаться и правила депремирования за определённые показатели, например нарушение установленной дисциплины труда. Соответственно, премия исполняет стимулирующую роль. Она может быть начислена (в большем или меньшем размере) или не начислена вовсе.

При повременной оплате с нормированным заданием работнику назначается определённый объём работы. В его обязанности входит выполнение данного объёма за обозначенный период времени и с обеспечением качества продукции. При выполнении нормированных заданий начисляется дополнительный заработок в процентах в зависимости от того, по какому уровню были выполнены они. Исходя из этого, соответственно, формируется общий заработок.

При сдельной форме заработной платы оплата предполагается при заранее установленном размере от каждой единицы выполненной работы; заработная плата работника зависит от общего объёма выполнения работ и от установленного размера оплаты за единицу работы.

Существуют определённые условия, которые обязательны для соблюдения при сдельной системе оплаты труда:

- наиточнейший учёт выработки;
- правильно установленное нормирование труда;
- контроль над качеством выполняемых работ, продукции, услуг.

Только при возможности фиксирования количественных показателей устанавливается сдельная форма оплаты труда. В обратном случае возможны обоснованные налоговые последствия.

Требования к сдельной форме оплаты труда представлены на рисунке 1.3.

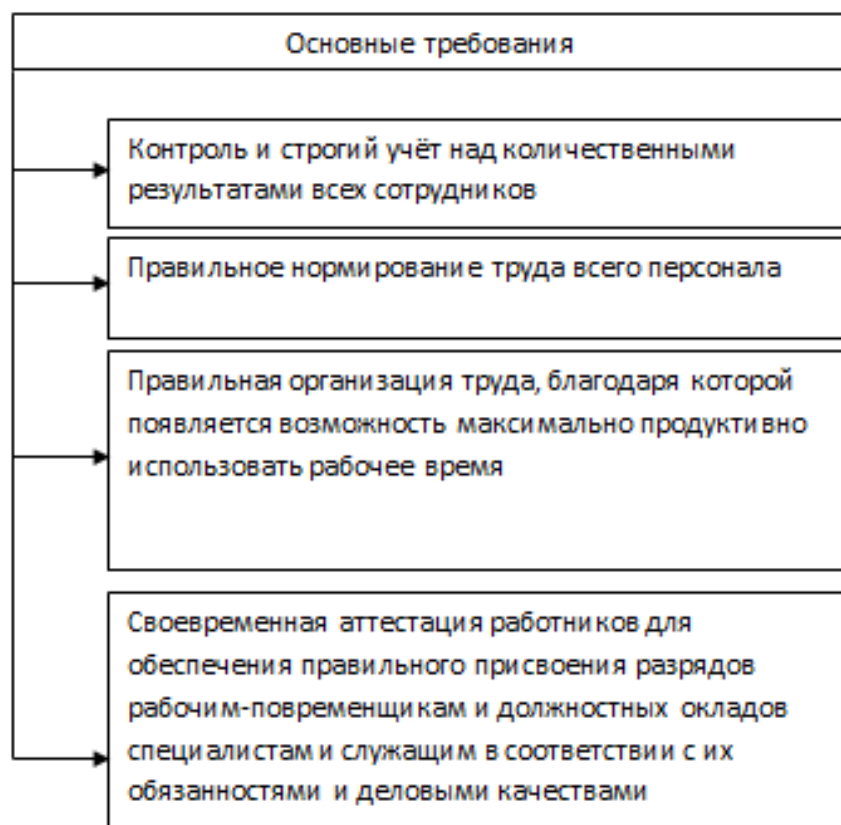


Рисунок 1.3 - Требования к сдельной форме оплаты труда

Существует несколько видов сдельной формы оплаты труда: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, косвенная сдельная, аккордная.

Прямая	Начисление заработной платы происходит по заранее установленным определённым расценкам за единицу качественно изготовленной продукции или выполненной работы
Сдельно-премиальная	Помимо начислений по прямым - сдельным расценкам, осуществляются начисления премий за количественные и качественные показатели трудовой деятельности, которые предусмотрены действующим положением о премировании
Сдельно-прогрессивная	Действует шкала прогрессивно-сдельных расценок, так как сверх установленных норм труд оплачивается по повышенным сдельным расценкам
Сдельно-регрессивная	В пределах установленных норм труд оплачивается по основным расценкам, а сверх установленных норм – по пониженным расценкам (временно дестимулирующая мера)
Косвенная	По косвенной системе оплачивают труд вспомогательных рабочих, чья оплата находится в прямой зависимости от труда основных рабочих
Аккордная	Оплата происходит за весь комплекс работ, что является одной из форм коллективной оплаты труда

Рисунок 1.4 - Системы сдельной оплаты труда

При сдельной системе оплата производится по данным об общем количестве выполненных работ и по заранее установленным расценкам за единицу произведённой продукции.

Сдельная расценка ($P_{сд}$) – это производная величина, рассчитываемая на основе тарифной ставки соответствующей разряду работы, нормы выработки или нормы времени на данную работу:

$$P_{сд} = T_{ч} \times H_{вр} \text{ или}$$

$$P_{сд} = T_{дн} \div H_{выр}, \quad (4)$$

где:

$T_{ч}, T_{дн}$ – тарифные ставки, соответственно часовая и дневная;

$H_{вр}$ – норма времени на единицу продукции;

$H_{выр}$ – норма выработки за день (смену) [38, С.142].

Прямой сдельный заработок может начисляться различными вариантами. Эти варианты зависят от особенностей технологий используемых на предприятии и особенностей организации труда. Варианты следующие:

- по количеству отработанных нормо-часов и часовой тарифной ставке;
- исходя из данных о фактически отработанном рабочем времени;
- по часовой тарифной ставке и коэффициенту выполнения норм;
- по нормативу заработной платы на рубль продукции.

Прямая сдельная система оплаты труда наглядно обеспечивает прямую связь заработка с выработкой, что является стимулом работника в увеличении объёмов выпускаемой продукции и роста производительности труда.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда начисление рабочему премий осуществляется по прямым сдельным расценкам за определённые показатели (количественные или качественные), предусмотренные действующим на предприятии положением о премировании. Размеры премий устанавливаются в процентах к прямому сдельному заработку.

Сдельно-премиальная система предусматривает также снижение премий за невыполнение каких-либо показателей.

Оплата труда работников при сдельно-прогрессивной системе осуществляется по прямым сдельным расценкам в процентах выполнения норм, и по повышенным расценкам при выработке сверх норм. Действует специальная шкала, устанавливающая степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня превышения исходных норм. Эта система устанавливается на определённый жёсткий срок и применяется только на узких отдельных участках производства. Предварительное экономическое обоснование данной системы обязательно.

Рассмотрим простой вариант сдельно-регрессивной системы заработной платы. Например, она может использоваться при временном падении объёма производства на предприятии, отсутствии заказов и т.д. Данная система использует шкалу понижения расценок при перевыполнении норм выработки в сравнении с установленной базой.

По косвенной сдельной системе осуществляют оплаты труда рабочих, занятых обслуживанием основных технологических процессов. Данная система, чаще всего, используется для оплаты труда вспомогательных рабочих

(например: наладчики оборудования, комплектовщики, транспортные рабочие внутрицехового и межцехового транспорта и др.). Размер их заработной платы зависит от результатов труда обслуживаемых ими основных рабочих. Косвенные сдельные расценки определяются дифференцированно по каждому объекту обслуживания. Косвенная сдельная расценка рассчитывается по следующей формуле (5):

$$P_{\text{КС}} = \frac{T_{\text{ДН}}}{N_{\text{Обсл}} \times N_{\text{Выр}}}, \quad (5)$$

где:

$P_{\text{КС}}$ - косвенная сдельная расценка по отдельному объекту обслуживания единицы работы основного рабочего;

$T_{\text{ДН}}$ - тарифная дневная ставка рабочего;

$N_{\text{Обсл}}$ - количество обслуживаемых объектов;

$N_{\text{Выр}}$ - норма выработки для данного объёма выпущенной продукции по каждому виду работ на косвенную расценку каждого вида работ.

Общий сдельный заработок рабочего, оплачиваемый по косвенной сдельной системе, рассчитывается как сумма произведений фактического объёма выпущенной продукции по каждому виду работ на косвенную расценку каждого вида работ.

По аккордной системе оплаты труда размер оплаты устанавливается за весь комплекс работ. Данная система применяется на организациях с длительным производственным циклом.

Компании на практике также могут применять комбинированные или смешанные системы оплаты труда, которые включают элементы обеих систем.

В таких случаях заработок работника состоит из двух частей: гарантированной части за отработанное время и сдельной части - в зависимости от выполнения объёмных показателей работы.

Смешанные системы оплаты труда включают в себя элементы как сдельной, так и повременной систем. По данной причине иногда их называют сдельно-повременными.

К дифференцированным системам можно отнести отечественную сдельно-прогрессивную систему оплаты труда. Она, обычно, вводится на ограниченный срок в случае, если имеется необходимость создать дополнительную заинтересованность в увеличении объёмов выпускаемой продукции. Заработок по данной системе начисляется следующим образом:

$$Z_{\text{сд.-прогр}} = P_{\text{баз}} \times V_{\text{баз}} + P_{\text{прогр}} \times V_{\text{св/баз}}, \quad (6)$$

где:

$Z_{\text{сд.-прогр}}$ - заработок по сдельно-прогрессивной системе, руб.;

$P_{\text{баз}}$ - базовая расценка за единицу продукции, руб.;

$V_{\text{баз}}$ - выработка в пределах базового уровня выполнения норм, шт.;

$P_{\text{прогр}}$ - прогрессивная расценка за единицу продукции, руб.;

$V_{\text{св/баз}}$ - выработка сверх базового уровня выполнения норм, шт. [38, С. 150].

1.3 Мотивация в организации оплаты труда

Мотивация – это процесс создания стимулов для достижения поставленных целей. В процессе мотивации участвуют сами мотивы и потребности. Потребности являются внутренним побуждением к действию. Результатом мотивации выступает поведение человека [36, С.43].

На сегодняшний день мотивация персонала является важнейшим фактором в процессе управления организацией. Современный руководитель должен понимать основные принципы, которые побуждают работников к результативной деятельности. Это понимание является важнейшим принципом управления организацией.

Кадровая политика является ядром эффективной системы управления.

Объединяя трудовые усилия работников в единый поток, кадровая политика направляет их деятельность на достижение поставленных целей перед компанией.

Ключевым и главным направлением кадровой политики предприятия является мотивация персонала.

Проводя изучения и анализ систем мотиваций, теоретики пришли к выводу, что совершенной системой является только мотивация на результат.

В изучении теории мотивации существует два подхода: содержательный и процессуальный. Сущность содержательных теорий мотивации подталкивает людей на совершение конкретных целенаправленных действий. В них основанием является совпадение определённых внутренних побуждений. Процессуальные теории мотивации являются новейшими и современными теориями. Здесь главную роль играет поведение людей с точки зрения их восприятия и понимания. Разногласие в данных теориях присутствует, но они не являются взаимоисключающими. Мотивационная теория прошла революционный путь, в отличие от революционной теории. Эффективное применение данных теорий с помощью побудительных факторов помогает повысить трудовую эффективность [22, с.400].

Основоположниками содержательной теории являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг и Дэвид Мак Клелланд. Основной задачей данной теории является поиск и выявление факторов и таких потребностей, которые побуждали бы людей к действию при определённых задачах и объёмах работы.

Из учений Абрахама Маслоу мы узнаём, что он выделял пять уровней человеческих потребностей:

1. Физиологические потребности. Группа этих потребностей основная, поскольку это первичные потребности, которые необходимы любому человеку для выживания.

2. Потребность в безопасности и социальной защите – это чувство стабильности, уверенность в завтрашнем дне, защищенности от любых видов воздействий, будь то физические или психологические воздействия и сохранность здоровья.

3. Социальная потребность – это взаимоотношения человека как личности с обществом, чувство привязанности к обществу, нужности и нужда в поддержке.

4. Потребность в уважении – желание в высоких личностных достижениях, самоуважении и признании.

5. Потребность в самовыражении – нужда в выражении своих идей и мыслей, реализация собственных потенциальных возможностей.

Согласно Маслоу данные потребности расположены в иерархическом порядке (рисунок 1), то есть если все низшие потребности удовлетворены, возникают потребности более высокого уровня. Человек всегда желает удовлетворить более значимые для себя потребности. Что потребность наиболее высшего уровня стала значимей, нужно удовлетворить потребность низшего уровня [26, С.208].



Рисунок 1.5 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Потребности высшего уровня по своей сути не могут быть целиком удовлетворены, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен [26,С.352].

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда также делает акцент на потребностях высшего уровня. Он делает разделение данных потребностей на

три группы: стремление к успеху, стремление к власти, к причастности [24, С.665].

Все люди мечтают об успехе, стремятся получить положительные отзывы, похвалу о проделанной работе.

Власть является доминирующей потребностью. Каждый человек склонен контролировать людей, оказывая на них какое-либо влияние.

Последняя потребность высокого уровня, по мнению Келланда, – это потребность в причастности. Выражение данной потребности происходит через стремление культурно, интеллигентно и дружелюбно относиться к окружающим.

В 1959 году группой учёных во главе с Фредериком Герцбергом была изобретена двухфакторная теория мотивации.

Благодаря своим исследованиям, Герцберг сделал выводы, что удовлетворённость от проделанной работы зависит от внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её содержания [7, С. 224].

Процессуальная теория доказывает, что человек для достижения поставленных перед собой целей ориентируется на собственные силы и при этом выбирает определённый тип поведения. Процессуальные теории полагают, что человек обуславливается не только существующими потребностями [21, С. 396].

Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоурена.

Канадский психолог Виктор Врум в своей работе «Труд и мотивация» представил теорию ожиданий, обосновывая, что уровень мотивации работников на предприятии зависит только от их собственных суждений, имеющихся способностей, поставленных задач и реальности выполнения целей.

Основой теории ожидания является следующая мысль: наличие активной потребности не может быть одним из важных условий мотивации человека.

Согласно данной теории, человек надеется, что, выбрав определённый тип поведения, сможет достичь желаемого результата.

Из теории ожидания Врума понятно, что эффективная работа сотрудников связана с их убеждением оправдания ожиданий в трёх сферах (рис.2.):

1. ожидание (З-Р) – все затраченные усилия, приводящие к желаемому результату;
2. содействие (Р-В) – мысли человека о вознаграждении за достигнутый результат;
3. валентность - значимость полученного вознаграждения.

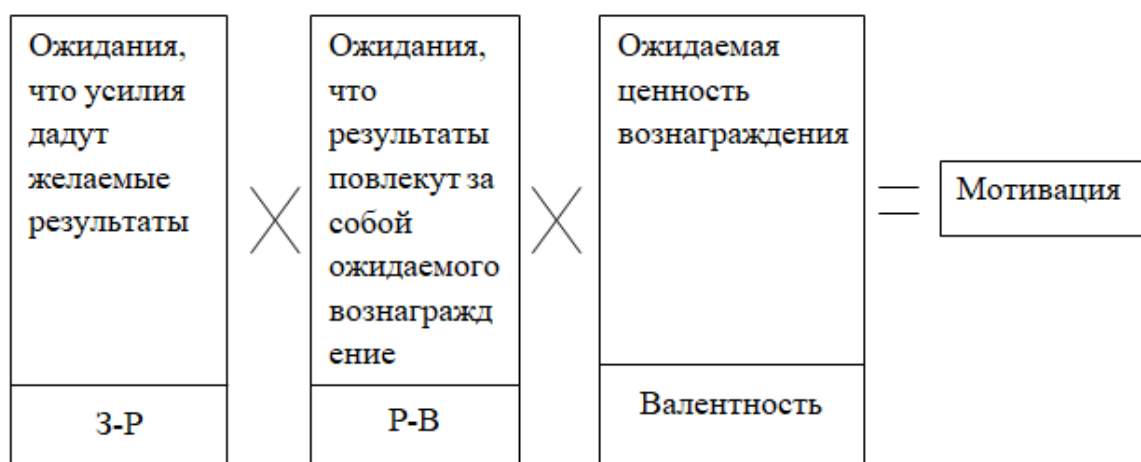


Рисунок 1.6 – Модель мотивации по Вруму

Далее рассмотрим теорию справедливости. Она была разработана американским психологом Джоном Стейси Адамсом.

Теория основывается на положении, что люди сравнивают себя с другими людьми выполняющими такую же работу. При этом они затрачивают определённые усилия для получения желаемого вознаграждения.

Согласно данной теории движущим фактором является вознаграждение.

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

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 [7, С. 160].

Адамс обозначает внесенный вклад и полученное вознаграждение как входы и выходы (рис. 1.7).

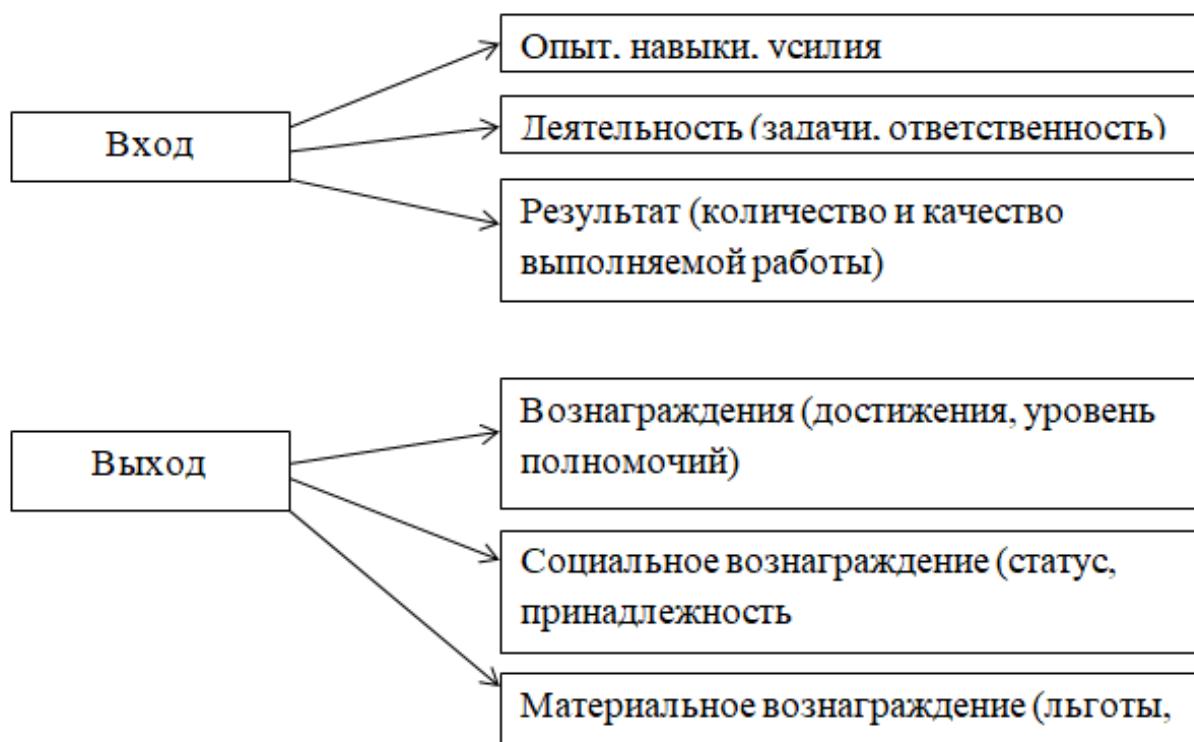


Рисунок 1.7 – Модель Джона Адамса

И теория Портера-Лоурена, представляющая собой систему мотиваций, включающую системы двух предыдущих теорий. Л. Портер и Э. Лоулер разработали модель, которая включает в себя пять переменных величин:

1. потраченные усилия;
2. восприятие;
3. ожидаемые и полученные результаты;
4. вознаграждение;
5. степень удовлетворения.



Рисунок 1.8 – Модель Портера-Лоулера

Сущность данной теории (рис.4) заключается в том, что сотрудник для достижения желаемого результата, прилагает зависящие от собственного опыта, способностей усилия. Размер усилий будет определён ценностью вознаграждения. На результат будет оказывать влияние осознание человеком своей роли в рабочем процессе.

Критерием оценки для ценности вознаграждения является удовлетворение. Данная оценка может воздействовать на восприятие человека [26, с. 580].

Важным выводом этих двух учёных считается получение удовлетворения от результативного труда.

Понятие «мотивация персонала» в различных источниках экономической литературы трактуется по-разному. Из этого следует, что мотивация персонала сложная и многоплановая система действий.

Например, Б.М. Генкин рассматривает процесс мотивации как побуждение человека или организации к изменению их состояния. В.В.

Рассадин – как совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, её ценностной ориентацией, направляющей её деятельность.

Следовательно, любая система мотивации должна побуждать работников к действиям и, за счёт сплочённой работы, к повышению результатов деятельности.

На мотивацию сотрудников оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними. К внутренним факторам относят: творчество, самореализация, самоутверждение, удовлетворение от проделанной работы, к внешним – доход, движение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе[13, С.74].

Таким образом, внутренние факторы удовлетворяются от имеющихся условий и объектов, а внешние, в свою очередь, способствуют получению недостающих благ и созданию условий.

В ходе процесса управления персоналом важную роль играет эффективная материальная система.

Система нематериальной мотивации персонала – это обобщённая совокупность внешних определённых стимулов немонетарного характера, которые нужны для поощрения эффективного труда сотрудников и включают в себя традиционные и нетрадиционные методы нематериального стимулирования, например: гибкий график рабочего времени, приоритет при планировании отпуска сотрудников компании и пр. Работники данную систему могут воспринимать адекватно только тогда, когда они будут получать достойное материальное стимулирование в виде заработной платы, на величину которой будут влиять самостоятельно.

Существуют три условия, на которые основывается система мотивации:

- уверенность работника в оценке и вознаграждении работодателем его профессиональных успехов;
- работник уверен, что, эффективно работая, придёт к ожидаемому результату;
- работник знает и уверен, что его ожидает поощрение.

Соблюдая данные условия, современный работодатель может построить эффективную систему мотивации персонала, которая позволит получать лишь эффективный результат труда работников. Также важно в данном случае минимизировать риски, то есть выявление возможных демотивирующих причин.

Система мотивации должна быть:

- простой и понятной всем;
- прозрачной и публичной;
- максимально объективно учитывающей результаты деятельности, квалификацию и т.д.;
- утверждённой коллегиально.

Работники верят, что соблюдая данные условия, смогут контролировать свои результаты.

Полностью спрогнозировать, будет ли эффективна та или иная система мотивационных мер невозможно. Именно по этой причине важно соблюдать три уровня внедрения мотивационных мер: уровень всей компании, уровень отдела и уровень конкретного сотрудника.

Уровень всей компании. Данный уровень касается глобальных моментов мотивации – это доступность миссии и целей организации всем работникам, а также ценности компании.

Уровень отдела (подразделения). От каждого руководителя в отдельности зависит созданный климат в компании. Могут возникнуть случаи, когда сотрудник, которого устраивает всё на уровне компании, с точки зрения мотивационного процесса, может не прижиться в определённом отделе.

Следовательно, на уровне отдела необходимо иметь:

- единые критерии, по которым оцениваются все сотрудники;
- единую модель расчёта зарплаты;
- общие стандарты поведения и установленный дресс-код;
- идентичные для всех правила поощрений и наказаний.

Помимо всего перечисленного, на данном уровне важно иметь свои локальные традиции, например свой стиль управления.

Уровень конкретного сотрудника. Здесь важен индивидуальный подход к каждому, так как речь идёт о необходимости оценки индивидуальных мотивационных струн. Основное бремя данного уровня, в отличие от двух предыдущих, где хорошо работает служба HR(отдел кадров), лежит на руководителе среднего звена.

Соответственно, если на предприятии действующая система мотивации учитывает все особенности каждого уровня, то это приведёт к увеличению производительности труда и прибыли в целом.

Мотивирование бывает: долгосрочным, среднесрочным, краткосрочным и непосредственным. Каждый из данных видов включает две её формы – материальную и нематериальную.

Перечислим формы побуждения долгосрочной мотивации:

- выплаты, осуществляемые на основе достигнутых стратегических результатов деятельности компании;
- выплаты, на основе долгосрочных результатов деятельности работников;
- доплаты за выслугу лет;
- система нематериального наказания.

Среднесрочная мотивация включает в себя:

- квартальные и годовые премии;
- базовый оклад;
- предоставление льготных кредитов;
- штрафы за нарушение трудовой дисциплины;
- укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудника за результаты своей работы;
- повышение лояльности сотрудников, гарантия сохранности рабочего места;

- непрерывное обучение, которое предполагает создание условий для индивидуального образования и осуществление организационного обучения;

- оплата обучения работников в различных учебных заведениях и пр.

Краткосрочная мотивация больше остальных мотивирует на эффективный труд. К методам такого стимулирования относят:

- ежемесячная зарплата и месячный бонус;

- денежные поощрения;

- специальное индивидуальное вознаграждение (это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми предприятию в данный момент);

- денежные выплаты за выполнение поставленной цели осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям.

Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества:

- оценка сотрудника другими лицами;

- штрафы за побуждение конфликта в коллективе;

- оплата медицинских услуг и медицинской страховки;

- льготы на транспорт;

- дополнительные дни отдыха или внеочередного отпуска;

- хорошие социальные условия для труда;

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

- формирование и развитие организационной структуры;

- развитие системы управления конфликтами; поднятие корпоративного духа в коллективе;

- повышение продуктивности труда и комфортности рабочего места.

Непосредственная мотивация – это:

- выплата вознаграждений за выполнение незапланированной работы;

- устная благодарность сотруднику в присутствии коллег;

- упоминание имени сотрудника в реализованном проекте и др.

2. Анализ организации оплаты труда

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Общество с ограниченной ответственностью «ГарантСтройКомплекс» зарегистрировано 5 мая 2015 года (существует 6 лет). Предприятие зарегистрировано по адресу (юридический адрес): 121309, Россия, г. Москва, ул. Новозаводская, 25к1. ИНН: 7730159798, КПП: 773001001, ОГРН: 1157746414264. Генеральным директором является Федоров Максим Алексеевич[46].

Согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), основным видом деятельности предприятия являются отделочные строительные работы. Компания также осуществляет деятельность ещё по дополнительным направлениям:

- производство штукатурных работ;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство водных сооружений;
- разработка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство электромонтажных работ;
- столярные и плотничные работы;
- работы по устройству покрытий полов и облицовке стен;
- производство малярных и стекольных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;
- производство кровельных работ;
- прочие строительные специализированные работы;
- гидроизоляционные работы;
- деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий, предоставление технических консультаций в этих областях;
- деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции.

Форма собственности – частная собственность, тип собственности – общество с ограниченной ответственностью (ООО). Уставный капитал составляет 10 тыс. руб.

Таблица 2.1 – Основные показатели из нормативно-правовых и учредительных документов организации

1. Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «ГарантСтройКомплекс»
2. Сокращенное наименование организации	ООО «ГарантСтройКомплекс»
3. Основной вид деятельности	Отделочные строительные работы
4. Юридический и фактический адреса	121309, Россия, г. Москва, ул. Новозаводская, 25к1. ИНН: 7730159798, КПП: 773001001, ОГРН: 1157746414264.
5. Дата регистрации	05.05.2015 г.
6. Уставный капитал	10 тыс. руб.
7. Код ОГРН	1157746414264
8. Код ИНН	7730159798
9. Код КПП	773001001
10. Код ОКПО	17689490
11. Код ОКТМО	45328000000
12. Код ОКВЭД	«отделочные строительные работы»

ООО «ГарантСтройКомплект» уже 6 лет является надёжным партнёром и подрядчиком по строительству выставочных стендов в городе Санкт-Петербурге, Москве и других городах России.

Компания также предоставляет услуги по конструированию и застройке выставочных стендов, при этом выполняя все виды комплексных работ, начиная от создания эскиза проекта и строительства стенда, заканчивая демонтажем эскиза. Компания создаёт комплексные индивидуальные застройки любой площади и сложности.

ООО «ГарантСтройКомплекс» является целевой многопрофильной компанией, оказывающей полный спектр высокотехнологичных услуг в областях выставочного строительства.

Путь компании в выставочном бизнесе начался более 10 лет назад. Клиентами компании являются физические и юридические лица. Каждый проект - будь то косметический ремонт целой квартиры или одной комнаты, отделка коттеджа «под ключ» или перепланировка офисного здания с последующим ремонтом класса «люкс» - компания оформляем оригинально и практично.

Большим движущим фактором для компании являются её сотрудники, а также довольные и благодарные клиенты, которые снова и снова будут доверять свои проекты и работы, благодаря предоставляемой высококачественной работе сотрудников.

Компания тщательно отбирает своих сотрудников и постоянно находится в наблюдении за тем, чтобы они прикладывали максимум усилий во всех сферах деятельности организации.

Начиная с момента планирования, компания следит за всеми осуществляемыми далее процессами производства, сборки, демонтажа, утилизации. Также компания осуществляет доставку оборудования в любую точку страны.

ООО «ГарантСтройКомплекс» является полностью интегрированным реализатором решений для разработки и производства выставочных стендов. Решения включают в себя разработку 3D дизайна, изготовления стендов под 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.

Компания организует участие своих клиентов в различных отраслевых международных выставках, предоставляет широкий ассортимент инновационных решений дополнительного оборудования и услуг для полноценной и профессиональной подготовки для участия в выставке.

Для анализа системы управления персоналом, рассмотрим организационную структуру предприятия (Рис. 2.1).

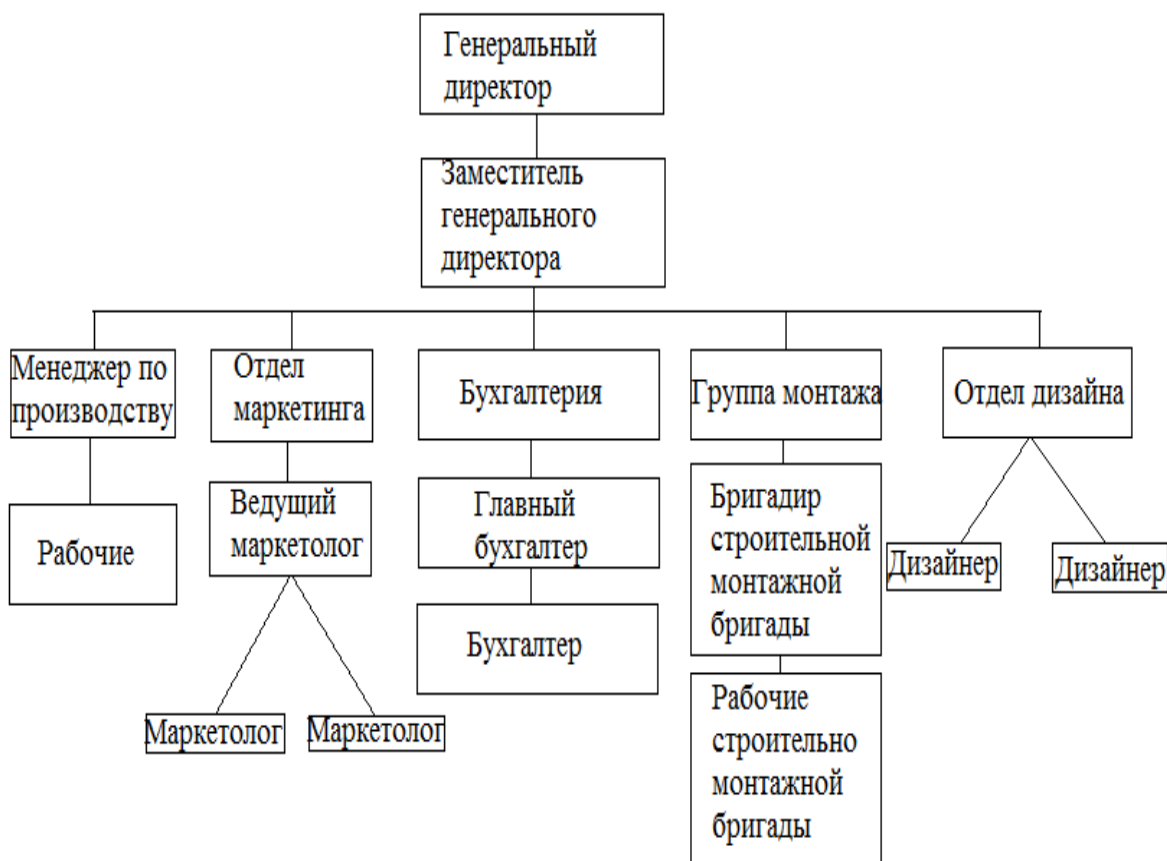


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ГарантСтройКомплекс»

В ходе анализа была изучена организационная структура ООО «ГарантСтройКомплекс».

Структура управления ясно демонстрирует связь между структурными подразделениями и должностными лицами, также распределяет работников согласно их уровню в звеньях управления. Положение о структурном подразделении упорядочивает основные функции, задачи, порядок и права взаимодействия одного конкретного подразделения с другими. Существуют должностные инструкции, которые упорядочивают права, обязанности и ответственность каждого работника.

Генеральным директором осуществляется руководство ООО «ГарантСтройКомплекс». В его обязанности входит, в пределах его прав и полномочий, решать задачи стратегического характера, разрабатывать рациональную товарную политику и осуществлять правовое обеспечение на предприятии.

Правая рука генерального директора – заместитель гендиректора занимается в основном заключением договоров с потенциальными поставщиками и налаживанием хозяйственных связей.

Учёт финансово-хозяйственной деятельности организации ведёт бухгалтерский отдел во главе с главным бухгалтером. Отдел ведёт контроль над экономией используемых ресурсов организации. Также занимается начислением заработной платы всем категориям работников.

Маркетинговые исследования рынка потребителей, конкурентов и поставщиков осуществляет отдел маркетинга. Он также подготавливает маркетинговые планы на предстоящие периоды, составляет отчёты по расчётам с покупателями, по продажам, отчёты о положении дел в отрасли и т.д.

В компании действует группа монтажа, которую возглавляет бригадир строительной монтажной бригады, которому подчиняются рабочие. Основная обязанность бригадира – это контроль над рабочей бригадой и их координация. Группа монтажа занимается монтажом и демонтажем выставочных стендов.

Действующий отдел дизайна занимается художественно-технической деятельностью. Его основная функция заключается в разработке оригинальных, практичных выставочных стендов и изделий, а также анализом и отбором научно-технической информации, которая необходима на различных стадиях художественного конструирования.

В области управления производством и обеспечения организации принимает решения менеджер по производству. Для управления процессами производства, которые включают в себя человеческие факторы, контроль качества и оборудования, он проектирует, разрабатывает, тестирует и проводит оценку интегрированных систем.

Как видно из рисунка 2.1, организационная структура ООО «ГарантСтройКомплекс» является линейно-функциональной, основанной на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними.

Принцип демократичного централизма реализуется линейно-функциональной структурой, при которой подготовка и обсуждение решений происходит коллегиально. Принятие этих решений и ответственность несёт только руководитель единолично.

Структура компании сочетает в себе наилучшие качества двух структур:

- линейной структуры (чёткие связи подчинения, и централизованное управление);
- функциональной структуры (квалифицированное распределение труда и организация решений).

Верхние звенья управления характеризуются функциональной связью, а нижние – линейной связью подчинения. На средних же звеньях управления действует линейно-функциональная система.

Перечислим преимущества организационной структуры ООО «ГарантСтройКомплекс»:

- глубокий анализ решений и планов, связанных со специализацией работников;
- возможность привлечения экспертов;
- принцип единоначалия;
- принятие управленческих решений осуществляют профессионалы;
- ответственный подход профессионалов к осуществляемой ими деятельности.

Недостатки организационной структуры предприятия:

- время движения информации;
- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями на горизонтальном уровне.

Можно сделать вывод, что для компании наиболее оптимальной является использование линейно-функциональной системы управления.

Основные экономические показатели ООО «ГарантСтройКомплекс» за 2018-2020 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ отчёта о финансовых результатах
ООО «ГарантСтройКомплекс» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

№	Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					2019 К 2018	2020 К 2019	2019 К 2018	2020 К 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Выручка	512889960	530967360	661343650	18077400	130376290	3,5	24,6
2	Себестоимость продаж	502654570	503084120	636397080	429550	133312960	0,08	26,5
3	Валовая прибыль (убыток)	10235390	27883240	24946570	17647850	-2936670	172,42	-10,53
4	Прибыль (убыток) от продаж	10235390	27883240	24946570	17647850	-2936670	172,42	-10,53
5	Процент к уплате	935330	856680	1006720	-78650	150040	-8,4	17,5
6	Прочие доходы	73899540	58463570	15513410	-15435970	-42950160	-20,9	-73,5
7	Прочие расходы	76181600	65444060	21389170	-10737540	-44054890	-14,1	-67,3
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	7018000	20046070	18064090	13028070	-1981980	185,6	-9,9
9	Текущий налог на прибыль	1355200	4410450	4112790	3055250	-297660	225,45	-6,75
10	Чистая прибыль (убыток)	5662800	15635620	13951300	9972820	-1684320	176,11	-10,77

По результатам таблицы 2.2, можно сделать следующие выводы. Суммарный объём выручки в 2018 году составил 512889960 млн. руб. В сравнении с 2018 годом в 2019 году прирост составил 3,5%. В 2020 году, по сравнению с предыдущим годом, суммарный объём выручки увеличился на 24,6%. Прирост объёма предоставляемых товаров и услуг положительно влияет на финансовое положение компании, увеличивая его долю на рынке. На конец 2020 года суммарный объём выручки составил 661343650 млн. рублей.

Прирост себестоимости в 2019 году в сравнении с 2018 г. составил 0,08%. Во второй половине периода наблюдаем негативную тенденцию превышения

себестоимости прирост выручки. Это означает, что для остальных расходов средств всё меньше, что может привести к убыточности предприятия.

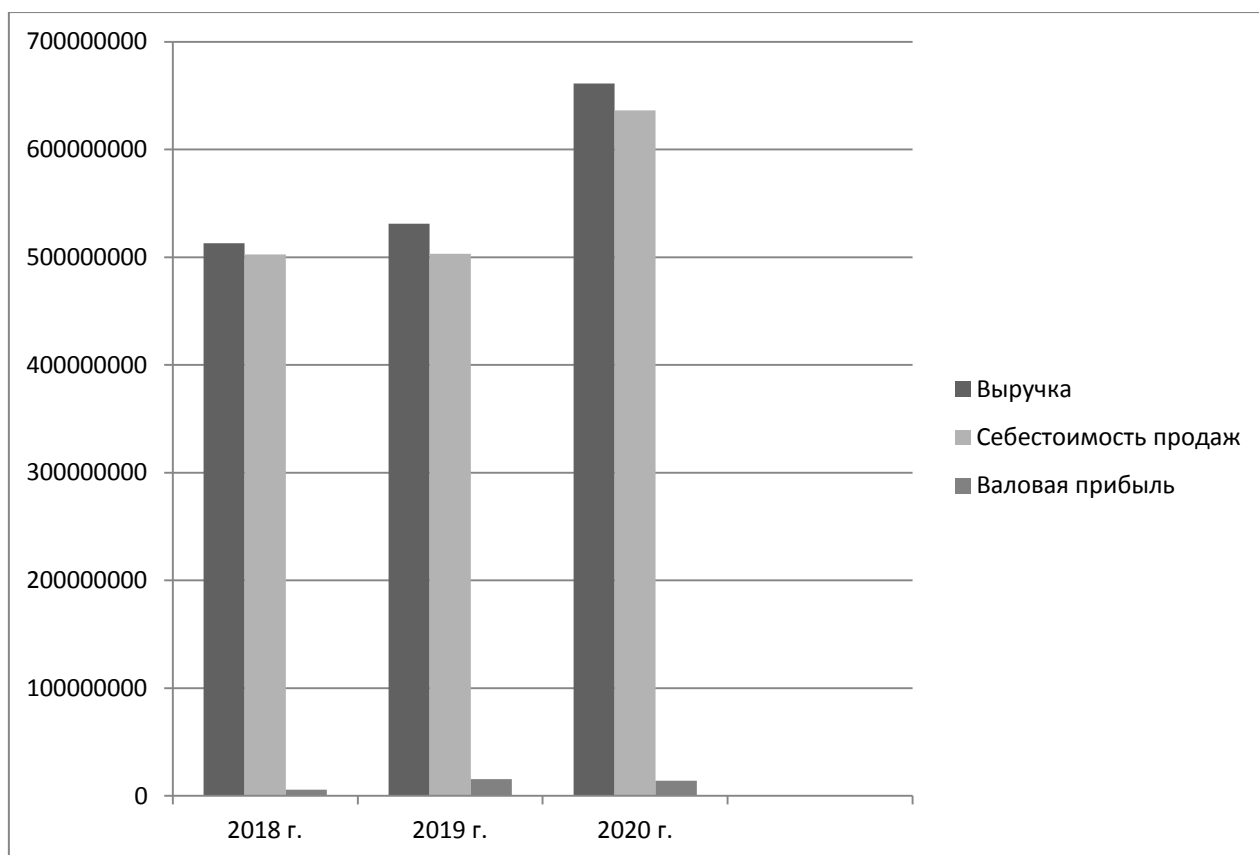


Рисунок 2.2 – Динамика финансовых результатов за три года, тыс. руб.

Валовая прибыль в 2019 году по сравнению с 2018 годом возросла на 17647850 млн. рублей, а прирост составил 172,42 %. Если данный показатель имеет положительное значение, то это свидетельствует о том, что осуществляется эффективный контроль за себестоимостью. Валовая прибыль по отношению 2020 г. к 2019 г. снизилась на 2936670 млн. руб. и составила 24946570 млн. руб. Данное снижение связано с увеличением себестоимости продаж.

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

К 2019 году снизился процент к уплате на 78650 тыс. руб. и составил 8566820 тыс. руб. Это уменьшение имеет положительный эффект на финансовую деятельность предприятия. В 2020 г. сумма процента к уплате составила 1006720 тыс. рублей и, тем самым, увеличилась на 150040 тыс.

рублей в сравнении с предыдущим годом. Данный отрицательный фактор, говорит о повышении долга перед другими.

Сумма прочих доходов ежегодно уменьшалась. В сравнении с предыдущим годом, в 2019 году сумма прочих доходов снизилась на 15435970 млн. руб. и составила 58463570 млн. рублей. Далее прочие доходы также продолжили уменьшаться и, на конец 2020 года, составили 15513410 млн. рублей.

В графе прочие расходы можно заметить тенденцию ежегодного уменьшения суммы. Так, на конец 2019 года, сумма прочих расходов составила 65444060 млн. рублей и тем самым уменьшилась на 10737540 млн. рублей по сравнению с 2018 годом. В 2020 году сумма прочих расходов составила 21389170 млн. рублей.

Стоит заметить также, что прочие расходы в каждом периоде превышают прочие доходы. Данное явление может сказаться отрицательно на итоговой прибыли.

По отношению 2019 года к 2018 году сумма прибыли (убытка) до налогообложения увеличилась на 13028070 млн. рублей и составила 20046070 млн. рублей. Положительная динамика показателей свидетельствует об эффективной деятельности предприятия. В 2020 году можно заметить уменьшение суммы прибыли до налогообложения; она составила 18064090 млн. рублей. По низкому значению данных показателей следует заметить необходимость поиска путей снижения расходов и повышения доходов предприятия.

Текущий налог на прибыль меняется каждый год. Так в 2019 году в сравнении с предыдущим годом сумма налога на прибыль увеличилась на 3055250 млн. руб. и составила 4410450 млн. рублей. Изменение суммы текущего налога на прибыль зависит от таких факторов как увеличение прибыли до налогообложения, увеличения любых доходов и уменьшения любых расходов. В 2020 году сумма текущего налога на прибыль составила 4112790 млн. рублей.

На основании проведённого горизонтального анализа финансовой отчётности ООО «ГарантСтройКомплек», можно сделать вывод, что положительным финансовый результат компания сформировала в 2019 году, где сумма чистой прибыли составила 15635620 млн. рублей. Данные изменения связаны с увеличением себестоимости продаж в 2019 году.

Для дальнейших исследований произведём горизонтальный анализ активов и пассивов предприятия.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ активов предприятия за 2018-2020

гг.

№	Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	АКТИВ							
2	I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
3	Основные средства	2626910	5088050	5158230	2461140	70180	93,69	1,38
4	Финансовые вложения	515460	506990	499730	-8470	-7260	-1,64	-1,43
5	Итого по разделу I	3142370	5595040	5657960	2452670	62920	78,05	1,12
6	II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
7	Запасы	1432640	3961540	41424350	2528900	37462810	176,52	945,66
8	Дебиторская задолженность	59780050	122427800	69291860	62647750	-53135940	104,80	-43,40
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	14578080	3269420	1085370	-11308660	-2184050	-77,57	-66,80
10	Итого по разделу II	757902770	129658760	111801580	53867990	-17857180	71,07	-13,77
11	БАЛАНС	78933140	135253800	117459540	56320660	-17794260	71,35	-13,15

Согласно горизонтальному анализу активов предприятия получены следующие результаты.

Общая стоимость основных средств состоянием на 2018 год составила 2626910 млн. рублей. Прирост основных средств за первый период составил 93,69 %. Данная цифра свидетельствует о повышении производственного и сбытового потенциала предприятия. В последующем периоде тенденция сохранилась: прирост составил 1,38 %.

Стоимость финансовых вложений на конец 2018 года составила 512460 тыс. рублей. Рост финансовых вложений приводит к повышению финансового

потенциала предприятия и наоборот. В данном случае наблюдается тенденция уменьшения финансовых вложений. Сумма финансовых вложений в 2020 году составила 499730 тыс. рублей.

Общая стоимость внеоборотных активов на начало 2018 года составила 3142370 млн. рублей. Наблюдается прирост внеоборотных активов на 78,05 %. Этот факт свидетельствует об улучшении имущественного положения компании. В следующем периоде тенденция сохранилась: прирост составил 1,12 %.

Сумма запасов на начало 2018 года составляла 1432640 млн. рублей. Прирост запасов в 2019 году составлял 176,52% по сравнению с предыдущим годом. Повышение уровня запасов положительно влияет на непрерывность производственного и сбытового процесса. Но может возникнуть проблема связанная с избыточностью накопления запасов, которая ведёт к привлечению дополнительных заёмных средств. В 2020 году наблюдается значительное увеличение суммы запасов на 945,66% по сравнению с предыдущим годом. Сумма запасов в 2020 году составила 41424350 млн. рублей.

Сумма дебиторской задолженности в 2018 году составляла 59780050 млн. руб. Она демонстрирует увеличение на 104,80%. Увеличение дебиторской задолженности приводит к отвлечению из оборота предприятия оборотных средств. Далее дебиторская задолженность уменьшилась на 53135940 млн. рублей. Отсюда следует, что приток денежных средств увеличивается. На конец 2020 года сумма дебиторской задолженности составила 69291860 млн. рублей.

Также наблюдается тенденция снижения денежных средств. На 2019 год данная сумма составляла 3269420 млн. рублей, а в 2020 г. 1085370 тыс. рублей. Это снижение связано с увеличением дебиторской задолженности. Чем больше дебиторская задолженность, тем хуже покупатели расплачиваются по своим долгам.

Общая сумма оборотных активов на начало 2018 года составляла 75790770 млн. рублей. Сначала наблюдался прирост активов на 71,07%. Далее

происходит снижение оборотных активов на 17857180 млн. рублей. В 2020 году общая стоимость оборотных активов составила 78933140 млн. рублей.

Общая стоимость активов в 2018 году составила 78933140 млн. рублей. Сначала наблюдался прирост активов на 71,35%. Данный факт свидетельствует о том, что у предприятия повышается потенциал генерировать прибыль для собственников. В следующем периоде цифра снизилась на 17794260 млн. рублей и, общая стоимость активов составила 117459540 млн. рублей. Снижение стоимости активов приводит к сокращению производственной деятельности предприятия: падает спрос на производимую продукцию, нет сырья, материалов.

Горизонтальный анализ пассивов представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Горизонтальный анализ пассивов предприятия за 2018-2020 гг.

№	Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение +,-		Относительное отклонение, %	
					2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПАССИВ							
2	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
3	Итого по разделу III	5720880	21354080	13078890	15633200	-8275190	273,27	-38,75
4	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
5	Заемные средства	0	9801000	8557120	9801000	-1243880	del na0	-12,69
6	Кредиторская задолженность	73212260	104098720	95823530	30886460	-8275190	42,19	-7,95
7	Итого по разделу V	73212260	113899720	104380650	40687460	-9519070	55,57	-8,36
8	БАЛАНС	78933140	135253800	117459540	56320660	-17794260	71,35	-13,16

Проведя анализ по таблице 2.4, можно сделать следующие выводы.

Сумма капитала и резерва предприятия в 2018 году составила 570880 млн. рублей. В 2017 году по сравнению с предыдущим данный показатель увеличился на 273,27%. Эта положительная динамика свидетельствует о повышении благосостояния собственников предприятия и наоборот. Далее сумма капитала и резерва снизилась на 8275190 млн. рублей. В 2020 году сумма капитала и резерва составила 13078890 млн. рублей.

Сумма кредиторской задолженности в 2018 году составляла 73212260 млн. рублей, далее она увеличилась на 42,19%. К 2020 году она составила 95823530 млн. рублей.

В 2019 году сумма краткосрочных обязательств выросла на 55,57% и составила 113899720 млн. рублей. Данный рост является негативной тенденцией и влияет на текущую ликвидность предприятия. Также наблюдается снижение краткосрочных обязательств на конец 2020 года. Снижение краткосрочных обязательств компании напрямую связано с уменьшением кредиторской задолженности. На конец 2020 года она составила 104380650 млн. рублей.

На 2018 год общая стоимость пассивов составляла 78933140 млн. рублей. Сначала наблюдался прирост пассивов на 71,35%. Данный факт свидетельствует о повышении финансовых ресурсов предприятия, что важно для осуществления собственной производственной деятельности. Далее наблюдается снижение общей стоимости пассивов, и, концу 2020 года, сумма составила 117459540 млн. рублей.

Представим вертикальный анализ активов и пассивов предприятия в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Вертикальный анализ активов и пассивов предприятия за 2018-2020 гг.

№	показатели	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение +,-	
					2019 К 2018	2020 К 2019
1	2	3	4	5	6	
1	АКТИВ					
2	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
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
5	Итого по разделу I	3,9%	4,2%	4,8%	0,3	0,6
6	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
7	Запасы	1,8%	2,9%	35,3%	1,1	32,4
8	Дебиторская задолженность	76%	90,5%	59%	14,5	-31,5

Продолжение таблицы 2.5

	1	2	3	4	5	6
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	БАЛАНС	100%	100%	100%	0	0
12	ПАССИВ					
13	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
14	Итого по разделу III	7,2%	15,8%	11,1%	8,6	-4,7
15	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
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	БАЛАНС	100%	100%	100%	0	0

Согласно вертикальному анализу были получены следующие данные.

В 2018 году активы предприятия на 96,1% состояли из оборотных активов, а на 3,9% из внеоборотных. Наиболее важным элементом внеоборотных активов были основные средства (от общей суммы активов 3,3%). Главным оборотным активом в течение года являлась дебиторская задолженность (76% от общей суммы).

В 2019 году активы состоял из 95,8% оборотных и 4,2% внеоборотных активов. Важным элементом были основные средства (3,8% от общей суммы). Главным оборотным активом в течение года являлась дебиторская задолженность (90,5% от общей суммы).

В 2020 году 95,18% приходились на оборотные активы, а оставшиеся 4,8% на внеоборотные. Важным элементом внеоборотных активов были основные средства (4,4% от общей суммы). В течение года главными оборотными активами выступали запасы(35,3%) и дебиторская задолженность(59%).

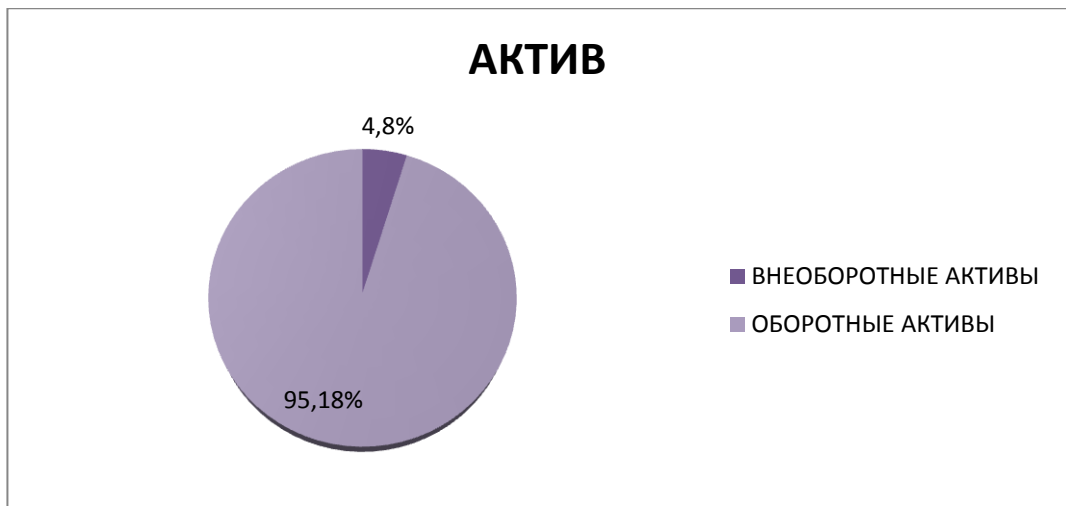


Рисунок 2.3 – Структура активов ООО «ГарантСтройКомплекс» на 2020 год, %

Структура пассивов на 2018 год: 7,2% -собственный капитал, 92,8% - кредиторская задолженность.

В 2019 году пассивы предприятия состояли из 76,9% - кредиторская задолженность, 15,8% собственный капитал и 7,3% - заёмные средства. Основным источником обязательств выступали заёмные средства (7,3% от общей суммы) и кредиторская задолженность (76,9%).

В 2020 году: кредиторская задолженность – 81,6%, заёмные средства - 7,3%, собственный капитал – 11,1%. Основные обязательства составляли краткосрочные заёмные средства и кредиторская задолженность.

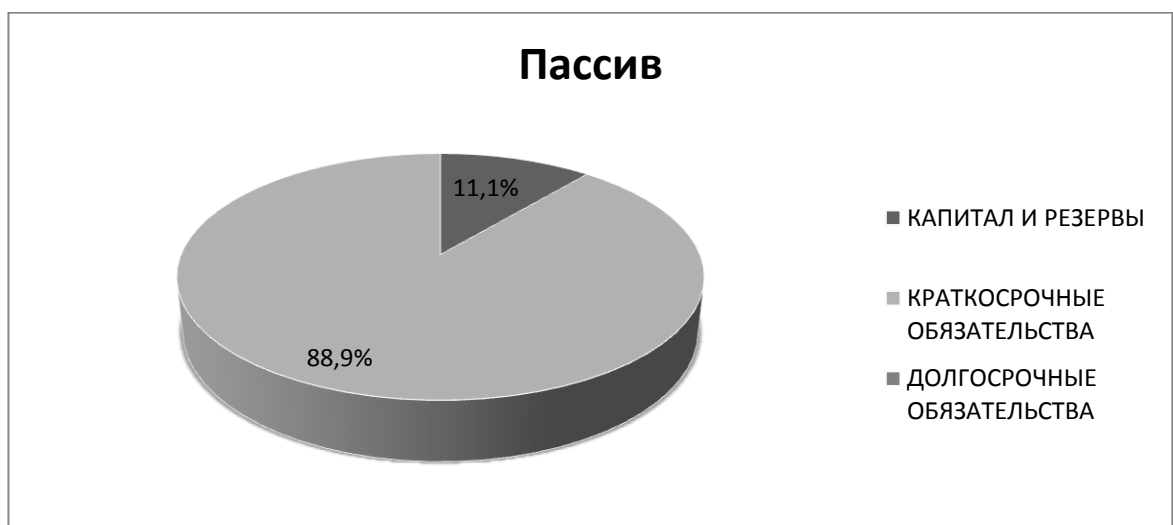


Рисунок 2.4 – Структура пассивов компании на 2020 год, %

Стоит отметить, что по сравнению с заёмным капиталом доля собственного капитала была низкой. Большая доля заёмных средств говорит о наличии финансового риска для предприятия.

2.2 Экономический анализ показателей труда и заработной платы ООО «ГарантСтройКомплекс»

Для проведения анализа эффективности системы управления персоналом, нужно произвести анализ наличия и движения персонала, коэффициентов движения структуры персонала.

Проведём анализ динамики и структуры персонала предприятия за 2018-2020 гг. (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Структура персонала ООО «ГарантСтройКомплекс» за 2018-2020 гг.

№	Показатели	2018		2019		2020		Отношение 2020 г. к 2018 г.,%
		Кол. физ. лиц	Укомплектованность	Кол. физ. лиц	Укомплектованность	Кол. физ. лиц	Укомплектованность	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Персонал,	70	100%	68	100%	73	100%	104,3
	всего в том числе							
2	Руководители	6	8,57%	5	7,35%	8	10,96%	133,3
3	Специалисты	14	20%	12	17,65%	14	19,18%	100
4	Рабочие	50	71,43%	51	75%	51	69,86%	102

Исходя из таблицы 2.6, можно сказать, что персонал предприятия на 2018 год состоял из 70 работников. Основной удельный вес (71,43%) имели рабочие. Руководители составляли 8,57% от общего количества работников, а специалисты - 20%. В 2019 году можно увидеть уменьшение количества персонала на 2 человека (68). Это связано с уменьшением числа руководителей и специалистов и увеличением числа рабочих на 1 человека. В 2020 году мы можем наблюдать увеличение числа персонала на 3 человека (73).

Далее рассмотрим распределение персонала по возрастным категориям (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Распределение персонала ООО «ГарантСтройКомплекс» по возрасту

№	Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе руководителей	Кол-во	% по группе специалистов	Кол-во	% по группе рабочих
1	2	3	4	5	6	7	
1	До 20	-	-	-	-	4	7,8%
2	От 20 до 30	-	-	5	35,71%	20	39,22%
3	От 30 до 40	4	50%	4	36,4%	21	41,18%
4	От 40 до 50	4	50%	4	28,57%	4	7,84%
5	Свыше 50	-	-	1	7,14%	2	3,9%
6	Итого	8	100%	14	100%	51	100%

Исходя из таблицы 2.7, можно сделать вывод, что основной кадровый состав работников компании варьируется в возрасте от 20 до 40 лет. Работники старше 50 лет составляют 4,11 % от общего числа работников.



Рисунок 2.5 – Возрастная структура персонала

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Распределение персонала ООО «ГарантСтройКомплекс»

№	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	14,29%	34	66,7%
2	От 5 до 10	2	25%	8	57,14%	15	29,4%
3	От 15 до 20	4	50%	2	14,29%	2	3,9%
4	Свыше 20	2	25%	2	14,29%	-	-
5	Свыше 30	-	-	-	-	-	-
6	Итого	8	100%	14	100%	51	100%

В ООО «ГарантСтройКомплекс» стаж работы большинства сотрудников до 5 лет (49,32%). Среди руководителей преобладают сотрудники со стажем от 15 до 20 лет (50%), среди специалистов – от 5 до 10 лет (57,14), а среди рабочих наибольший процент занимают до 5 лет (66,7%).

Далее рассмотрим персонал по половому составу (Таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Распределение персонала предприятия по половому признаку

№	Группы работников	Мужчины		Женщины	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
		1	2	3	4
1	Руководители	6	10,17%	2	14,29%
2	Специалисты	8	13,56%	7	50%
3	Рабочие	45	76,27%	6	42,86%
4	Итого по категории	59	100%	14	100%

По итогам таблицы 2.9, можно сделать вывод, что преобладающая часть персонала – мужской пол.

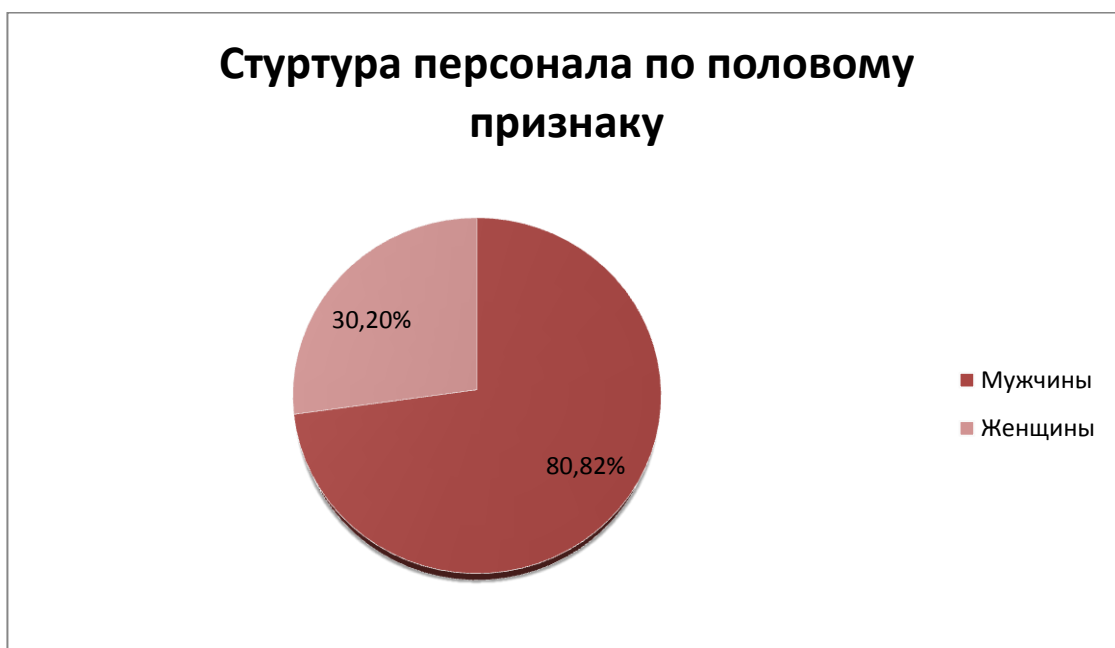


Рисунок 2.6 – Структура персонала по половому признаку

Далее рассмотрим распределение сотрудников по профессиональному образованию (Таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Распределение персонала ООО «ГарантСтройКомплекс» по 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	8	100%	10	71,43%	20	39,22%
2	Среднее	-	-	4	28,57%	9	17,65%
3	Начальное	-	-	-	-	13	25,49%
4	Не имеют профессионального образования	-	-	-	-	9	17,65%

По данным из таблицы видно, что все руководители имеют высшее образование (100%), специалисты имеют высшее (71.43%) и среднее (28,57%) образование и большинство количество рабочих имеет высшее образование (39.22%). Не имеет профессионального образования лишь небольшая часть рабочих (17,65%).

Для дальнейшего исследования проанализируем кадровый процесс в ООО «ГарантСтройКомплекс». Кадровый процесс – это совокупность последовательных действий реализуемых для достижения определенного результата кадровой политики (кадровой программы) путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и применением организационно-правовых основ, принципов, функций и методов современного управления.

Применим следующие формулы для последующего проведения расчётов:

1. Коэффициент оборота по приёму персонала ($K_{пр}$). Данный коэффициент демонстрирует часть сотрудников, принятых в течение данного периода от числа сотрудников, состоящих в списках на конец периода. Расчёт осуществляется по формуле (2.1):

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

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в.}$) – демонстрирует часть сотрудников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбывших в отчетном периоде. Расчёт осуществляется по формуле (2.2):

$$K_{в.} = \frac{\text{количество уволившегося персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \times 100\%, \quad (2.2)$$

3. Коэффициент постоянства состава персонала ($K_{пс.}$) – это отношение числа сотрудников, отработавших целый период, среднему числу работников за тот же период. Расчёт осуществляется по формуле (2.3):

$$K_{пс.} = \frac{\text{списочная численность на начало периода} - \text{кол-во уволившихся}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%, \quad (2.3)$$

4. Расчёт коэффициента замещения ($K_{тк.}$) осуществляется по формуле (2.4):

$$K_{тк.} = \frac{\text{ко-во принятых} - \text{кол-во выбывших}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%, \quad (2.4)$$

5. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк.}$). Данный показатель позволяет оценить, насколько работник и работодатель ценят друг друга, и насколько работники трудятся на своих рабочих местах. Рассчитывается по следующей формуле (2.5):

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

Представим основные кадровые показатели в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели основных кадровых процессов компании за 2018-2020 гг.

№	Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
	1	2	3	4
1	Численность персонала на начало года, чел.	64	70	69
2	Среднесписочное число работников, чел.	70	68	73
3	Общее число принятых, чел.	8	5	5
4	Общее число выбывших, чел.	2	3	1

Продолжение таблицы 2.11

	1	2	3	4
5	В т.ч.,- по сокращению штатов:	-	-	-
6	-по собственному желанию:	2	3	1
7	- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
8	Численность на конец года, чел.	70	68	73
9	Коэффициент оборота по приему	11,43%	7,35%	6,85%
10	Коэффициент оборота по выбытию (Кв.),%	2,86%	4,41%	1,37%
11	Коэффициент постоянства кадров (Кпс.),%	88,6%	98,5%	98,6%
12	Коэффициент текучести кадров (Ктк.), %	2,86%	4,41%	1,37%
13	Коэффициент замещения (Кз.),%	8,57%	2,94%	5,48%

Проведя анализ по таблице 2.11, можно сделать вывод, что в 2020 году численность работников выросла на 4,29% по сравнению с 2018 годом. Штат работников пополнился на 3 человека. Уменьшилась текучесть кадров и составила 1,37%. Отметим, что сотрудники, уволившиеся за последние три года, ушли по собственному желанию. Коэффициент постоянства за период 2018 – 2020 гг. увеличился на 5%, что говорит о стабильности трудового штата.

Представим структуру затрат на персонал в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Структура затрат на штат работников за 2018-2020 гг.

№	Вид затрат	Год			Отклонение, %		
		2018г.	2019г.	2020г.	2019/2018	2020/2019	2020/2019
		1	2	3	4	5	6
1	Оплата труда, тыс. руб.	29272320	26056140	36590400	89,1%	140,4%	125%
2	Отчисления в ед. соц. налог, тыс. руб.	8781696	7653250	10977120	87,2%	143,4%	125%

Продолжение таблицы 2.12

	1	2	3	4	5	6	7
3	Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	233530	145200	246283	62,2%	169,6%	105,5%
4	Охрана труда + спецодежда, тыс. руб.	1530650	1488300	1770230	97,2%	118,9%	115,7%
5	Медицинское обслуживание тыс. руб	112530	78650	159720	69,9%	203,1%	141,9%
6	Итого	39930726	35421540	497443753	88,7%	140,4%	124,6%

Анализ по таблице 2.12 показал, что в структуре затрат на штат наибольший удельный вес занимает оплата труда. Исследуя отношение 2020 года к 2018 году, можно увидеть, что оплата труда персонала выросла на 25%, что связано с увеличением числа персонала.

Таким образом, проведя анализ показателей, отражающих состояние экономики труда ООО «ГарантСтройКомплекс» было выявлено, что служба управления персоналом в полной мере выполняет свои обязанности. Структура предприятия на 2020 год состоит из 73 сотрудников, из которых руководители - 10,96%, специалисты – 17,8% и рабочие – 69,9%. Также отметим, что текучесть кадров уменьшилась и составила 1,37% в 2020 году (норма текучести кадров составляет не более 5%).

2.3 Анализ системы оплаты труда ООО «ГарантСтройКомплекс»

В ходе исследования была анализирована система стимулирования труда персонала ООО «ГарантСтройКомплекс». В компании действует материально-денежное стимулирование труда, которое выражается в заработной плате, премиях, доплатах, неденежное (предоставление медицинских услуг, материальной помощи, спец. одежды) и нематериальное стимулирование.

На предприятии функционирует Положение «Об оплате труда работников». По данному положению определяется и устанавливается порядок начисления заработной платы и разных выплат руководящему персоналу и иным работникам. Оно применяется для бошей заинтересованности

сотрудников компании для повышения объёмов производства. Также действует Положение «О премировании работников».

Основная роль материально-денежного стимулирования – формы и системы оплаты труда, по которым обозначается порядок начисления заработной платы. На предприятии применяются повременная, повременно-премиальная, сдельная и сдельно-премиальная формы оплаты труда.

Сотрудникам начисляют заработную плату на основе его должностного оклада или часовой тарифной ставки. Тарифная ставка определяется штатным расписанием и трудовым договором. Объём ежемесячной начисляемой заработной платы не может быть ниже размера минимальной оплаты труда, устанавливаемой Федеральным законом.

Предприятие применяет следующие виды надбавок и доплат:

- доплаты за ненормированный рабочий день;
- доплаты за ночное отработанное время;
- надбавка за профессиональное мастерство;
- доплаты за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- доплаты за работу в выходные или праздничные дни.

Сотрудникам ООО «ГарантСтройКомплекс» выплачиваются следующие виды премий:

- индивидуальная ежемесячная премия за качественное и своевременное выполнение поручений. Начисляется по трудовому договору и согласно штатному расписанию;

- премия за добросовестное выполнение трудовых обязанностей (лишены работники, принятые позже 1 января отчётного года или уволены до 31 января отчётного года);

- премии к праздничным датам.

В компании также применяют неденежную форму оплаты труда, которая приводит к увеличению производительности труда и личной заинтересованности каждого работника.

ООО «ГарантСтройКомплекс», в свою очередь, предоставляет работникам:

- материальную помощь;
- повышение квалификации за счёт компании;
- медицинское страхование;
- униформу и обувь.

Компания применяет нематериальное стимулирование, выраженное в благодарственных письмах и награждениях почётными грамотами. Все расходы на оплату труда формируются из заработной платы, премий и прочих выплат.

Рассмотрим изменения по данным видам выплат (Таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Состав фонда оплаты труда ООО «ГарантСтройКомплекс» за 2018-2020 гг.

№	Виды выплат	2019 г.		2020 г.		2020 в % к 2019 г.
		2	3	4	5	
1	Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	19359712	74,3%	26710992	73%	138%
2	Премии	4038702	15,5%	5122656	14%	126,8%
3	Доплаты и надбавки	1563368	6%	2744280	7,5%	175,5%
4	Оплата отпусков	1094358	4,2%	2012472	5,5%	183,9%
5	Итого фонда оплаты труда	26056140	100%	36590400	100%	140,4%

Проведя анализ по данным таблицы 2.13, можно заметить, что большую часть в фонде оплаты труда занимают оплата по тарифным ставкам, окладам и сдельным ставкам. В 2020 году от всего фонда оплаты труда на неё приходится 73%, что больше на 38% чем в 2019 году. Размер премий в 2020 году составил 14% от общей суммы фонда оплаты труда, и, по сравнению с 2019 годом, увеличился на 26,8%. Оплата отпусков сотрудников в 2020 году увеличилась на 5,5%, что, по сравнению с 2019 годом, больше на 83,9%. В 2020 году доплаты и

надбавки составили 7,5% от общей суммы фонда оплаты труда, что больше на 75,5% по сравнению с 2019 годом.

В человеческой жизнедеятельности важную роль играют получение чувства удовлетворения от собственной работы, мотивации и стимулирование в труде. Мною было проведено анкетирование персонала для изучения степени удовлетворённости сотрудников системой стимулирования. Методологической базой стала теория Ф. Герцберга.

Анкетирование позволит выявить уровень удовлетворённости работников действующей системой премирования, размерами заработных плат и взаимоотношениями с начальством и коллективом.

Анкета содержит 28 вопросов. Анкетирование прошли 50 человек (68,5% от общей численности персонала). Опрос проведён анонимно. В нём приняли участие работники в возрасте от 20 до 45 лет всех категорий работников.

Представим в таблице 2.13 характеристику состава работников, принявших участие в социологическом исследовании.

Таблица 2.14 – Характеристики состава участников исследования

№	Структура участников опроса	Численность персонала, чел.	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
	1	2	3
1	Категория		
2	- руководители	3	6%
3	- специалисты	14	28%
4	- рабочие	33	66%
5	Итого:	50	100%
6	Гендерная структура:		
7	Мужчины	36	72%
8	Женщины	14	28%
9	Итого:	50	100%

10	Возрастная структура:		
11	-20 – 30 лет	18	36%
12	-30 – 45 лет	32	64%
14	Итого:	50	100%

Представим таблицу удовлетворённости сотрудников действующей системой стимулирования (Таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Анализ удовлетворённости сотрудников системой стимулирования труда на ООО «ГарантСтройКомплекс»

№	Показатель	Результаты анкетирования (кол-во человек)	% от общей численности, участвующей в опросе
	1	2	2
1	Удовлетворены системой стимулирования труда	38	76%
2	Не удовлетворены системой стимулирования труда	12	24%

После проведённого анализа была выявлена удовлетворённость большей части (76%) сотрудников предприятия действующей системой стимулирования труда. Однако присутствует часть сотрудников (24%) неудовлетворённых данной системой стимулирования.

Представим в таблице 2.16 результаты пофакторной удовлетворённости сотрудников ООО «ГарантСтройКомплекс».

Таблица 2.16 – Анализ пофакторной удовлетворённости сотрудников работой

№	Фактор	Удовлетворенность, %	Не удовлетворенность, %
1		2	3
1	Денежное материальное стимулирование	72%	28%
2	Размер заработной платы	80%	20%
3	Система премирования	63%	37%
4	Неденежное материальное стимулирование	86%	14%
5	Нематериальное стимулирование	39%	61%

Исходя из результатов, можно понять, что 72% респондентов считают, что получают вознаграждение за свой труд. 37% работников не устраивает система премирования; 28% сотрудников не удовлетворены денежным материальным стимулированием. Также большая часть сотрудников (61%) не удовлетворена действующим нематериальным стимулированием.

Необходимо отметить также, что все сотрудники считают себя способными работниками.

80% опрошенных респондентов считают, что работы целиком способствует раскрытию потенциала, а 20% - наоборот. Большая часть опрошенных (85%) респондентов также удовлетворена режимом работы. 69% составила доля удовлетворённых отношениями с коллегами.

74% от всех опрошенных сотрудников удовлетворены психологической обстановкой в коллективе и психологическим климатом на предприятии. Присутствуют и неудовлетворённые сотрудники (8%), чувствующие себя чужими в коллективе. Некоторые респонденты отметили отсутствие сплочённости коллектива.

В ходе опроса были определены наиболее значимые факторы, стимулирующие работников:

- желание в официальном признании заслуг (41%);
- потребность в росте (42%);
- потребность в материальном вознаграждении (69%).

Заметим, что на предприятия отсутствуют основные формы нематериального стимулирования, что может негативно сказаться на трудовой деятельности персонала.

Выделим основные проблемы системы стимулирования труда ООО «ГарантСтройКомплекс»:

- устаревшая действующая программа премирования работников;
- выявлена недостаточность форм нематериального стимулирования.

Подводя общие итоги по данному разделу отметим, что численность сотрудников в 2020 году увеличилась на 3 человека по сравнению с 2018 годом (4,3%). В кадровом составе большую часть занимают рабочие (69,9%), далее специалисты (19,18%) и руководящий персонал (10,96%). В 2020 году уменьшилась кадровая текучесть до 1,37% .

В результате проведённого анализа выяснилось, что большая часть работников ООО «ГарантСтройКомплекс» удовлетворены действующей системой стимулирования труда, одна оставшаяся часть не довольна данной системой.

3. Рекомендации по совершенствованию оплаты организации труда

3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования труда

В современных условиях жёсткой конкуренции руководство компании должно грамотно использовать инновационные подходы для управления трудовыми ресурсами. Эффективная система стимулирования должна быть основой для данных подходов, критерии которой в обязательном порядке будут соответствовать стратегической деятельности организации.

На предприятии действует грамотно выстроенная система мотивации труда, но, к сожалению, это не предотвращает частую смену кадров среди исполняющего персонала предприятия. Причинами увольнения служат различные факторы: межличностные отношения с руководством, стрессы на работе, тяжесть и монотонность работы и т.д.

Таким образом, в ходе проведённого анализа были выявлены следующие основные недостатки системы стимулирования трудового штата компании:

- ограниченность форм нематериального стимулирования;
- устаревшая программа премирования работников;
- отсутствие поощрения инициативности персонала.

Для устранения ряда недостатков необходимо осуществить рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала. Данные рекомендации направлены на:

- перераспределение работы между сотрудниками;
- увеличение престижности работы;
- внедрения мотивационных программ, направленных на поддержание персонала;
- повышение производительности труда, что приведёт к максимизации прибыли организации.

Основной целью данных рекомендаций является максимальная удовлетворённость сотрудников системой стимулирования труда. Цель может быть достигнута благодаря проведению конкурсов по премированию сотрудников и публичным щедрым поощрением персонала.

В таблице 3.1 рассмотрен комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников.

Таблица 3.1 – Основные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

№	Недостаток	Мероприятия по совершенствованию	Сроки исполнения	Результаты
	1	2	3	4
1	Ограниченность форм нематериального стимулирования	<p>1.Проведение различных мероприятий, направленных на сплочения коллектива, поддержания трудового духа организации.</p> <p>2.Проведение мотивационных конкурсов, например «Лучший сотрудник месяца».</p> <p>3.Проведение конкурса трудового соперничества.</p> <p>4. Внедрение системы премирования в рамках трудового коллектива.</p>	2 месяца	<p>- Повышение уровня межличностных отношений, сплочённости коллектива;</p> <p>- улучшение уровня коммуникаций;</p> <p>- повышение производительности труда;</p> <p>- создание атмосферы вовлеченности.</p>

Продолжение таблицы 3.1

	1	2	3	4
2	Недостатки и недоработки в программе премирования работников	1. Усовершенствование и внедрение положений о премировании. 2. Внедрение грейдинговой усовершенствованной системы оплаты труда.	От 5 до 7 месяцев	- Снижение текучести кадров; - повышение удовлетворённости персонала результатами собственного труда; - оптимизация системы оплаты труда; - создание дополнительных условия для карьерного роста; - оценка сотрудников организации соответственно занимаемыми ими должностями.
3	Отсутствие поощрения инициативности персонала	1. Рассмотрение идей предложенных сотрудниками, касаемых различных аспектов трудовой деятельности. 2. Проявление доверия со стороны руководства к профессионализму сотрудника. 3. Повышение квалификации персонала (наличие знаний для реализации инициатив).	3-5 месяцев	- Повышение личных рейтингов сотрудников организации; - осознание собственной значимости, соответственно укрепление желания работать, развиваться, превозносить что-то новое и интересное; - повышение производительности труда, вследствие конечных результатов деятельности организации в целом.

Ряд этих мероприятий поможет повысить уровень мотивации работников, производительность труда в целом и тем самым приведёт к увеличению показателя прибыли.

К основным мероприятиям усовершенствования системы мотивации труда можно добавить ряд вспомогательных рекомендаций.

1) Обеспечить организацию профессиональным психологом и предоставить помещения для психологической разгрузки. В обязанности психолога будет входить отбор персонала вместе с отделом кадров, также работа с персоналом организации. Данное мероприятие поможет своевременно среагировать на угнетённое состояние сотрудников, что поможет избежать снижения продуктивности работы.

Помещения, созданные для психологической разгрузки работников, помогут снять стресс, возникший во время трудовой деятельности.

2) Периодически проводить анонимное анкетирование в каждой ступени линейного коллектива. Эти опросы должны своевременно выявлять расстройства коллектива и быть доступными только штатному психологу и одному из старших менеджеров.

3) Объективная оценка перспектив каждого сотрудника, принимаемого на работу. Здесь важна откровенность и открытость, что должно значительно уменьшить разочарование людей через несоответствие реальных перспектив с описанными условиями на собеседованиях.

Очень важным аспектом мотивации является повышение квалификации сотрудников предприятия, чему важно уделить должное внимание.

Можно выделить несколько стадий мотивационных направлений по возрастным группам:

Первая стадия – «ознакомительная». К данной стадии относятся лица до 20-23 лет. Это лица трудоспособного возраста, которые учатся в учебных заведениях, стажёры и практиканты – лица, находящиеся на испытательном сроке, выпускники и будущие выпускники учебных заведений, которые в дальнейшем намерены по собственному желанию или должны по условиям

контракта, после окончания вуза, работать на предприятии на постоянной основе.

Вторая стадия – «начальная». Эта стадия охватывает работников в возрасте от 23 до 25 лет с незначительным стажем работы. Начав свою карьеру в организации, лица этой группы определяют собственные цели на будущее, пытаются проявить себя в коллективе с наилучшей стороны.

Третья стадия – «устроенные лица» - включает группы работников в возрасте от 26 до 35 лет. Работники данной возрастной группы стремятся утвердиться в организации и максимально продвинуться по службе. В будущем такие работники видят себя руководителями отделов и директорами.

Четвёртая стадия – «поддержки». Эта группа охватывает работников в возрасте от 36 до 45 лет. Данная группа состоит из профессионально сложившихся и квалифицированных работников.

В пятую стадию «производственной жизни» входят работники в возрасте от 46 до 60 лет. На этой стадии зачастую происходит снижение интереса к работе либо медленное наращивание темпов работы без лишних усилий.

И последняя, шестая стадия, охватывает работающих пенсионеров (от 60 до 68 лет).

На практике рассмотренные возрастные группы каждой из стадий в определённой мере условны, но они способствуют осознанию особенностей мотивационных направлений персонала организации.

Для того, чтобы труд сотрудников был высокопроизводительным, а управление компанией грамотным, предприятие должно уделять должное внимание организации оплаты труда. Грамотно построенная система оплаты труда и является наиважнейшим аспектом в эффективной деятельности предприятия.

Соответственно, по этой причине руководству необходимо доработать неэффективную систему премирования, учитывая пожелания сотрудников.

Для повышения эффективности премирования работников необходимо выполнение следующих мер:

- провести оценку и трансформировать систему премирования;
- необходимо своевременно информировать работников об изменениях размеров премий;
- действующая система премирования должна быть выстроена в соответствии со стратегическими целями компании, что позволит развивать у сотрудников рабочую модель поведения, которая, в свою очередь, приведёт к достижению стратегических целей;
- сотрудники компании должны чётко видеть, что от результатов их деятельности напрямую зависит получаемое вознаграждение;
- в материальном вознаграждении сотрудников предприятия должны быть составляющая, зависящая от личных и коллективных результатов деятельности.

Правильно выстроенная система премирования поможет повысить уровень удовлетворённости сотрудников от собственного труда, что позволит уменьшить текучесть кадров, что приведёт к повышению производительности труда.

Системы грейдов – это наилучшая система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Внедрение данной системы послужит одним из способов повышения производительности труда.

В результате реализации данной системы, есть возможность определить знания, навыки и трудоёмкость каждого работника.

Системы грейдов можно представить в виде таблицы рангов, которая включает в себя всех сотрудников по определённом порядку. У каждого сотрудника есть индивидуальный ранг, оказывающий влияние на размер заработной платы в конце отчётного периода.

Чтобы проранжировать сотрудников, выделим следующие группы:

1. Группа А – это профессиональные работники (как правило руководители). Благодаря своим навыкам и умениям, они высоко ценятся в компании.

2. Группа В – опытные специалисты.

3. Группа С – рядовые сотрудники.

Система грейдов проста и понятна всем сотрудникам. Каждый сотрудник знает, что сделать, для увеличения размера его выплат.

Таким образом, внедрение данной системы даёт возможность правильно формировать систему выплат и вознаграждений работников.

Компаниям сейчас трудно расти и усовершенствоваться с отсутствием эффективной системы нематериального стимулирования труда. Именно по этой причине нужно уделять должное внимание данному виду стимулирования труда.

В нашем случае, элементами нематериального стимулирования являются нижеперечисленные факторы:

- медицинская страховка;
- комфорт и уют на рабочем месте;
- возможность для реализации потенциала каждого сотрудника;
- благоприятный психологический климат в коллективе;
- признание руководством заслуг каждого работника.

После проведённого анализа по стимулированию работников компании, внесём ряд предложений.

Предложения представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Рекомендации для усовершенствования системы нематериального стимулирования

№	Нематериальные потребности сотрудников	Рекомендации по удовлетворения нематериальных потребностей	Поощрения (нематериальные)
	1	2	3
1	Подъём по карьерной лестнице	Системы грейдинга для любой категории работников.	Чем выше статус - тем больше льготы.

Продолжение таблицы 3.2

	1	2	3
2	Одобрение и признание	- Присвоение почётных грамот на торжественных собраниях; - создание доски почёта.	Приоритеты при распределении отпусков.
3	Возможность для самовыражения, инициативности и развития	Конкурс лучший в своей профессии.	- Приятные бонусы; - дополнительный выходной день.
4	Работа, предполагающая самостоятельное обдумывание и решение поставленных задач	Постановка руководством нестандартных задач.	Поощрение дополнительным выходным днём или приятными бонусами за нестандартное мышление и решение задачи.
5	Высокая степень ответственности	- Внедрение системы наставничества; - проведение конкурса на лучшего наставника.	Приоритет лучшему наставнику по распределению отпусков.
6	Работа, требующая творческого подхода	Новаторские предложения.	- Один дополнительный выходной, приятный бонус на лучшее новаторское решение; - предоставление возможности участвовать в действующих проектах.
7	Взаимосвязь с работниками	- Интересное времяпровождение; - семинары; - обмен приобретённым опытом.	Обсуждение разных проблем компании.

Вышеизложенные рекомендации повысят мотивацию персонала, вследствие чего увеличится производительность труда компании.

В компании должности подразделяются на:

- руководителей;
- специалистов и служащих (главный специалист, ведущий специалист, старший специалист, специалист);
- рабочих.

Отметим, что возможные новаторские предложения, которые должны повлечь за собой улучшение того или иного направления трудового процесса заслуживают вознаграждения.

Сотрудников, которые отличились в конце каждого квартала, должен награждать директор в присутствии всех сотрудников.

Для поддержания духа коллективизма, следует отмечать дни рождения каждого сотрудника. Также есть необходимость в выездных коллективных мероприятиях, коллективном отдыхе.

Если отсутствует форменная одежда, стоит внедрить её для развития у сотрудников чувства гордости за свою компанию.

Необходимо также уделить внимание корпоративному кодексу компании.

В нём содержатся правила отношения с клиентами, сотрудниками, поставщиками и руководителями. В случае несоблюдения вышеуказанных правил – применять дисциплинированные взыскания.

Важную роль в мотивации играет дух соревнования. В качестве примера можно предложить определённую долю от общего процента перевыполнения плана за месяц. Данная сумма будет присвоена сотруднику в качестве вознаграждения в конце отчётного месяца. Суть данного предложения заключается в том, что сотрудник сможет не только заработать дополнительные деньги, но и проявить себя.

Также для развития коммуникационных связей как средства нематериальной мотивации в компании можно издавать собственный журнал, где по итогам квартала будут представлены достижения работников, пожелания коллег и руководителей.

Для коллективных обсуждений можно создать форум, где также можно будет проводить опросы о пожеланиях сотрудников и об удовлетворённости труда в организации.

Предприятию необходимо проводить анализ самооценки сотрудников, их достижений и недостатков, разработать меры по их устранению. Можно также разработать личный план развития на год каждому сотруднику.

Предприятию следует раз в месяц проводить собрания, где каждый желающий работник может высказать свою точку зрения по тому или иному вопросу руководству.

Для удовлетворения потребностей сотрудников в обучении и повышении квалификации, компании необходимо разработать график семинаров и тренингов со своими специалистами, либо за счёт компании отправлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

Из прибыли компании формируется фонд нематериальной помощи, которым имеет права распоряжаться только гендиректор.

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

3.2 Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

Для расчёта экономического эффекта от предложенных мероприятий рассмотрим таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала

№	Наименование затрат	Расчёт и обоснование	Сумма, руб.
	1	2	3
1	Внедрение изменений в положение о премировании работников	-	-

Продолжение таблицы 3.3

2	Введение рейтинговой системы оплаты труда	Общее число должностей – 15. Стоимость оценки одной должности – 9 тыс. руб. Расчёт общего расхода на внедрение: $9000 \times 15 = 135$ тыс. руб.	135 000
3	Проведение конкурса «Лучший сотрудник месяца»	Стоимость одного подарка 2500 руб. Расчёт: $2500 \times 12 = 30$ тыс. руб. в год. Стоимость одной грамоты - 50 рублей. Расчёт за год: $50 \times 12 = 600$ руб. в год. Сумма премии составляет 6000 руб. Расчёт: $6000 \times 12 = 72$ тыс. руб.	72 000
4	Проведение конкурса трудового сотрудничества	Зависит от суммы перевыполнения плана	-
5	Проведение мероприятий, направленных на укрепление сплочённости коллектива	Количество проведённых за год тренингов – 4. Стоимость одного тренинга 53000 руб. Расчёт: $53000 \times 4 = 212$ тыс. руб. Стоимость одного корпоратива: 200 тыс. руб. Стоимость одного подарка ко дню рождения сотрудника – 2000 руб., расчёт: $2000 \times 73 = 146$ тыс. руб. Стоимость одного подарка на 8 марта – 1300 руб., расчёт: $1300 \times 14 = 18200$ руб. Стоимость одного подарка на 23 февраля – 1300руб., расчёт: $1300 \times 59 = 76700$ руб. Расчёт: $212000 + 200000 + 146000 + 182000 + 76700 = 816700$ р.	816 700
6	Приятные бонусы, вознаграждения	Стоимость: 1000 рублей. Итог: $1000 \times 12 = 12$ тыс. руб.	12 000
7	Итого:		1 035 000

Исходя из расчётов, приведённых в таблице 3.3, общая стоимость проведения мероприятий составляет 1035000 рублей.

Произведём расчёт эффекта от предложенных мероприятий.

Для определения эффекта от проведения предлагаемых мероприятий, следует произвести расчёт затрат и экономических результатов от предложенных мероприятий.

Предполагаемый экономический эффект рассчитываем с учётом того, что после внедрения предложенных мероприятий по экспертной оценке управляющего звена, прибыль предположительно увеличится на 5%. Тогда прибыль рассчитывается по следующей формуле (3.1):

$$\Delta\P = \Pi_{2020} \times \text{Э}, \quad (3.1)$$

Где:

$\Delta\P$ – прибыль, после внедрения предложенных мероприятий;

Π_{2020} – прибыль компании за 2020 год;

Э – экономический эффект после внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, получается:

$$\Delta\P = 24946570 \times 0,05 = 1247328,5 \text{ руб.}$$

После внедрения предлагаемых мероприятий по повышению эффективности стимулирования труда персонала, можно предположить, что текучесть кадров снизится на 7%, а это означает, что предприятию не придётся тратить средства на поиск и обучение сотрудников.

Количество ушедших работников в компании за 2020 год составило 8 человек; 7% от 8 человек составляет 1 человек.

К сумме годовых расходов отнесём расходы на поиск и подготовку новых сотрудников. Средняя стоимость затрат на поиск, подбор и обучение персонала, исходя из полученных данных, составляет 14460 рублей. Из них сумма на размещение информации о вакансиях составляет 6050 рублей, а на подбор и подготовку нового сотрудника – 8410 руб.

Таким образом, с учётом текучести кадров 7%, сэкономленные средства составят 14460 руб./год.

Следовательно, при использовании предложенных мероприятий, прибыль компании составит: $1261788,5 + 14460 = 1276248,5$ руб.

Для расчёта экономического эффекта от предложенных мероприятий, необходимо из экономического результата вычесть затраты на осуществление данных мероприятий. Формулу для расчёта выглядит следующим образом (3.2):

$$\mathcal{E} = P - K, \quad (3.2)$$

где:

\mathcal{E} – экономический эффект от предложенных мероприятий;

K – затраты на осуществление данных мероприятий.

$$\mathcal{E} = 1276248,5 - 1035000 = 241248,5 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем рентабельность проекта с использованием формулы 3.3.

$$P = \frac{\Pi}{Z} \times 100\%, \quad (3.3)$$

где:

P – рентабельность предложенного проекта;

Π – прибыль от внедрения мероприятий;

Z – затраты на мероприятие.

$$P = \frac{1276248,5}{1035000} \times 100\% = 123,31\%$$

Расчёт срока окупаемости произведём по следующей формуле 3.4:

$$T_a = \frac{K}{\Pi}, \quad (3.4)$$

где:

T_a – срок окупаемости вложений;

K – затраты на мероприятие;

Π – полученная после внедрения мероприятий прибыль.

$$T_a = \frac{1035000}{1276248,5} = 0,81 \text{ месяца} = 24 \text{ дня}$$

Таким образом, ключевым элементом в производственной деятельности является человек, поскольку от его заинтересованности к работе зависит успех организации. Для раскрытия потенциала любого работника организации, нужно

создавать условия, позволяющие развивать потенциал сотрудников, стимулируя их тем самым к продуктивному труду и личностному развитию.

Подводя итоги, приходим к выводу, что наиболее эффективными средствами стимулирования являются совершенная система премирования и система нематериального стимулирования.

Премирование работников обладает наиболее значительным мотивационным потенциалом. Повышая его – растёт производительность предприятия. С помощью премирования можно повлиять на результат труда, своевременно обратить внимание на достижение сотрудника и оценить, тем самым, его прямой вклад в деятельность компании.

В данной главе был рассмотрен ряд мероприятий, который позволит усовершенствовать систему стимулирования персонала. Также был произведён расчёт экономической оценки предложенных мероприятий. Данные мероприятия повлияют на значительное повышение производительности труда в организации: повысив интерес у работников к собственному труду, получим результат – ответственное и качественное его выполнение.

Заключение

Одной из важнейших составляющих в деятельности организации является стимулирование труда персонала. Оно воздействует не только на деятельность самого персонала, но и на работу предприятия в целом. Успех предприятия будет зависеть от того, насколько грамотно проработана система стимулирования труда работников.

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

Стимулирование труда и мотивация являются наиважнейшей составляющей в образовании мотивации у работников и сохранении трудовых ресурсов организации. Эффективная система оплаты труда и стимулирования значительно увеличивает производительность персонала, направляя их деятельность в интересы организации, тем самым увеличивая эффективность применения трудовых ресурсов.

Во второй главе были проанализированы основные показатели хозяйственной деятельности ООО «ГарантСтройКомплекс», рассмотрены состав и структура персонала и произведена оценка системы стимулирования труда предприятия.

На настоящее время численность сотрудников увеличилась на 3 человека по сравнению с 2018 годом, т.е. на 4,3%. Большую часть в кадровом составе занимают рабочие (69,86%), специалисты составляют 19,18%, а наименьшую долю занимают руководители 10,96%. Уменьшилась текучесть кадров и составила 1,37%.

Также проанализировано современное состояние системы стимулирования персонала ООО «ГарантСтройКомплекс». В результате проведённого анализа выяснилось, что большая часть сотрудников предприятия не удовлетворены действующей системой стимулирования.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда работников. Был предложен ряд мероприятий,

направленных на совершенствование системы стимулирования персонала, а также была проведена экономическая оценка данных мероприятий. Можно предположить, 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 своей работе.

Была проведена экономическая оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, где сумма затрат составила 1035000 рублей, а экономический эффект от данных мероприятий равен 241248,5 руб. Рентабельность, при сроке окупаемости 24 дня, составила 123,31%.

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

Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021)
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (Ред. От 24.03.2021)
3. Абрютин, М. С. Экономика предприятия / М.С. Абрютин. - М.: Дело и сервис, 2017. - 528 с.
4. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии / Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. - М.: Дашков и К, 2017. - 400 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415185>
5. Адаскин, И. Оплата труда работников просвещения / И. Адаскин, В. Скворцов. - М.: Профиздат, 2017. - 160 с.
6. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия) / Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., Костин И.Б., - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков И.К., 2018. - 292 с.: ISBN 978-5-394-02129-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/415188>
7. 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: 25.04.2021).
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
9. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука 2017. Т. 2 № 4. С. 179-181.
10. В.М. Маслова Связи с общественностью в управлении персоналом / В.М. Маслова. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 208 с

11. Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 352 с.
12. 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: 03.04.2021).
13. Горощенко В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом. В.В. Горощенко. – г. Донецк, ДНР, 2017.
14. Грибов, В. Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2018. — 448 с. - ISBN 978-5-906923-73-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/930124>
15. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.
16. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 93
17. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.: ил.; - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0500-5.
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. Конюкова Н.Н. Оплата труда персонала(для бакалавров)/Н.Н. Конюкова.-М., 2017. – С. 57.
21. 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).
22. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 с.
23. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 396 с
24. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.
25. Макклелланд, Дэвид. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. - Москва [и др.] : Питер, 2007 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). - 669 с.
26. Максимова В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: Юрайт, 2014. – 580 с.
27. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб: Питер, 2014. - 352 с.
28. 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://biblio-online.ru/bcode/442416> (дата обращения: 29.03.2021).

29. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 6 (16). С. 10.
30. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 6 (16). С. 10.
31. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). С. 7.
32. Михалкина, Е.В. Экономика труда: Учебник / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. - М.: Риор, 2017. - 144 с
33. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере, 2019 год
33. Мотивация и личность [Текст] / Абрахам Маслоу ; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2013. - 351 с.;
34. Мотивационный тест Ф. Герцберга - история и значение Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». 2017 год
35. 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>
36. Нестеров А.К. Мотивация труда персонала в организации, Энциклопедия Нестеровых., 2019.
37. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: издательство Юрайт, 2019. - 330 с. - (Бакалавр. Академический курс).
38. Оплата труда персонала 2-е издание, пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата, под общей редакцией Лапшовой., 2019.

39. Раздорожный, А. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / А. А. Раздорожный. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. - 95 с. - (ВО: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-00643-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078769>

40. Тучкова Э.Г. Оплата и нормирование труда. Понятие заработной платы// М.И. Акаткова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко, Актуальные проблемы трудового права: учеб. для магистров/отв. ред. Н.Л. Лютов. – М., 2017.- С. 288-304.

41. Экономика и управление недвижимостью: учеб. пособие / Е.А. Савельева. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 336 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=615088>

42. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=554598>

43. Экономика, организация и управление промышленным предприятием: учебник / Е.Д. Коршунова, О.В. Попова, И.Н. Дорожкин, О.Е. Зимовец, С.В. Курилова, А.Г. Схиртладзе, А.А. Корниенко. — М.: КУРС: ИНФРА-М, 2018. — 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=930126>

44. Экономика предприятия: учебник / А.С. Паламарчук. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 458 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=929666>

45. Экономика организации: учебник / Е.Б. Маевская. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 351 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=925878>

46. Электронный ресурс: ООО “ГарантСтройКомплекс” [сайт]. — URL: <http://spb.garantstroikompleks.ru/> (дата обращения: 19.05.2021).

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	1150	5158	5092	2 627	3 827	655	974	840
Финансовые вложения	1170	500	507	515	523	530	538	546
Итого по разделу I	1100	5658	5595	3142	4350	1185	1513	1385
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1210	41424	3962	1433	67	319	670	144
Дебиторская задолженность	1230	69292*	112428*	59780	29816	19457	38603	51360
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1085	3269	14578	16092	3434	1083	3274
Итого по разделу II	1200	111802*	129659*	75791	45974	23210	40356	54778
БАЛАНС	1600	117460	135254	78933	50324	24395	41868	56163
ПАССИВ								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Итого по разделу III	1300	13079	21354	5721	14094	9462	10947	(3403)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Заемные средства	1510	8557	9801	0	0	1854	0	0
Кредиторская задолженность	1520	95824	104099	73212	36230	13078*	30922	59566
Итого по разделу V	1500	104381	113900	73212	36230	14933*	30922	59566
БАЛАНС	1700	117460	135254	78933	50324	24395	41868	56163

Приложение Б

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Выручка	2110	661344	530967	512890	660855	353688	398528	347300
Себестоимость продаж	2120	(636397)	(503084)	(502655)	(604350)	(337226)	(378125)	(342275)
Валовая прибыль (убыток)	2100	24947	27883	10235	56505	16462	20403	5025
Прибыль (убыток) от продаж	2200	24947	27883	10235	56505	16462	20403	5025
Проценты к уплате	2330	(1007)	(857)	(935)	(514)	(476)	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	15513	58464	73900	178642	69855	27119	29473
Прочие расходы	2350	(21389)	(65444)	(76182)	(180133)	(73334)	(29230)	(34283)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18064	20046	7018	54500	12543	18292	215
Текущий налог на прибыль	2410	(4113)	(4410)	(1 355)	(11654)	(3099)	(3942)	(394)
Чистая прибыль (убыток)	2400	13951	15636	5663	42846	9408	14349	(179)

Приложение В

АНКЕТА

Анкетирование анонимное, никакие сведения, полученные мною, о Ваших личных мнениях и суждениях не будут разглашены.

Прошу Вас высказать свою точку зрения, ответит на небольшое количество вопросов.

Меня интересует статистика по обобщённым данным, поэтому фамилию указывать не нужно.

В каждом вопросе указано, как на него отвечать. Убедительная просьба дать ответ на каждый вопрос, в обратном случае информация для меня будет утрачена.

Заранее благодарю за участие!

Благодаря данной анкете будут разработаны рекомендации по совершенствованию оплаты организации оплаты труда на предприятии.

1. Сколько Вам полных лет?

- 1) До 20
- 2) От 20-30
- 3) От 30-40
- 4) От 40-50
- 5) Свыше 50

2. Ваш пол?

- 1) Женский
- 2) Мужской

3. Какую должность Вы занимаете?

_____ (напишите)

4. Стаж работы по профессии:

- 1) до 1 года
- 2) 1-3 года
- 3) 4-5 лет
- 4) 5-10 лет
- 5) свыше 10 лет

5. Стаж работы в компании:

- 1) до 5 лет
- 2) от 5 до 10 лет
- 3) от 15-20 лет

- 4) свыше 20 лет
- 5) свыше 30 лет

6. Какое образование Вы получили?

- 1) начальное
- 2) среднее
- 3) высшее
- 4) не имею профессионального образования

7. Что из нижеперечисленного Вы считаете для себя наиболее важным?

- 1) Здоровье
- 2) Семья и дом
- 3) Интересная работа
- 4) Материальное благополучие
- 5) Благополучие организации, в которой Вы работаете
- 6) Друзей, взаимоотношения с окружающими

8. Получаете ли Вы от вашей работы удовольствие?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

9. Позволяет ли Вам ваша нынешняя работа проявить все свои способности, профессиональные знания, деловые качества?

- 1) позволяет в полной мере;
- 2) не позволяет, считаю, что здесь нет возможностей для проявления своих качеств;
- 3) затрудняюсь ответить.

10. Какое значение имеют приведённые ниже факторы для Вас? Оцените каждый из них по 5-ти бальной шкале, и обведите соответствующую цифру. Значение цифр:

1-затрудняюсь ответить

2-нет

3-скорее нет, чем да

4-скорее да

5-да

1. Возможность повышать квалификацию, развивать профессиональные способности

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Высокая оплата труда

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Возможность карьерного роста

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Хорошие отношения с руководителем

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Хорошие отношения с коллегами по работе, доброжелательная атмосфера в коллективе

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Возможность влиять на решение вопросов предприятия

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Возможность проявить свои профессиональные способности

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Возможность получения социальных благ, предоставляемых работой

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Полезность работы для общества

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Содержание и характер работы (интересная, творческая, разнообразная)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Удобный режим работы

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Что, по Вашему мнению, побуждает людей активнее и лучше работать?

- 1) высокий заработок
- 2) желание добиться уважения
- 3) забота о результатах деятельности организации
- 4) необходимость выполнять работу за других людей
- 5) стремление выделиться, обратить на себя внимание

12. Кто, по Вашему мнению, должен определять уровень заработной платы?

- 1) коллектив компании в целом
- 2) начальник
- 3) генеральный директор

13. Кто должен оценивать, по Вашему мнению, результативность Вашего труда?

- 1) Генеральный директор
- 2) непосредственно начальник
- 3) коллеги

14. Какие поощрения предпочтительны для Вас?

- 1) признание со стороны коллег/начальства
- 2) предоставление самостоятельности и инициативности в работе
- 3) денежные бонусы, премии
- 4) оплата предприятием транспорта
- 5) оплата предприятием Вашего профессионального обучения
- 6) оплата питания, медицинское страхование
- 7) компенсации за определённый режим работы
- 8) возможность получения разовых выплат в случае непредвиденных обстоятельств
- 9) надбавки за стаж работы

15. Считаете ли Вы вашу оплату труда достойной?

- 1) да
- 2) скорее да, чем нет
- 3) скорее нет, чем да
- 4) нет
- 5) затрудняюсь ответить

16. Если Вы считаете несправедливой Вашу оплату труда, то почему?

17. Что для Вас значит «платить справедливо»?

- 1) когда платят за всё, что сделано
- 2) когда в отделе сами решают, кому сколько платить
- 3) различия в зарплате должны соответствовать различиям в полученных результатах
- 4) различия в зарплате должны соответствовать различиям в квалификации
- 5) различия в зарплате должны соответствовать отношению к работе
- 6) затрудняюсь ответить
- 7) другое (укажите, что именно) _____

18. Считаете ли Вы, что по сравнению с работниками аналогичных по профилю компаний Вы зарабатываете?

- 1) меньше
- 2) больше
- 3) так же
- 4) затрудняюсь ответить

19. На основании чего должно проводиться материальное стимулирование?

- 1) результатов деятельности компании в целом
- 2) результатов работы подразделений
- 3) индивидуальных результатов

20. В первую очередь, с чем связан размер Вашего заработка?

- 1) с занимаемой должностью
- 2) с результатами выполнения личного планового задания
- 3) с результатами работы компании в целом
- 4) с изменениями уровня жизни
- 5) с личными качествами

21. Какую форму оплаты труда Вы бы предпочли?

- 1) должностной оклад
- 2) оклад + квалификационная надбавка
- 3) оклад + премия
- 4) оклад + процент от продаж
- 5) оклад + ежемесячная премия
- 6) оклад + ежеквартальная премия
- 7) оклад + компенсационный пакет
- 8) сдельную оплату труда
- 9) повременную оплату труда
- 10) оплату по контракту

22. Что является наиболее важным для успешного выполнения работы?

- 1) атмосфера в коллективе
- 2) уровень контактов вне организации
- 3) уровень контактов внутри организации
- 4) умение вести деловые переговоры
- 5) умение быстро ориентироваться и принимать нестандартные решения
- 6) качество и уровень знаний
- 7) добросовестное выполнение своих обязанностей
- 8) профессиональное знание нормативной литературы
- 9) высокий уровень обучаемости
- 10) готовность нести ответственность
- 11) творческое отношение к работе

23. Были ли у Вас конкуренты при устройстве на работу?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

24. Повышали ли Вы квалификацию, работая на Вашем предприятии?

- 1) да, на курсах
- 2) нет
- 3) на семинарах
- 4) изучая профессиональную литературу
- 5) другое (укажите) _____

25. Если Вы повышали квалификацию, то с какой целью?

- 1) не доставало имеющихся знаний
- 2) стремление к дальнейшему служебному росту
- 3) заставило начальство
- 4) другое (укажите) _____

26. Как бы Вы оценили свой коллектив?

- 1) дружный и сплочённый
- 2) разобщённый
- 3) разделённым на отдельные группировки
- 4) каждый сам по себе

27. По какому поводу чаще всего в вашем коллективе возникают конфликты?

По поводу:

- 1) несоответствия реальной работы должностным обязанностям
- 2) необъективной оценки результатов труда
- 3) трудовой дисциплины
- 4) межличностных отношений
- 5) оплаты труда
- 6) конфликтов почти не возникает
- 7) иное (укажите) _____

28. Что из перечисленного ниже наиболее характерно для Вашей организации?

- 1) освоение новых рынков для взаимной выгоды компании и клиентов;
- 2) честная конкуренция на рынке;
- 3) заинтересованность в разрешении затруднений, возникающих у клиентов компании;
- 4) взаимная выгода для предприятия, поставщиков и покупателей;

- 5) усердная работа для поддержания имиджа фирмы;
- 6) внимательность руководства к каждому работнику и вознаграждения за достижения;
- 7) взаимодействия между руководителями и работниками любого уровня, обмен идеями;
- 8) поддержание руководителями инициативности работников;
- 9) признание вклада каждого работника, высокие результаты их деятельности поощряются денежным и моральным вознаграждением;
- 10) внимание и поддержка руководителей в проблемных ситуациях на работе и в личной жизни (при необходимости);
- 11) работники имеют все основания доверять мотивам и честности руководителей.