

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

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование системы мотивации персонала</b>

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Криштопа Р.Т.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. философ.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Томск 2020

## Планируемые результаты обучения по ООП

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

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

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
И.Г. Видяев  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Криштопе Рамиле Тагиряновне

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	ООО «Наука Техника Медицина», ул. Карпова, 23/1, Томск, Циклический режим работы, направление деятельности – оптовая, розничная торговля средствами по уходу за полостью рта и лекарственными препаратами.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования,</i>	Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области мотивации персонала, с целью разработки рекомендации для предприятия. Цель работы – разработать мероприятия, направленные на усовершенствование

<i>конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	системы управления мотивацией персонала компании ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА". Разработка программы КСО для предприятия; Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Табличные данные
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3 А51	Криштопа Рамиля Тагиряновна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 90 страниц, 17 рисунков, 15 таблиц, 44 источника, 2 приложения. Ключевые слова: персонал, мотивация, стимулирование, обучение, предприятие, опрос, эффективность, труд.

Объектом настоящего исследования является персонал компании ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА" (ООО "НТМ").

Предметом настоящего исследования служит система управления мотивацией персонала.

Цель работы – разработать мероприятия, направленные на усовершенствование системы управления мотивацией персонала компании ООО "НТМ".

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести углубленный анализ теоретических основ мотивации персонала в организации;
- провести углубленный анализ существующей системы управления мотивацией персонала ООО "НТМ";
- осуществить разработку мер и рекомендаций по усовершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО "НТМ".

Тема, выбранная для бакалаврской работы, является крайне актуальной, так как многочисленные исследования проблем мотивации сотрудников установили неразрывную связь между грамотно выстроенной и эффективной системой мотивации и конкретными результатами деятельности каждого из работников, что в свою очередь влияет на конечный результат деятельности организации.

## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

### *Нормативные ссылки*

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения

## *Определения*

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Процесс мотивации по А. Маслоу – это процесс движения «снизу вверх» по представленной иерархии.

Управление мотивацией – важная составляющая эффективности управления кадрами, т.к. процесс формирования системы стимулов, в результате которых каждый сотрудник желает выполнять служебные свои обязанности, выступает в качестве наиболее сложной, творческой, трудоемкой задачей руководителя.

Нематериальная мотивация – это все то, что побуждает нас к действию, помимо денег.

Внутренней мотивации к труду – называется желание человека прикладывать усилия для того, чтобы получить удовольствие от осуществления своей деятельности.

ООО – общество с ограниченной ответственностью

KPI– Ключевые показатели эффективности

ТМ – торговая марка



## Оглавление

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	6
1 Теоретические основы системы мотивации труда .....	12
1.1 Сущность и содержание мотивации .....	12
1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда...	18
1.3 Основные методы мотивации .....	21
2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «НТМ» .....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	30
2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия .....	35
2.3 Оценка эффективности мотивации в организации .....	42
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала .....	54
3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий .....	54
3.2 Расчет затрат на применение новой системы и оценка ее эффективности .....	57
3.3 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий .....	59
4 Социальная ответственность .....	67
Заключение .....	78
Список использованных источников .....	80
Приложение А Анкета .....	86
Приложение Б Анкета: Развитие системы мотивации труда персонала .....	88

## **Введение**

На сегодняшний день, в условиях рыночной конкуренции, борьбы компаний за место под солнцем, персонал любой организации выступает тем самым ключевым преимуществом в этой борьбе.

Мотивация и стимулирование персонала представляют собой основные функции управления, без которых невозможна реализация самого цикла управления. Следует сказать, что мотивация неразрывно связана с разнообразными потребностями человека, которые в свою очередь являются своеобразной движущей силой, побуждающей человека к определенным действиям.

Главная задача мотивации персонала – непрерывный и целенаправленный поиск, совершенствование новых технологий и методов удовлетворения потребностей персонала, с целью достижения поставленных задач компании. Тема, выбранная для бакалаврской работы, является крайне актуальной, так как многочисленные исследования проблем мотивации сотрудников установили неразрывную связь между грамотно выстроенной и эффективной системой мотивации и конкретными результатами деятельности каждого из работников, что в свою очередь влияет на конечный результат деятельности организации.

В качестве теоретической и методической базы бакалаврской работы послужили труды зарубежных и отечественных учёных, которые посвящены проблемам мотивации работников, стимулирования, управления персоналом и экономики организации.

Цель работы – разработать мероприятия, направленные на усовершенствование системы управления мотивацией персонала компании ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА".

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести углубленный анализ теоретических основ мотивации персонала в организации;
- провести углубленный анализ существующей системы управления мотивацией персонала ООО "НТМ";
- осуществить разработку мер и рекомендаций по усовершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО "НТМ".

Объектом настоящего исследования является персонал компании ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА".

Предметом настоящего исследования служит система управления мотивацией персонала.

Практическая значимость ВКР заключается в том, что все предложенные рекомендации и мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации могут быть использованы руководством для оптимизации результатов своей деятельности.

Представленная работа включает в себя такие структурные элементы, как: введение, четыре раздела, заключение и библиографический список.

# **1 Теоретические основы системы мотивации труда**

## **1.1 Сущность и содержание мотивации**

Во все времена проблема мотивации персонала являлась актуальной, поскольку управленцев всегда волновал вопрос о том, каким образом нужно влиять на своих подчиненных, чтобы их деятельность была для компании полезной.

Многие ученые проводили исследования, связанные с разработкой моделей мотивации. Среди них можно назвать таких известных ученых, как А.Маслоу, Ф.Герцберг (двухфакторная модель), С.Адамс (теория справедливости), В.Врум (теория ожидания) и многих других.

Все существующие в настоящее время теории мотивации могут быть выделены в две большие группы:

– процессуальные теории мотивации, исследующие динамику взаимодействия различных мотивов и основывающиеся на том, как себя ведут люди с учетом не только существующих у них потребностей, но и восприятий и ожиданий последствий от выбора того или иного типа поведения;

– содержательные теории мотивации, которые концентрируются на анализе и выявлении содержания факторов мотивации, на идентификации внутренних потребностей и мотивов человека для того, чтобы он действовал необходимым образом.[1]

Наиболее известной среди содержательных теорий является разработанная известным бихевиористом Абрахамом Маслоу теория потребностей.

В соответствии с разработанной А.Маслоу теорией потребностей, в основе мотивации человеческой деятельности лежат 5 категорий потребностей, которые располагаются в строгой иерархической последовательности. По мере их удовлетворения человек переходит к

удовлетворению более важных потребностей, которые относятся к иному, более высокому уровню. При этом потребности высшего уровня могут удовлетворяться исключительно после удовлетворения потребностей низшего уровня.

Переход на все более высокий уровень удовлетворения потребностей непрерывно расширяет потенциал человека, а потому полностью исчерпанной потребность в самовыражении не может стать никогда. Следовательно, процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

На рисунке 1 представлена иерархия потребностей по А.Маслоу.



Рисунок 1 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Как видно из рисунка 1, процесс мотивации по А. Маслоу – это процесс движения «снизу вверх» по представленной иерархии.

Ценность теории А. Маслоу состоит в том, что благодаря ей руководители смогли осознать значимость потребностей в мотивации сотрудников.

КлейтономАльдерфером была разработана следующая классификация человеческих потребностей:

- потребности связи;

- потребности существования;
- потребности роста.

Отообразим на рисунке 2 классификацию К. Альдерфера.



Рисунок 2 — Классификация потребностей по К. Альдерферу

Теория, разработанная Клейтоном Альдерфером состоит из теории существования роста и связи (теория ERG), «движение» от одной потребности к иной может реализовываться в обоих направлениях – как от низших к высшим, так и от высших к низшим. [2]

Это дает предложенной К. Альдерфером модели особое преимущество: например, если организация не может удовлетворить потребности роста, то, чтобы не разочаровывать сотрудника, она взамен может удовлетворить его потребности связи. Следовательно, модель К. Альфредера открывает перспективы для поиска наиболее рациональных форм мотивирования сотрудников.

Теория мотивации, разработанная Д. Мак-Клеландом, называется теорией приобретенных потребностей. В соответствии с данной теорией внимание акцентируется на потребностях высших уровней:

- достижение успеха (осознавать результат деятельности);
- наличие власти для формирования желания к лидерству;
- участие (желание не только исполнять, но и участвовать).

Практическое применение данной теории возможно только для мотивации людей, стремящихся к обретению высокого положения в служебной иерархии.

Среди содержательных теорий мотивации также заслуживает внимания предложенная Ф. Герцбергом двухфакторная модель, в соответствии с которой все влияющие на работу человека факторы могут быть разделены на две группы:

– факторы здоровья, которые связаны с окружающей средой (режим и распорядок работы, условия труда, размер оплаты труда, характер контроля со стороны администрации предприятия, сложившиеся в коллективе межличностные отношения и т.п.);

– факторы мотивации, отражающие сущность и характер самой работы (признание заслуг, достижение успеха, возможность самовыражения и служебного роста, продвижение вверх по служебной лестнице и т.д.). [3]

В соответствии с теорией Ф. Герцберга, мотивация возникает тогда, когда факторы здоровья начинают взаимодействовать с факторами мотивации, сопоставимыми с высшими уровнями иерархии А. Маслоу.

Вторая группа теорий мотивации, процессуальная, занимается решением вопроса о том, каким образом можно осуществлять мотивирование людей на достижение ими тех или иных желаемых результатов.

К числу наиболее известных процессуальных теорий мотивации относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Л. Портера – Э. Лоулера.

Теория ожидания предлагает состоящую из трех переменных «формулу» мотивации, описывающую, как много человек хотел бы получить и какие усилия он готов для этого затратить (иными словами, насколько для него возможно получить желаемое).

Предлагаемые теорией ожидания переменные таковы:

– ожидание работником результата от приложенных им усилий;

– ожидание работника вознаграждения, которое последует в результате приложения усилий;

– валентность, т.е. ожидаемая работником ценность полученного вознаграждения. [4]

Авторы теории справедливости считают, что в процессе выполнения работы сотрудники всегда соотносят с получаемым вознаграждением затраченные ими усилия, а также сравнивают свой результат с оценкой других сотрудников. И в зависимости от того, оказался ли сотрудник удовлетворен полученным результатом, строится дальнейшее поведение данного работника в организации. Если в результате сравнения выявлен дисбаланс не в пользу работника, у него возникает психологическое напряжение и чувство несправедливости, серьезно снижающее мотивацию

Процессуальная комплексная модель Портера-Лоулера объединила в себе как элементы теории справедливости, так и элементы теории ожиданий. В рамках модели Портера-Лоулера достигнутые работником результаты зависят от способностей работника и приложенных им усилий, а также от осознаваемой им собственной роли в процессе труда. В свою очередь, затрачиваемые усилия в значительной мере зависят от того, какова ценность получаемого вознаграждения и насколько работник верит в возможность получения справедливого вознаграждения.

Коллективистские основы мотивации нашли отражение в разработанной американским ученым У. Оучи так называемой теории «Z». В рамках данной теории организация воспринимается работником как некий «производственный клан», поэтому основными критериями данной теории являются принятие решений и предпочтение работы в группе, постоянная забота о сотрудниках, ротация кадров для организационного самообразования, медленный карьерный рост, индивидуальная ответственность сотрудника, долгосрочный наем.

Стимулами к труду в соответствии с теорией «Z» являются моральное и материальное поощрение.



В основу концепции партисипативного управления мотивацией положено привлечение работника к управлению делами в компании. Если работник получает удовлетворение от работы в компании и заинтересован в ее деятельности, то он будет выполнять свои обязанности более качественно.

Партисипативное управление способствует большей отдаче со стороны сотрудников, мотивирует их к лучшему выполнению работы, оказывает положительное влияние на производительность труда, а также предполагает достижение более высоких результатов.

Таким образом, реализация намеченных предприятием стратегий и воплощение его планов в значительной мере зависят от заинтересованности персонала в их реализации и воплощения, поскольку именно работники решают поставленные руководством задачи.

Для того, чтобы осуществлять эффективное управление персоналом предприятия, высшему менеджменту необходимо четкое понимание механизма работы «движущих сил», активизирующих мотивацию человека и побуждающих его прикладывать усилия для решения стоящих перед ним производственных задач. [5]

Объяснение сути процесса мотивации персонала осуществляется в рамках так называемых теорий мотивации, которые делятся на две большие группы – процессуальные и содержательные.

В рамках этих теорий процесс мотивации рассматривается как органическая часть всего процесса управления, которой присущи протяженности во времени и в пространстве, а также выделение определенных стадий и последовательных этапов.

И хотя в реальных условиях процесс управления и мотивации как таковой невозможно выделить или обособить, полезными оказываются знания возможных действий по управлению мотивацией персонала.

## **1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда**

Как известно из практики управления персоналом, данный процесс является сложным и многоаспектным. В систему по управлению кадрами входит взаимные отношения людей в коллективе, а также особенности кадровой политики, психологические и социальные особенности управления.

Важная роль принадлежит методам по определению способов повышения производительности труда, по увеличению инициативности и творческого начала, мотивации и стимулированию сотрудников [6].

При этом, предполагается появление у сотрудников особых побуждающих стимулов и мотивов, которые всецело будут направлены на повышение эффективности производственного процесса и трудовой деятельности как базы для успешного экономического развития. Следует заметить, что утрата интереса работника к осуществлению труда, который незаметен для неопытного глаза в результате приводит к тому, что в организации повышается текучесть кадров; руководитель начинает понимать то, что он должен знать абсолютно все детали дела, осуществляемого работниками не проявляющих никакой инициативы. Происходит уменьшение эффективности организации. Для того чтобы прибыль не уменьшилась менеджеру в первую очередь следует сделать так, чтобы подчиненные обеспечивали свою максимальную отдачу.

Чтобы осуществлять эффективное управление таким ресурсом как люди, следует отметить конкретные параметры работы, которые даются подчиненным, при изменении которых можно либо мотивировать работника, либо демотивировать [7].

Сегодняшние реалии таковы, что формирование эффективной системы мотивации персонала выступает одной из самых трудных и многоаспектных практических задач практики менеджмента.

На рисунке 3 представлены основные характерные проблемы, с которыми сталкиваются современные компании, связанные с низким уровнем мотивацией сотрудников.

Формирование эффективной системы мотивации персонала невозможно без глубокой оценки теоретической базы процесса мотивации и реализуемых в настоящее время способов и инструментов стимулирования. В настоящее время процессу мотивации работников стало уделяться гораздо больше внимания и времени, и это вполне обоснованно, потому как всё большее количество компаний борется и ищет себе высококвалифицированных специалистов, и с этих позиций, найти работу и трудоустроится сейчас гораздо проще. Безусловно, нельзя отрицать тот факт, что, здесь можно говорить только о городах-миллионерах, с обширной инфраструктурой.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что использование только лишь материальных методов мотивации персонала дают всё более незначительный эффект, потому что почти всегда у работника есть альтернатива – уйти к другому работодателю, который предложит большую сумму вознаграждения. Каждый человек желает в жизни найти для себя полноценную работу, получить призвание и достойное вознаграждение [8].



Рисунок 3 – Проблемы, вызванные низкой мотивацией персонала

Результаты работы и мотивация тесно связаны между собой. Поэтому тема настоящего исследования особенно актуальна и заслуживает особого внимания. Те времена, когда руководитель просто раздаёт указания и освещает конкретный перечень задач, уже давно закончились.

У работников повышаются требования к своим непосредственным руководителям.

Работники предпринимают разные действия помимо своих должностных обязанностей для того, чтобы принимать участие в деятельности компании. Помимо этого для получения удовольствия и удовлетворения от осуществляемой деятельности необходимо понимать, что результат трудовой деятельности важен для компании.

В этом случае сотрудник будет получать удовольствие от своей работы. При отсутствии достаточной мотивации может произойти увеличение количества прогулов, уменьшение времени, которое затрачивается на работу и пр.

Бюрократизм при этом выступает в качестве элемента повседневной деятельности. Помимо этого по причине отсутствия требуемой заинтересованности, внимания, ухудшается качество работы, пропадает желания нести ответственность за что-либо.

### **1.3 Основные методы мотивации**

С точки зрения управления персоналом, важная роль принадлежит знаниям, которые участвуют в управлении процессами по мотивации и по стимулированию сотрудников. Фактически данные знания помогают руководителю достичь необходимой управляемости всеми процессами по мотивации и по стимулированию сотрудниками, опираясь на основную цель.

При изучении стимулирования и мотивации работников, требуется установить цели данных процессов. Именно здесь сталкиваются интересы работодателя и сотрудников.

В качестве цели у работодателя выступает повышение экономической эффективности предприятия, достижение необходимых результатов. Тогда как работник желает достичь определенные социальные и иные блага.

Получается, что для того, чтобы достичь своей цели предприятию необходимо своим сотрудникам предоставить определенный набор различных социальных благ для удовлетворения их интересов и желаний. В качестве благодарности сотрудников выступает прикладывание больших усилий для того, чтобы достичь цели предприятия. Количество и качество труда в существенной мере определяет именно экономическую эффективность функционирования предприятия. Тогда как соотношение

уровня достижения целей предприятия сотрудниками с затратами на них позволяет выявить эффективность управления кадрами. [9]

Получается, что управление мотивацией – важная составляющая эффективности управления кадрами, т.к. процесс формирования системы стимулов, в результате которых каждый сотрудник желает выполнять служебные свои обязанности, выступает в качестве наиболее сложной, творческой, трудоемкой задачей руководителя.

От системы мотивации, используемой на предприятии, зависит уровень достижения им всех целей, которые были поставлены.

Суть данной проблемы заключается в поиске правильного соотношения нематериального и материального мотивирования работников для сохранения его эффективности работы, а также лояльности, снижения уровня сопротивления нововведениям, изменениям, сокращениям затрат предприятия, достижения реализации стратегии, которая была принята предприятием.

Зачастую каждый хозяйствующий субъект имеет свою систему мотивации кадров с достоинствами и недостатками, которые негативно влияют на развитие хозяйствующего субъекта, реализацию потенциала сотрудников. [10]

Необходимо отметить, что имеющаяся система мотивации не будет приносить возлагающиеся на нее результаты со стороны каждого сотрудника. По этой причине руководителям необходимо выявить общее важное для каждого сотрудника.

К примеру, если злоупотреблять материальной мотивацией, то спустя некоторое время работник «осядет» в своей нише, что негативно повлияет на его дальнейшую мотивацию. Это обусловлено тем, что в процессе достижения «порога насыщения» эффективности труда не повышается по причине роста денежного вознаграждения. В данном случае необходимо использовать методы, которые относятся к нематериальной мотивации.

Психологические тренинги, проводимые компанией, помогут выявить ценности и подходы для создания мотивационной политики.

Некоторые сотрудники в качестве мотива будут воспринимать работу, с помощью которой они смогут самостоятельно принимать какие-либо решения или же реализовывать свои проекты. Тогда как в качестве мотива для иных работников может выступать возможность получения образования, новых знаний на постоянной основе. Иных сотрудников будет вдохновлять размер их зарплаты и пр. [11]

Получается, что каждый сотрудник имеет свое «вдохновение на труд», по этой причине разрабатывая систему мотивирования необходимо учитывать психологические особенности работника.

На современном предприятии мы различаем два типа мотивации сотрудников: материальная и нематериальная (моральная).

К материальной мотивации относится любое материальное стимулирование: процент от продаж, премия, выплачиваемая за выполнение поставленных планов продаж, разовая премия или постоянная надбавка за выполнение определенных обязанностей, дополнительные денежные мотивации, направленные на достижение целей поставленных на какую-либо конкретную группу товаров для формирования фокуса сотрудников отдела продаж на конкретном ассортименте.

Любая деятельность, без денежных мотивов, обречена на провал. Сотрудник должен понимать, что достижение повышенных результатов за счет его личного вклада найдет отражение в увеличении его денежного довольствия. Другими словами, для работников должна присутствовать система оплаты труда, которая напрямую будет завязана на его фактических количественных показателях относительно планируемых кампанией, т.е. план-факт. [12]

Этот вид премирования самый прозрачный и экономически обоснованный. Если персонал занимается продажами или аналогичными видами деятельности, непосредственно приносящими финансовый результат

компании, то источник средств для поощрения за достигнутые результаты очевиден – доход организации.

Долгое время на отечественном рынке господствовала система вознаграждения менеджеров по продаже, построенная по формуле «оклад + процент», причем постоянная часть была символической, а порой и вовсе отсутствовала. Однако постепенно передовые компании (в первую очередь, имеющие много конкурентов) пришли к выводу, что такая система невыгодна. Один из ее недостатков – это отсутствие прямой связи мотивации сотрудника с чем-либо, кроме объема продаж, т.е. присутствие только материальной составляющей. На задний план отступают такие аспекты, как борьба за качество продуктов и услуг, ориентация на клиента. Кроме того, не связаны интересы персонала и цели организации: работник стремится постоянно увеличивать объем продаж, а это может привести к дефициту товара, складских площадей, оборотных средств, в конце концов, к перерасходу премиального фонда. [13]

Поэтому компании, функционирующие в условиях растущей конкуренции и ограниченной прибыли, стали переходить на систему планирования продаж. В ней бонус формируется из нескольких компонентов, соответствующих плановым показателям (KPI) менеджеров.

О нематериальных (моральных) способах мотивации, говорят тогда, когда заходит речь о том, что человека можно мотивировать не материальными способами. Часто сталкиваемся с тем, что у многих на лице появляется ироническая улыбка. Хотя, очень часто, именно нематериальная мотивация дает высокие результаты. Нематериальная мотивация – это все то, что побуждает нас к действию, помимо денег. Суть нематериальных методов мотивации состоит в том, что сотрудник напрямую не получает материальных благ или получает их как символ успеха, достижений (отдельный кабинет, служебный автомобиль и т.п.). Эта разновидность вознаграждений близка, по сути, к льготам и компенсациям и содействует повышению преданности организации. Другими словами, человек привыкает



к наличию этих благ и в целях сохранения комфортных условий готов продолжать работу в компании, показывая хорошие результаты своей работы.

Необходимо отметить, что разные компании по своему относятся к нематериальной мотивации. Рассмотрим далее основные возможности:

- признание;
- команда;
- информированность;
- развитие;
- карьерный рост.

Вопросы информирования:

- имеется ли у сотрудника понимание восприятия его руководителем?
- имеется ли у сотрудника информация о текущем положении компании, об основных событиях?

По причине слабой информированности сотрудник может иначе воспринимать ту или иную ситуацию, в результате чего появляются слухи, дезорганизация и пр.

Вопросы признания:

- Отмечает ли хозяйствующий субъект достижения работников? Имеется ли традиция регулярно передавать информацию об успехах в общедоступных средствах информации (корпоративный журнал, внутренний сайт, доска почета, и пр.)?
- наличие устной благодарности от руководителя за достигнутые результаты?

Люди желают получать положительное подкрепление прилагаемых усилий.

Вопросы развития:

- доверяет ли руководство своим сотрудникам, поручает ли им важные задания? Можно ли с помощью работы развивать и проявлять те качества, которые обычно не используются?

– имеется ли получение сотрудниками новых знаний и навыков, наличие карьерного роста?

При продолжительном выполнении однообразной работы, при отсутствии сложных и важных заданий, происходит профессиональная деградация. В результате чего компания лишается сотрудника по причине отсутствия у него желания работать, по причине отсутствия у него необходимых профессиональных знаний и навыков.

Вопросы команды:

– наличие в компании форматов встреч, где можно обсудить планы, цели, текущие задачи, ситуацию, вопросы решения? Регулярность этих встреч?

– знакомы ли сотрудники между собой? Готов ли сотрудник к общему с ними взаимодействию?

При наличии потребности в осознании себя и в общении при отсутствии возможности осуществлять реализацию этой потребности, человек не способен направить усилие на выполнение возложенных на него обязанностей. Благодаря командной работе может быть реализована потребность человека в общении. В результате ее отсутствия возникает стресс, необходимость поиска возможностей общения вне компании, что негативно влияет на результат осуществляемой им трудовой деятельности.

[14]

Вопросы карьерного роста:

– наличие/отсутствие реальной возможности карьерного роста?

– наличие у руководителя информации о сотрудниках, о направлении развития, которое они предпочитают?

В результате отсутствия карьерного роста происходит потеря сотрудников.

При построении стратегии мотивирования сотрудников, требуется учитывать эффективность материальных методов. Однако в качестве основного их недостатка выступает небольшой период времени

положительного влияния на сотрудника денежных средств. Длительность функционирования нематериальных мотивов больше, чем у материальных. Однако они, скорее всего, должны быть подкреплены иными видами мотивации.

Правила повышения эффективности проводимых в хозяйствующем субъекте мотивационных мероприятий:

- похвала приносит больший эффект, чем неконструктивная критика и порицание;
- поощрение должно являться осязаемым и незамедлительным (т.е. следовать сразу за предметом поощрения);
- нерегулярные и непредсказуемые поощрения имеют больший эффект мотивации, в отличие от прогнозируемых и ожидаемых;
- проявление регулярного внимания от руководства к сотруднику, к его членам семьи;
- предоставление сотрудникам возможности выступать в качестве победителей;
- необходимо поощрять сотрудников, если они достигли даже промежуточные цели;
- предоставлять сотрудникам возможности ощущать свою самостоятельность и контроль ситуации;
- не рекомендуется ущемлять самоуважение сотрудников, предоставляя им возможность «сохранить свое лицо»;
- в приоритете частые и небольшие вознаграждения;
- наличие разумной конкуренции, так называемый дух соревнования для формирования прогресса. [15]

Материальная мотивация, если ее сравнивать с нематериальной мотивацией, обладает своими преимуществами. Выступает в качестве наиболее универсальной, так как вне зависимости от должности и работы все работники ценят различные денежные поощрения, а также возможность распоряжаться ими. По этой причине повысить оплату труда можно для того,

чтобы увеличить мотивацию сотрудников. Данный метод будет относиться к материальным методам.

В качестве основного момента в процессе применения этого методы выступает размер изменения зарплаты, т.к. для того, чтобы получить реальную от работника отдачу, необходимо, чтобы эта разница была для него существенной. В противном случае данный метод может принести только негативные последствия. Следует также учитывать, что через некоторое время произойдет «эффект привыкания к доходу», а результате которого у сотрудника появится недовольство своей зарплатой.

Необходимо указать, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, достичь желаемого результате при помощи материальной мотивации невозможно. Сотрудники – это люди с разными жизненными ценностями и установками. По этой причине требуется наличие определенного уравнивающего фактора, а также моральной компенсации, роль которых исполняют методы по нематериальному поощрению. Суть данных методов заключается в применении методов поощрения, которые не предполагают выдачу сотрудникам денежных средств.

На сегодняшний день существует большое количество разных видов по осуществлению нематериального стимулирования. Данные рамки определяются исключительно фантазией и желанием руководства.

На основании опыта видно, что в результате неудовлетворенности корпоративной культурой, плохого психологического климата в коллективе, отсутствия возможности карьерного роста, сотрудник может уволиться.

Внутренней мотивации к труду – называется желание человека прикладывать усилия для того, чтобы получить удовольствие от осуществления своей деятельности. Если считать, что мотивация к той или иной деятельности исходит именно от человека, то мотивационный менеджмент должен быть организован таким образом, где сотрудники могут

с максимальной эффективностью осуществлять реализацию своего потенциала.

При формировании системы нематериальной мотивации необходимо разработать Положения по каждому виду нематериальной мотивации. [16]

Получается, что мотивацией называется комплекс факторов (бессознательных и сознательных), направляющие поведение человека. В состав грамотной системы мотивации входят элементы мотивации, элементы стимулирования.

В данной главе нами были рассмотрены принципы по организации эффективной системы мотивации кадров, были выявлены ее значения для успешной деятельности хозяйствующего субъекта, методы совершенствования и исследования системы мотивации сотрудников.

Также было установлено, что системой мотивации в хозяйствующем субъекте называется система действий, направленных на активизацию мотивов иного человека; формирование обогащенной возможностями и стимулами организационной среды, где каждым человеком актуализируются мотивы.

## **2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «НТМ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Научно-фармацевтическая компания Общество с ограниченной ответственностью «Наука, Техника, Медицина» (ООО «НТМ») существует на рынке с 1991 года, является одним из наиболее известных предприятий не только на территории РФ, но и в других странах. Сфера деятельности: оптовая, розничная торговля средствами по уходу за полостью рта и лекарственными препаратами.

Миссия ООО "НТМ"- удовлетворять потребности общества в улучшении и поддержании здоровья через снабжение широких кругов населения доступными качественными товарами, новейшими достижениями и разработками науки в области медицины.

На сегодняшний день основными направлениями деятельности являются:

1. Производство и реализация уникального противовирусного препарата «Йодантипирин», собственная ТМ.
2. Производство и реализация инновационных профилактических средств по уходу за полостью рта «LONGA VITA», собственная ТМ.
3. Эксклюзивное распространение на территории РФ И СНГ комплексных средств для отбеливания зубов «WhiteGlo» (Австралия).
4. Оптовая и розничная торговля лекарственными препаратами и товарами для здоровья через федеральные аптечные сети и медицинские учреждения.

Организационная структура ООО "НТМ" - линейно-функциональная структура управления с четким разделением труда, с иерархичным управлением по вертикали, с определенными правилами и управленческими нормами.

Организационно-управленческая структура производственной компании ООО "НТМ" приведена на рисунке 4.

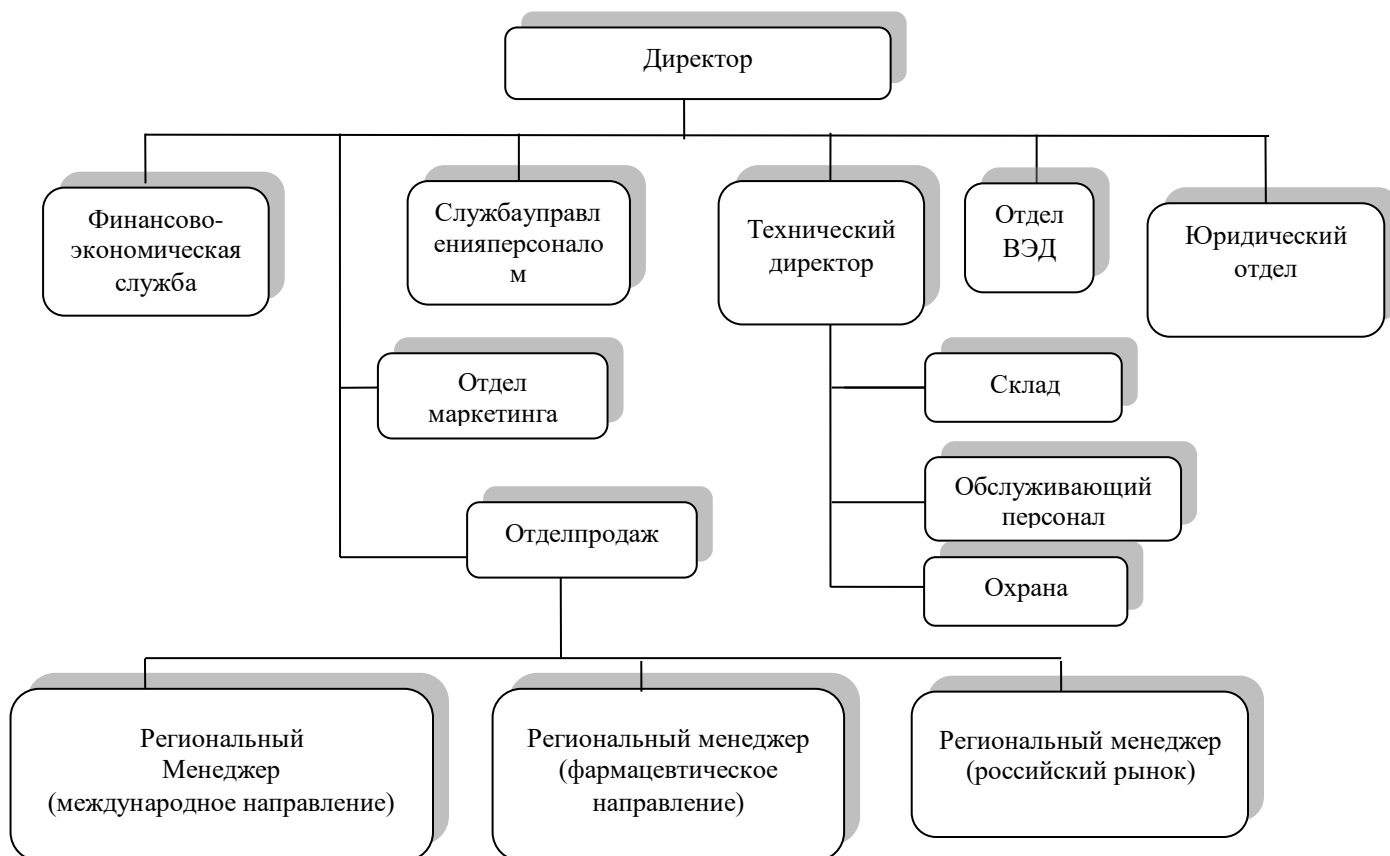


Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО "НТМ"

Функциональные структуры подразделений фирмы оказываются в подчинении основного линейного руководителя – директора. Собственные решения они реализуют через основного руководителя или (в рамках собственных полномочий) напрямую через соответствующих начальников служб-исполнителей. Взаимодействие обособленных подразделений ООО "НТМ" построено в соответствии с функциональными обязанностями отделов, устанавливаемыми их положениями.

Во главе бухгалтерской службы ООО "НТМ" находится главный бухгалтер, функции которого заключаются в формировании учетной политики, ведении бухгалтерского учета, в оперативной подготовке и передаче достоверной и полной финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Используемый в организациях порядок контроля за экономическими операциями, ведением бухгалтерского учета и подготовкой бухгалтерской отчетности принимается директором ООО "НТМ".

Налоговый учет выполняется работниками отдела бухгалтерского учета ООО "НТМ". Ответственность за осуществление налогового учета, реализацию норм законодательства возлагается на руководителя предприятия.

Тогда как главный бухгалтер контролирует процесс разработки учетной политики по осуществлению налогового учета, ведения налогового учета, оперативного представления полной и достоверной налоговой отчетности.

Ведение учета происходит с помощью вычислительной техники с использованием автоматизированной программы «1С Бухгалтерия 8.3».

Итак, организационно-управленческая структура ООО "НТМ" считается довольно успешной, соответствующей задачам и целям компании, обеспечивая взаимодействие всех обособленных подразделений.

Основные экономические показатели деятельности ООО "НТМ" рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности ООО "НТМ" за 2017-2019 гг.

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Годы				
			2017	2018		2019	
				Абсолютное значение	% к 2015	Абсолютное значение	% к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Объем продаж товаров, продукции, работ, услуг в натуральных измерителях:	шт.	90	95	105,6	100	105,2
2	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	166000	180000	108,4	199000	110,6
3	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг – всего, в том числе: - постоянные затраты - переменные затраты	тыс. руб.	95600 90140 5460	103400 97080 6320	108,2 107,7 115,7	110490 103500 6990	106,9 106,6 110,6



Продолжение таблицы 1

4	Добавленная стоимость	- « -	16150	16680	103,3	17420	104,4
5	Основные средства	- « -	198564	209284	105,4	335179	160,1
6	Издержки (расходы) на персонал	- « -	13368	15012	112,3	16638	110,8
7	Затраты на зарплату (ФЗП)	- « -	12648	14172	112,5	15588	109,9
8	Расходы по обучению	- « -	720	840	116,7	1050	125
9	Среднесписочная численность сотрудников – всего, в т.ч.:	чел.	47	52	110,7	54	103,8
	- руководители;		10	9	90	9	100
	- специалисты;		33	38	115,1	40	105,2
	- иные сотрудники.		4	6	150	6	100
10	Среднемесячная заработная плата – всего, в том числе:	руб.	1054000	1181000	112,1	1299000	109,9
	- руководители;		300000	270000	90	270000	100
	- специалисты;		714000	845000	118,3	963000	114
	- другие служащие.		40000	66000	165	66000	100
11	Показатели движения работников:	коэф.	0,2	0,18	90	0,08	44,4
	- коэффициент общего оборота		0,13	0,14	107,7	0,06	42,9
	- коэффициент оборота по приему		0,07	0,04	57,1	0,02	50
	- коэффициент оборота по выбытию		0,07	0,04	57,1	0,02	50
	- коэффициент текучести кадров		0,87	0,91	104,6	0,96	105,5
	- коэффициент постоянства кадров						
12	Показатели использования рабочего времени:	чел-час.	10800	11040	102,2	11520	104,6
	- количество отработанных человеко-часов	коэф.	450	460	102,2	480	104,4
	- количество отработанных сверхурочных часов		2,5	2,7	108	2,6	96,3
	- коэффициент сменности						
13	Количество работников, прошедших обучение	чел.	12	10	83,3	16	160
14	Фондовооруженность труда	т.р./чел	61,2	52,6	85,6	84,0	159,7
15	Фондоотдача основных средств	руб./руб.	17,2	17,1	99,4	17,3	101,7
16	Прибыль/убыток до налогообложения	тыс.руб.	7040	7660	108,8	8851	115,6
17	Чистая прибыль	тыс.руб.	7040	7660	108,8	8851	115,6

Продолжение таблицы 1

18	Показатели рентабельности - рентабельность продаж; - рентабельность продукции; - рентабельность активов; - рентабельность инвестиций в обучение персонала.	%	42 73 23 12	42 74 24 11	100 101,4 104,4 91,7	44 80 24 13	104,8 108,1 100 118,2
19	Показатели производительности труда: - объем продаж на одного работника - объем продаж на 1 рубль заработной платы - объем товарной продукции на 1 работника специалиста - добавленная стоимость на: - одного работника - один рубль издержек на персонал - объем прибыли до уплаты налогов на одного работника - объем прибыли до уплаты налогов на 1 рубль заработной платы	тыс. руб.	3688 13,1 5355 358,9 1,2 156,4 0,6	3913 12,7 5625 362,6 1,1 166,5 0,5	106,1 96,9 105 101 91,7 106,5 83,3	4145 12,8 5852 362,9 1 184,4 0,6	105,9 100,8 104 100,1 90,9 110,8 120
20	Доля издержек на персонал в объеме добавленной стоимости	%	83	90	108,4	92	102,2
21	Издержки на персонал на одного Работника	т.р/ чел.	297,1	326,3	109,8	346,6	106,2
22	Доля расходов на обучение в объеме продаж	%	0,4	0,5	125	0,5	100
23	Расходы на обучение на одного Работника	т.р/ чел.	16	18,2	113,8	21,9	120,3

Как видно из таблицы 1, экономические показатели деятельности на период первого квартала 2019 г. значительно улучшились по сравнению с 2017. Выручка от продаж в 2018 году увеличилась на 8% по сравнению с 2017 г. Чистая прибыль 2018 г. на 9% выше прибыли 2017 г. К 2018 году

рентабельность продаж осталась на уровне 2017 г., однако показатель рентабельности продукции увеличился на 1%, что связано с увеличением чистой прибыли.

На начало 2019 г. рост выручки составил 10% по сравнению с 2018. Значительно (по сравнению с 2018 г. на 14%) увеличилась чистая прибыль 2019 г. по причине увеличения количества продаж, возможностей сокращения себестоимости, коммерческих и управленческих расходов. Рентабельность продаж увеличилась в на 2%, рентабельность продукции составила 80%.

Фондоотдача основных средств в ООО "НТМ" показывает снижение показателя с 2017 г. по 2018 г. на 1 %, но к 2019 г. этот показатель увеличивается почти на 2 %.

Анализ показателя фондовооруженности труда показывает аналогичную динамику. С 2017 г. по 2018 г. наблюдается спад показателя на 14%, но к 2019 г. показатель увеличивается на 59 %. Что обусловлено увеличением объема продаж в ООО "НТМ" в аналогичном периоде.

Анализируемые показатели рентабельности показывают небольшой рост к 2019 г. Это говорит об улучшении финансовой деятельности на фоне улучшения кадровой политики в области обучения персонала.

Таким образом, анализ деятельности ООО "НТМ" показал, что данная компания обладает своей нишей в отрасли, стабильным направлением деятельности, обладает положительными показателями развития хозяйственной и финансовой деятельности.

## **2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия**

В настоящее время наблюдается жесткая конкурентная борьба, и стремительно трансформируются условия рынка, в связи с этим одну из главных и важных ролей приобретает грамотное управление персоналом, так

как сами сотрудники компании – это главная движущая сила эффективности деятельности компании. Персонал компании влияет на осуществление целей, формирование инноваций, результативность в разрешении нежелательных ситуаций, качество товаров и услуг. Но для эффективной работы компании не хватит только нанять компетентный персонал, важно организовать его деятельность как можно более рационально. Поэтому к формированию кадровой стратегии нужно подойти максимально серьезно, только кадровая стратегия играет роль инструмента достижения самых важных целей и задач компании, дающих возможность максимизировать прибыльность [20, с. 98].

Для изучения кадровой составляющей ООО "НТМ" требуется проанализировать организационную структуру хозяйствующего субъекта.

Методы управления в ООО "НТМ": экономические, административные, социально-психологические.

Критерии подбора сотрудников в ООО "НТМ": порядочность, инициативность, высокий профессионализм, честность, приверженность идеям компании.

Отообразим в таблице 2 анализ обеспеченности компании кадрами по категориям персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по категориям

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения	
				2018 г. к 2017 г., %	2019 г. к 2018 г., %
Общая численность персонала, в т.ч.:	47	52	54	110,7	103,8
Руководители	10	9	9	90	100
Специалисты	33	38	40	115,1	105,2
Служащие	4	6	5	150	83,3

Рассмотри показать соотношение по категориям за 2018 г. на рисунке 5.

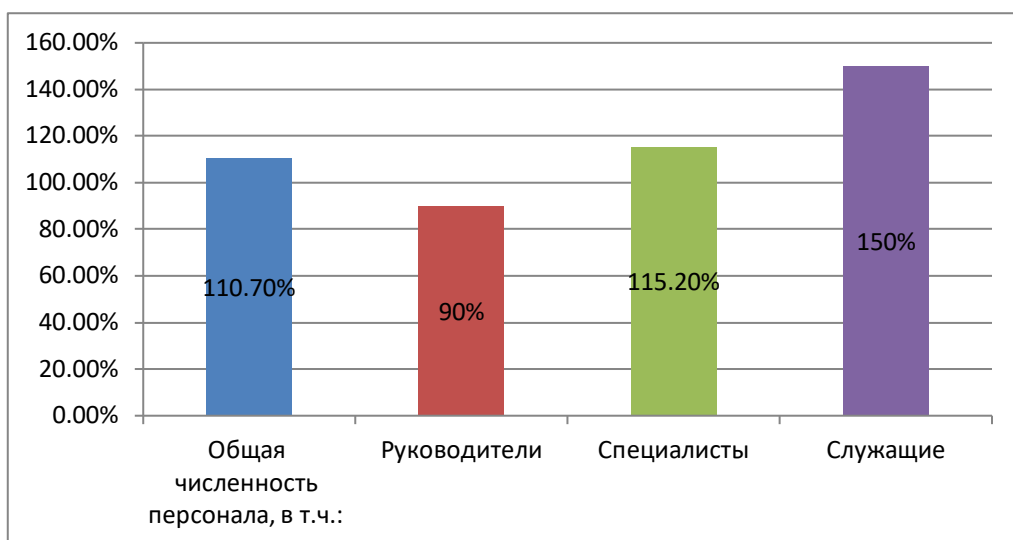


Рисунок 5 – Анализ структуры персонала по категориям за 2018 г. в %

Далее, рассмотрим показатели соотношения по категориям за 2019 г. на рисунке 5.

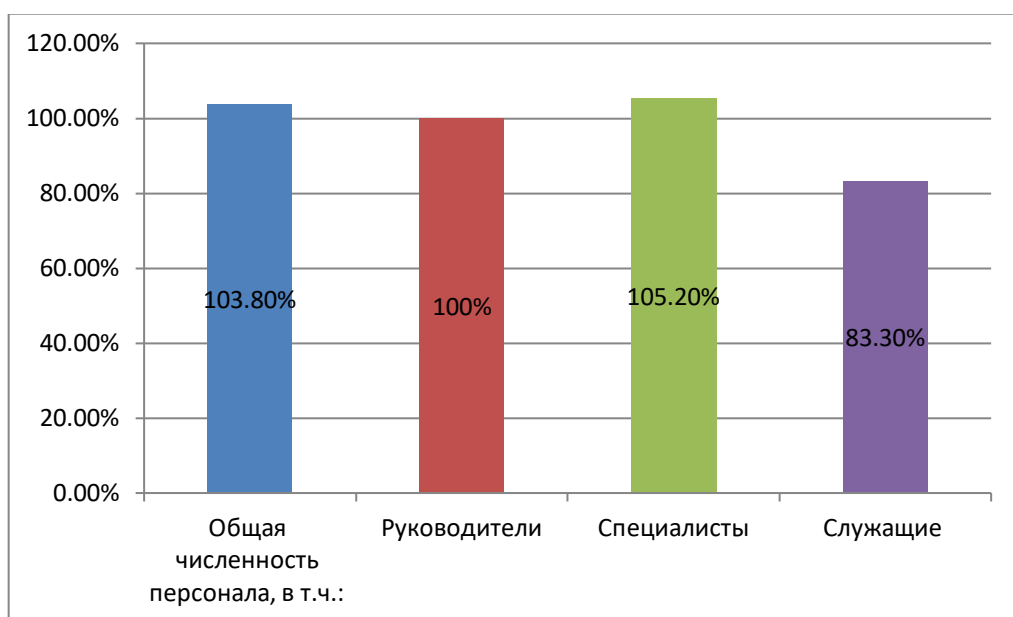


Рисунок 6 – Анализ структуры персонала по категориям за 2019 г. в %

Анализ структуры персонала по категориям показывает в 2018 году оптимальное соотношение разных категорий персонала ООО "НТМ".

Также проведем анализ качественного состава сотрудников в соответствии с уровнем квалификации, который зависит от стажа сотрудника, имеющегося образования, возраста и пр. По этой причине для

того, чтобы провести данный анализ, требуется выявить имеющиеся изменения в кадровом составе в соответствии с данными признаками (таблица 3).

Таблица 3 – Качественный состав персонала

Показатель	2018 г.		2019 г.		Изменения	
	Численность на конец года	Уд.вес, %	Численность на конец года	Уд.вес, %	2018 г. к 2017 г., %	2019 г. к 2018 г., %
Общая численность персонала	52	100	54	100	110,7	103,8
Из них:						
Мужчины	38	73,1	40	74,1	106,2	105,3
Женщины	14	26,9	14	25,9	108,2	100
До 20 лет	2	3,9	2	3,7	50	100
20-30 лет	17	32,7	18	33,3	96,1	105,9
30-40 лет	23	44,3	22	40,7	100	95,6
40-50 лет	7	13,4	11	20,3	126,6	157,1
50-60 лет	3	5,8	1	1,85	96,1	33,3
Образование:						
Среднее	1	1,9	-	-	100	0
Начальное профессиональное	4	7,7	4	7,4	133,3	100
Среднее профессиональное	18	34,6	19	35,2	108,6	105,6
Высшее	29	55,8	31	57,4	106,3	106,9
Стаж работы:						
До 5 лет	21	40,4	23	42,6	112,7	109,5
5-10 лет	28	53,8	27	50	103,4	96,4
10-15 лет	3	5,8	4	7,4	100	133,3

Стратегия наращивания кадрового потенциала характеризуется и тем, что на предприятии основную долю сотрудников составляют люди в возрасте 30-40 лет (рисунок 5), что говорит о стабильности и надежности кадрового состава.

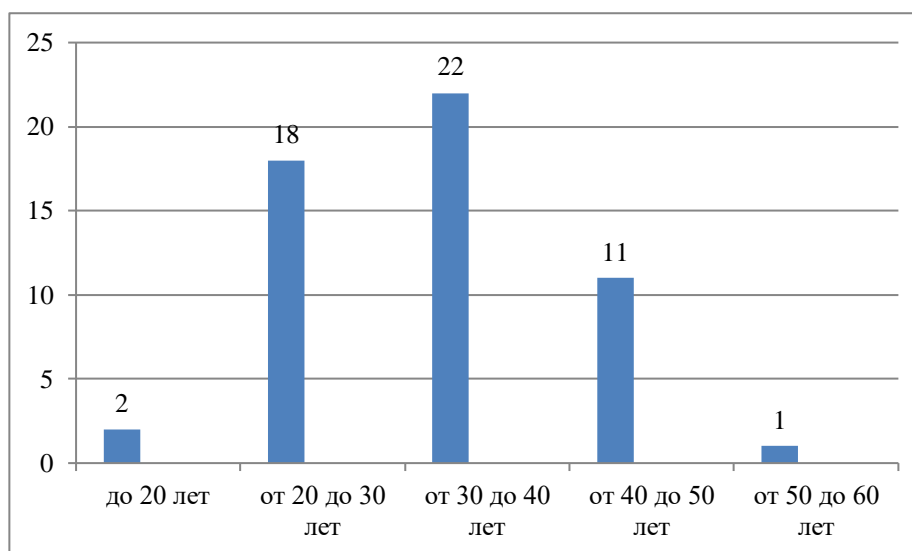


Рисунок 5 – Возрастной состав персонала ООО "НТМ", чел.

Анализ качественного состава персонала ООО "НТМ" позволяет сделать следующие выводы:

- основную долю сотрудников предприятия составляют мужчины, их доля в 2019 году в 3 раза превышает женскую часть сотрудников;

- в возрастной категории лидируют сотрудники 30-40 лет, их доля составляет почти 1/2 от общего числа сотрудников предприятия, следом идет возрастная категория от 20 до 30 лет, самому старшему сотруднику предприятия 60 лет. В целом, анализ возрастных групп характеризует персонал ООО "НТМ", как молодой коллектив;

- более половины сотрудников имеет высшее образование, но многие из них работают не по специальности, что говорит о среднем уровне квалификации сотрудников предприятия;

- стаж работы в основном от 5 до 10 лет, учитывая, что предприятие существует на рынке с 1991 года, это является нормальным показателем.

Так как причинами изменений в качественном кадровом составе выступают его движения, значит данный вопрос требует повышенного внимания (таблица 4).

Анализ данных о движении персонала ООО "НТМ" отображает нормальные показатели коэффициентов оборота кадров, коэффициент

кадровой текучести не превышает норму. Показатель коэффициента замещения превышает 1, что свидетельствует об увеличении количества сотрудников в ООО "НТМ".

Таблица 4 – Данные о движении персонала

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменения	
			2018 г. к 2017 г., %	2019 г. к 2018 г., %
Количество на начало года	47	52	110,7	103,8
Новых сотрудников	7	3	128,6	42,9
Уволено	2	1	150	50
В т.ч.:	2	1	100	50
- по собственному желанию	0	0	-100	0
- по причине нарушения трудовой дисциплины				
Количество сотрудников на конец года	52	54	104	103,9
Среднесписочное количество	49,5	53	105,3	107,1
Коэффициент оборота по трудоустройству сотрудников	0,14	0,06	107,7	42,9
Коэффициент оборота по увольнению сотрудников	0,04	0,02	57,1	50
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,02	57,1	50
Коэффициент постоянства кадров	0,91	0,96	104,6	105,5
Коэффициент замещения	3,5	3	106,9	85,7



SWOT-анализ кадровой политики ООО "НТМ" представлен в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ кадровой политики ООО "НТМ"

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) хорошо оборудованы рабочие места;</li> <li>2) высококвалифицированное руководство;</li> <li>3) низкий уровень текучести кадров;</li> <li>4) высокие показатели применения имеющегося трудового потенциала;</li> <li>5) наличие социальной защищенности сотрудников.</li> </ol>	<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) внедрение системы наставничества, обмен опытом;</li> <li>2) хороший имидж и престижность компании;</li> <li>3) сотрудничество с вузами г. Томска для обеспечения притока молодых, квалифицированных специалистов;</li> <li>4) применение эффективных методов повышения квалификации и обучения специалистов.</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) мало внимания уделяется обучению и повышению квалификации кадров;</li> <li>2) плохо налажена система адаптации молодых специалистов;</li> <li>3) низкий уровень средней заработной платы;</li> <li>4) трудности во взаимоотношениях руководства с персоналом;</li> <li>5) в принятии решений участвуют только руководители.</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) слабо развита стратегия в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;</li> <li>2) высокий уровень скрытой безработицы в регионе, «борьба» за высококвалифицированные кадры;</li> <li>3) ухудшения социальной инфраструктуры региона оказывает значительное влияние на трудовой потенциал работников.</li> </ol>

По причине SWOT-анализа, изучения и сравнения показателей внутренней и внешней среды текущей кадровой политики, становится очевидно, что данная компания нуждается в использовании кадровой политики, ориентированной на улучшение действующей системы по обучению и по повышению квалификации работников. Это необходимо для того, чтобы кадровая политика компании успешно развивалась.

Далее, рассмотрим компетенции при трудоустройстве в ООО "НТМ". (таблица 6).

Для анализа, необходимых компетенции при трудоустройстве, разработана анкета (приложение 1). Если после прохождения анкеты у кандидата показатель ниже среднего, он автоматически не проходит отбор.

Таблица 6 – Компетенции при трудоустройстве в ООО "НТМ"

<b>Компетенции</b>
Гибкость, открытость новому
Генерирование новых идей
Быстрое реагирование на изменения
Творческий потенциал
Креативность
Умение доводить работу до результата
Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности

Повышение квалификации сотрудников среднего звена (специалистов) приобретает большое значение в достижении предприятием намеченных плановых показателей и устойчивому положению предприятия на рынке.

Стратегия развития и повышения квалификации только управленческого состава сотрудников является необдуманной и является неоправданной, так как в большей степени прибыль компании приносят именно специалисты в области продаж. Получается, что анализ кадровой составляющей данного хозяйствующего субъекта является положительным.

### **2.3 Оценка эффективности мотивации в организации**

Цели управления персоналом в ООО "НТМ":

- формирование коллектива, способного результативно трудиться;
- повышение профессионального уровня работников;
- воспитание руководителей высшего и среднего звена, которые могут демонстрировать высокий профессионализм, гибкость управленческих решений, стремление к внедрению и реализации инноваций и прочее.

Основные направления кадровой политики на предприятии:

- отбор и найм квалификационного персонала
- повышение квалификации сотрудников;

- построение и реализация карьеры сотрудников;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий труда для работников фирмы;
- мотивация труда.

Кадровыми вопросами, приемом на работу и оформлением необходимой документации на предприятии занимается менеджер по персоналу.

С целью анализа управления персоналом были изучены следующие документы организации:

1. Устав организации.
2. Штатное расписание.
3. Организационная структура.
4. Должностные инструкции и др.

В ООО "НТМ" должностными инструкциями работников установлены требования, согласно которым каждый сотрудник должен:

1. Выполнять свои должностные обязанности.
2. Соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Соблюдать правила обслуживания клиента и положения законодательства в торговой сфере.
4. Постоянно повышать уровень профессиональных знаний.
5. Подтверждать свой профессионализм во время ежедневной работы, в целях поддержания позитивного имиджа организации.
6. Нести ответственность за результаты труда.

Директор организации обязан:

1. Держать работников в курсе положения дел в организации.
2. Реализовывать обязательства перед сотрудниками по выплате заработной платы.
3. Внедрять новые технологии управления.
4. Обеспечивать работникам социальные гарантии.

Нематериальное поощрение заключается в следующем: за добросовестное и своевременное исполнение трудовых обязанностей, получение максимальной прибыли, повышение производительности труда, за высокое качество работы и обслуживания клиентов, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, бережное отношение ко всем видам ресурсов и за другие достижения в работе применяются следующие формы поощрения:

- объявление благодарности;
- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Поощрение работников производится в зависимости от стажа работы на предприятии, личного вклада в результаты деятельности компании, качества выполняемой работы. Работникам предоставляются дополнительные, по сравнению с законодательством, социальные льготы.

Чтобы повысить материальную заинтересованность работников, для того чтобы они повышали эффективность деятельности, качество, выполняли планы в ООО "НТМ" применяют систему премирования и вознаграждения.

Все что касается вида, системы оплаты, тарифных ставок, окладов, премий, соотношений их по категориям работников, то все это в организации отражается в Положении об оплате труда.

Следует отметить, что мотивация работников имеет одно из самых центральных мест в управлении персоналом компании. Руководство исследуемой организации создает штат работников полностью осознающих смысл осуществляемой деятельности, которые стремятся к тому, чтобы обеспечить достижение поставленных организационных целей.

В ООО "НТМ" применяется стандартная система мотивации на основе материального вознаграждения за результаты труда. Заработная плата работников складывается из оклада и премии. Однако в ООО "НТМ" система премирования дает незначительный стимулирующий эффект, так как на практике ряд сотрудников получает зарплату по принципу: оклад и 0,1%

премии от прибыли ежемесячно, другие имеют только оклад, премия выписывается им только по решению руководства.

При начислении премии не принимается во внимание эффективность труда, его интенсивность, прочие факторы, в результате этого имеется сдерживание мотивации работников, не обеспечивается стимулирование трудовой деятельности с максимальной отдачей.

Среди сотрудников ООО "НТМ" был проведен опрос с целью выявления наиболее действенных методов повышения мотивации.

Для определения факторов влияния на систему труда персонала в большей степени была сформирована анкета. (Приложение 1) В исследование приняли участие 25 человек. Это позволило выявить ценностную ориентацию сотрудников и определить силу факторов мотивации.

На рисунке 6 Представлены данные, в какой степени сотрудники довольны своей работой в ООО "НТМ".

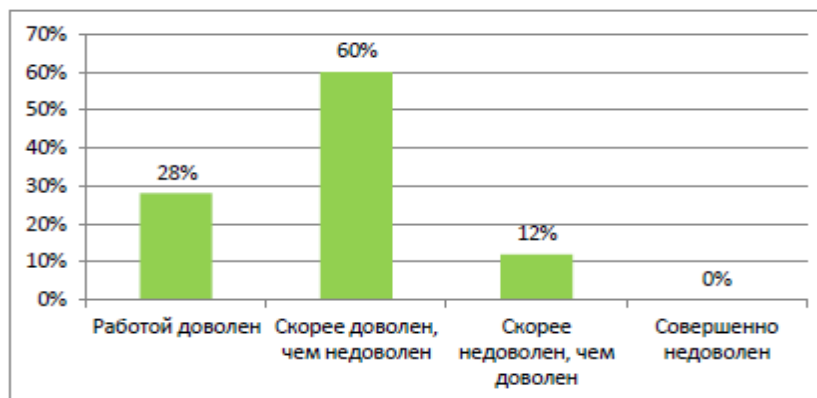


Рисунок 6 – Степень удовлетворения сотрудников ООО "НТМ" своей работой, %

Таким образом, только 28% опрошенных точно могут сказать, что удовлетворены своей работой. Удовлетворенность работой обусловлена желанием у сотрудников работать в этой компании, прилагать при этом максимум усилий для достижения целей компании.

Скорее довольны, чем недовольны 60% сотрудников, это значительный показатель и на это стоит обратить внимание и делать все для

того, чтобы даже незначительные сомнения по поводу своей работы устранить.

Скорее недовольны, чем довольны 12% респондентов, необходимо приложить максимум усилий руководству для выявления причины неудовлетворения работой. В ином случае организация данную группу людей может потерять.

Для того чтобы выявить наиболее значимые факторы, которые в большей степени влияют на удовлетворенность и мотивацию сотрудников им было предложено отметить для себя более значимые факторы в таблице. Рассмотрим рисунок 7. Наиболее значимые факторы в работе.

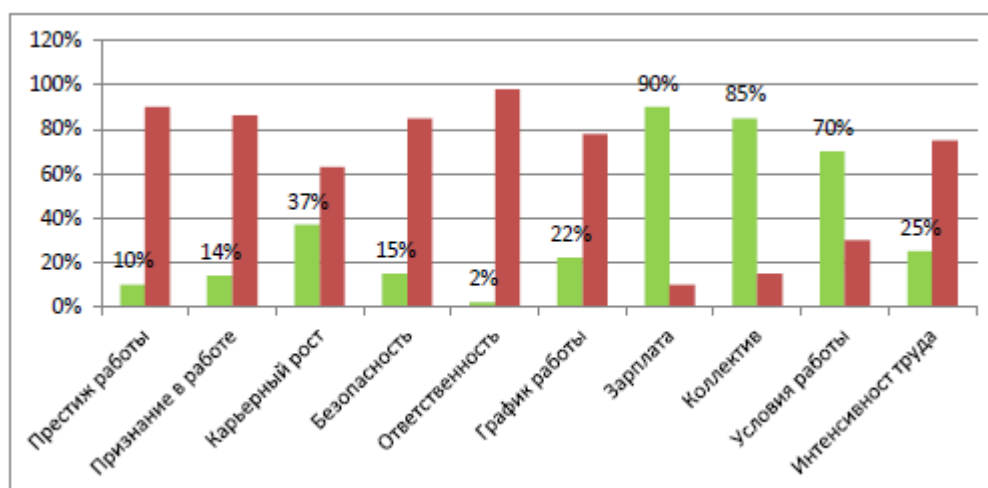


Рисунок 7 –Наиболее значимые и на наименее значимые факторы в работе, %

Исходя из данных, представленных на рисунке 4, можно увидеть, что самый наиболее значимый фактор в работе- это заработная плата, так считают 90% опрошенных.

Второй по значимости фактор- коллектив (85%) и на третьем месте- условия работы (70%). Менее значимые факторы: ответственность (2%), престиж работы (10%) и признание в работе (14%). Получается, что руководству стоит обратить внимание на заработную плату своих сотрудников и также на психологический климат внутри коллектива.

Рассмотрим рисунок 8 на котором представлено мнение сотрудников по поводу влияния мотивации на повышение эффективности работы.

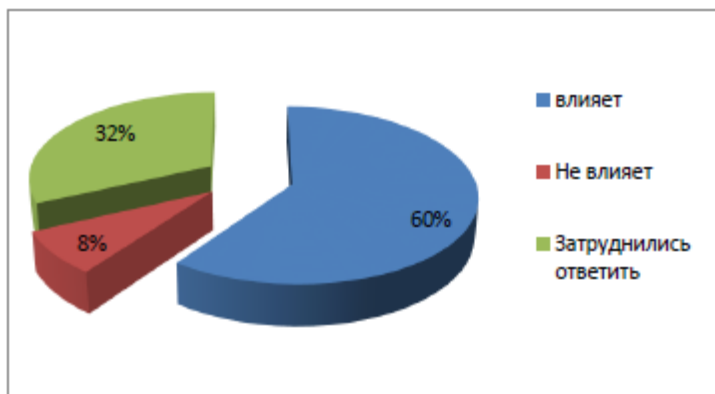


Рисунок 8 – Влияние мотивации на повышение эффективности работы, %

Более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии.

Далее, нужно выяснить какие факторы материального стимулирования заинтересуют сотрудников в большей степени. Данные взяты из анкеты (Приложение 1).

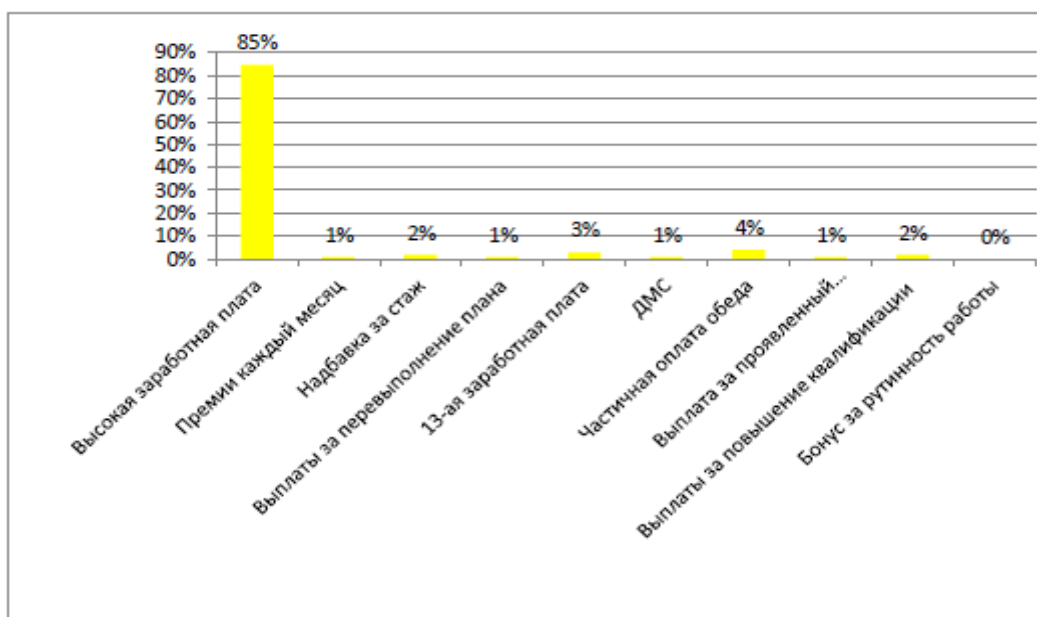


Рисунок 9 – Способы материального стимулирования, %

По данным опроса наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО "НТМ" это самый эффективный, но, дорогой способ формирования у сотрудников трудовой мотивации. Возможно, стоит сделать прибавку заработной платы в зависимости от результатов труда. На одном уровне находятся: премии каждый месяц, выплаты за перевыполнение плана, ДМС и выплаты за проявленный профессионализм.

Для более полного понимания, сотрудников предприятия также необходимо рассмотреть и нематериальные методы стимулирования рисунок 10.

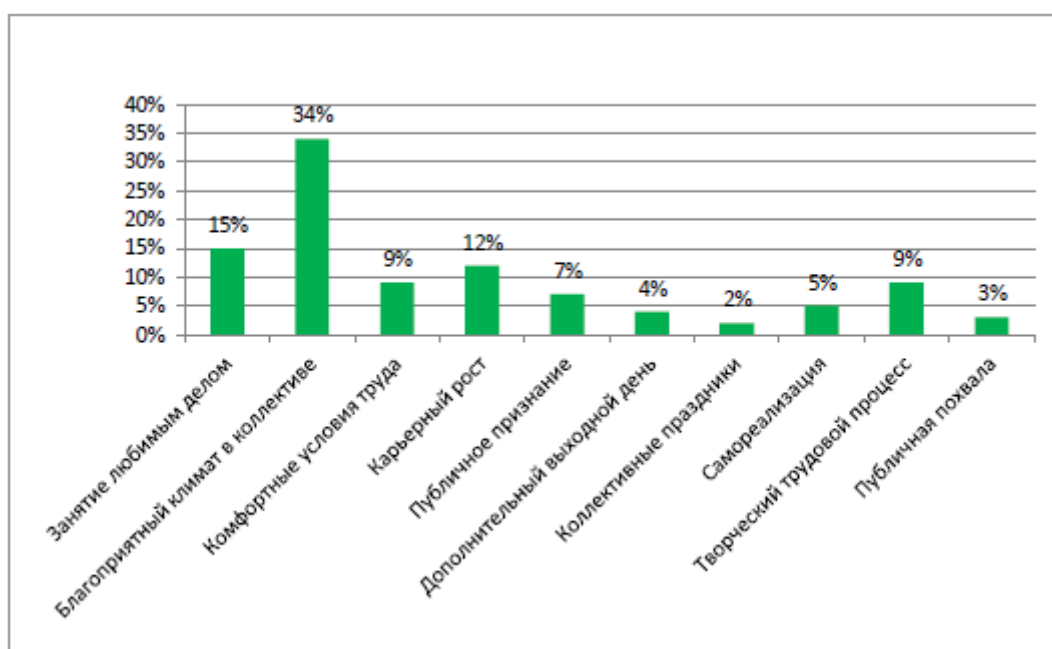


Рисунок 10 – Методы нематериального стимулирования, %

Из рисунка 10 видно, что благоприятный климат в коллективе для сотрудников очень важен, так считают 34% опрошенных. Для сближения коллектива необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива. Конечно, каждому человеку важно, чтобы работа приносила ему удовольствие так считают 15% сотрудников. Менее значимый фактор коллективные праздники, это еще раз подтверждает то, что в



коллективе наблюдаются недостаточно хорошие отношения и на это необходимо обратить внимание. Для выявления уровня удовлетворенности у сотрудников существующей системой мотивации, взглянем на рисунок 11:



Рисунок 11 – Удовлетворенность существующей системой мотивации труда персонала

Из представленного рисунка видно, что большинство сотрудников удовлетворены существующей системой мотивации труда, так считают 78% опрошенных. Также 22% респондентов считают иначе, выбрав отрицательный ответ.

Рассмотрим, нужна ли сотрудникам вообще система мотивации труда персонала. Данные представлены на рисунке 12:

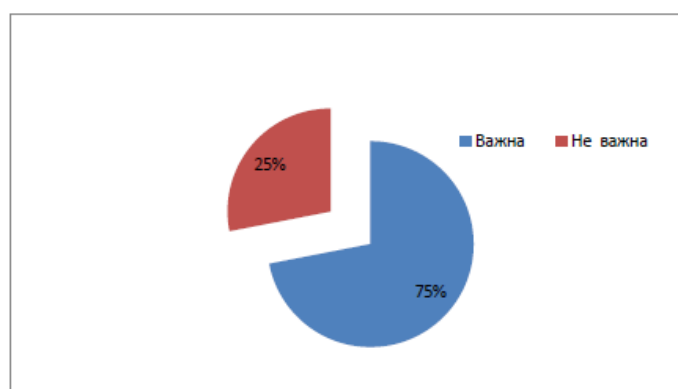


Рисунок 12 – Важность системы мотивации для сотрудников

Рассмотрим, заинтересованы ли сотрудники в профессиональном развитии. Для этого взглянем на рисунок 13:

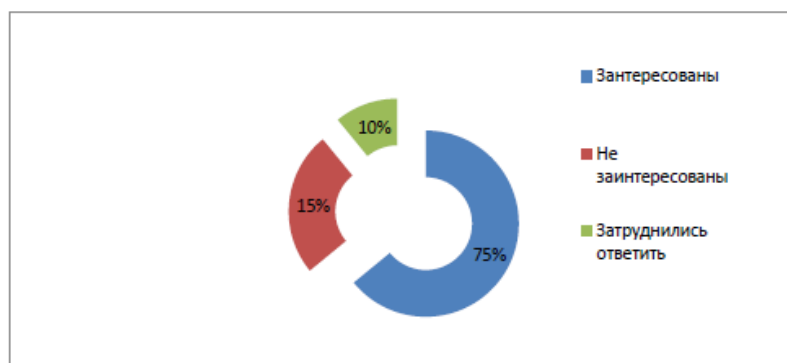


Рисунок 13 – Заинтересованность сотрудников ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА", в профессиональном развитии

Из данных, представленных на рисунке 13 видно, что многие респонденты заинтересованы в своем профессиональном развитии, так как положительный ответ дали 75% респондентов. 15% опрошенных не заинтересовано в профессиональном развитии, это обусловлено тем, что данные респонденты находятся в пенсионном возрасте (сторожа, обслуживающий персонал, склад). Также 10% опрашиваемых затруднились ответить на поставленный им вопрос.

Для тех, кто заинтересован в профессиональном развитии, следует организовать профессиональные переподготовки, повышения квалификации, а также в дальнейшем продвижение по карьерной лестнице.

Далее оценим, считают ли сотрудники, что достигнутые результаты могут привести к ожидаемому вознаграждению? Данные представлены на рисунке 14:

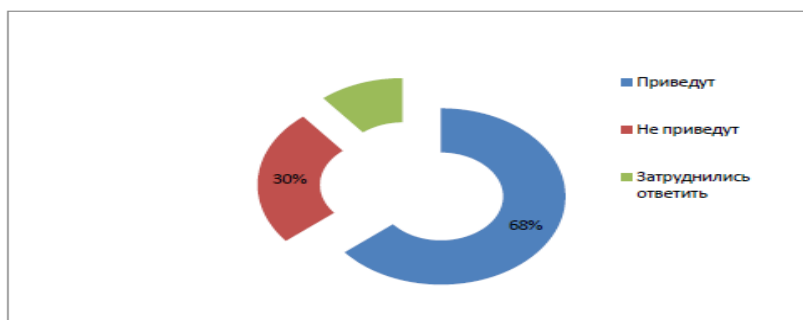


Рисунок 14 – Приведение полученных результатов к ожидаемым вознаграждениям за этот результат

Из рисунка 14 видно, что 68% опрошенных считают, что при достижении полученных результатов можно ожидать указанное вознаграждение, так как считают, что руководство лояльно относится к своим подчиненным и по достоинству оценивает за их заслуги. 30% респондентов думают иначе, опираясь на то, что за долгие годы работы в организации, у них нет продвижения по карьерной лестнице и многие новые обязанности уступают молодым специалистам. И лишь 2% опрошенных затруднились ответить на поставленный вопрос.

Рассмотрим, предоставляет ли для работников ценность получаемое вознаграждение. Данные представлены на рисунке 15:

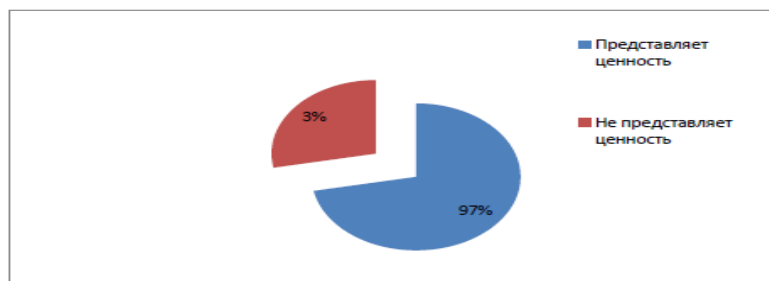


Рисунок 15 – Представляемая ценность для сотрудников получаемое вознаграждение

Из рисунка 15 можно наглядно увидеть, что почти для всех сотрудников представляет ценность получаемое вознаграждение. Это свидетельствует, что сотрудники лояльны к своему руководству и положительно относятся к нововведениям, а также мероприятиям по мотивации труда.

Таким образом, у организации ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА" имеется желание развиваться в соответствии с желаниями и потребностями клиентов.

ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА", стремимся к реализации и совершенствованию новых идей, возможностей. Исходя из анализа факторов стимулирования более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству

стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии.

Наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА" это самый эффективный, но дорогой способ формирования у работников трудовой мотивации. Наиболее значимый способ нематериального стимулирования благоприятный климат в коллективе, так считают 34% опрошенных. Для сближения коллектива необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива.

Рассмотрим расчет заработной платы на примере некоторых категорий работников (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет заработной платы за 2019 год

Наименование должности	Оклад, руб.	Премия в месяц, % от прибыли	Зарботная плата, руб.
Технический директор	50000	0,1	$50000 + (1408375 * 0,1\%) = 51408$
Бухгалтер	25000	0,1	$25000 + (1408375 * 0,1\%) = 26408$
Специалист	20000	0,1	$20000 + (1408375 * 0,1\%) = 21408$

Как видно из таблицы, система оплаты труда в организации не мотивирует заинтересованности работников в общих результатах труда. Премияльные выплаты незначительно увеличивают заработную плату. При этом нет явной дифференциации в заработной плате различных категорий работников, хотя уровень ответственности за результат работы у них разный. У бухгалтера, охранников, менеджеров заработная плата состоит из оклада. Премия начисляется только по распоряжению руководителя, что не способствует высокой мотивации к труду. Фиксированный оклад не дает возможности двигаться вперед и больше зарабатывать. При наличии недостатков в работе, из оклада вычитается денежная сумма. Такой подход

расценивается работниками как наказание, а не как мотивация к высокопроизводительной работе.

Аналогичным образом, обстоит дело с оплатой труда у прочих категорий работников организации. Положительно то, что зарплата выдается вовремя, без задержек.

Таким образом, изучение политики заработной платы в ООО "НТМ" показало, что в организации используется окладно-премиальная система труда. Эта система не в полной мере оправдывает себя, так как не стимулирует работников к более активному выполнению задач предприятия.

По итогам проведенного анализа реализации кадровой политики в ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА" в настоящее время компании необходимо:

- а) разработать эффективную кадровую стратегию;
- б) наладить финансирование на обеспечение и развитие персонала;
- в) обеспечить участие всех сотрудников компании в разработке решений;
- г) использовать кадровую стратегию в качестве основополагающей стратегии компании, нацеленной на эффективную работу и достижение результатов;
- д) наладить систему обучения и повышения квалификации.

В целях формирования эффективной кадровой стратегии необходимо совместить кадровую стратегию сокращения издержек (существующую в настоящее время в ООО "НАУКА ТЕХНИКА МЕДИЦИНА") и стратегию развития персонала, на которую выделяется недостаточно финансовых средств.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала**

#### **3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий**

В качестве одного из главных условий эффективной работы организации выступает развитие персонала, поскольку осуществляемое капиталовложение в профессиональное их развитие дает возможность, кроме того, что повысить финансовые результаты, также обеспечивает хороший социально-психологический климат в коллективе, улучшает мотивацию работников, повышает преданность организации, увеличивает конкурентоспособность работников на рынке труда.

В ООО "НТМ" следует улучшить систему обучения работников:

а) Акцентировать внимание на постоянной самостоятельной деятельности работника относительно улучшения имеющегося у него образовательного уровня. Это возможно благодаря следующего:

- ввести в практику ООО "НТМ" обучение по компетенциям, для изучения эффективных методов работы отдельных работников и персонала организации в целом;

- повышение квалификации персонала, которое направлено на то, чтобы стимулировать, осуществлять индивидуальный план работы по самообразованию;

б) Системный подход к обучению персонала.

в) Для создания для молодых работников хороших условий для осуществления имеющихся у них потребностей в самоуважении, признании, независимости, руководитель предприятия и сотрудники службы управления персоналом должны также изменить сроки испытательного периода, стажировки. Самым оптимальным выступает период испытательного срока - 3 мес., стажировки - 6 мес.

Одним из приоритетных направлений развития кадровой политики ООО "НТМ" является развитие института наставничества. Данная технология была выбрана руководством ООО "НТМ" как наиболее зарекомендовавшая себя при решении задач внутриорганизационного развития сотрудников, совершенствования корпоративной культуры, укрепления взаимодействия между сотрудниками и пр.

При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы наставничества – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке (рисунок 16).



Рисунок 16 – Внедрение и поддержание системы наставничества в ООО "НТМ"

Применяя наставничество в организации следует отметить цели, задачи, непосредственно наставников, кроме этого список результатов, которых следует достигнуть в процессе работы с новичками.

В качестве конечного результата можно отметить создание нескольких документов, а именно: Положение об адаптации нового работника, Положение о наставничестве, закрепляющих стимулирование наставника, что обеспечит повышение результативности адаптации, обучения нового работника.

Чтобы улучшить объективность оценки нужно повысить ответственность руководителей за осуществление подготовки подчиненных к процессу аттестации.

В организации ранее, при выдвижении к аттестации работника руководитель не нес ответственности за ее результаты. Вместе с этим, на наш взгляд, руководитель все же должен отвечать за то, как осуществляется развитие своего персонала.

В том случае, если руководитель предлагает к аттестации работника, для того, чтобы последний повысил свой разряд, значит, у него есть полная уверенность в профессиональном росте своего подчиненного. При не прохождении аттестации, можно говорить о том, что имеется неграмотность руководителя, невнимательность при работе с персоналом. Данный момент обязательно должен отражаться в аттестационной форме непосредственно самого руководителя.

Также в организации предлагается осуществлять психологическую подготовку к аттестации. На совещаниях руководство должно отмечать цели аттестации, возможности относительно повышения своего разряда работникам, и в конечном счете заработной платы, другими словами руководство должно осуществлять пропаганду аттестации, чтобы у работников складывалось впечатление, что аттестация - это не проверка работника, чтобы найти у него какие-либо недостатки, а возможность повысить свой статус. В качестве завершающего шага в мероприятиях по уменьшению сопротивления аттестации следует также применять систему оповещения работников о результатах проведения аттестации.

Таким образом, для максимально эффективного процесса аттестации, чтобы он не вызывал негативную реакцию работников следует реализовать такие мероприятия как:

- следует отражать конкретные сроки обязательной аттестации;
- необходимо разделение сфер оценки и повышение ее объективности;



- нужно тщательнее подготавливать персонал, пропагандировать аттестацию;
- стоит делать акцент на успешных результатах аттестации.

Выше отмеченное позволяет увеличить мотивацию работников, сделать аттестацию как эффективный инструмент развития персонала.

### 3.2 Расчет затрат на применение новой системы и оценка ее эффективности

Что касается оценки эффективности отмеченных выше мероприятий, то она базируется на выявлении того, насколько обеспечивается достижение организационных целей, выполнение поставленных задач. Для оценки эффективности отдельных мероприятий, определяется влияние этого мероприятия на итог деятельности работников и организации в целом.

В таблице 8 представлены затраты на внедрение проектных мероприятий.

Таблица 8– Затраты на внедрение проектных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Стоимость внедрения мероприятия
Разработка положения об аттестации персонала	Выполняется в рамках текущей работы сотрудника	0
Внедрение программы дополнительного обучения	Доплата за разработку Программы на год Затраты на программу обучения	Единовременно 10 000 руб. 2 чел. x 5000 руб. за обучение 1 работника = 10 000 руб.
<b>ИТОГО:</b>		<b>20 000 руб.</b>

При затратах на разработку, внедрение, поддержание эффективной процедуры аттестации, у организации должен быть такой результат как:

- уменьшение издержек относительно нахождения новых работников;
- наставничество, вступает в качестве возможности получения работником опыта руководства.

Все предложенные мероприятия, в итоге должны улучшить коммерческую деятельность организации.

Реализация указанных пунктов, по мнению специалистов кадровых агентств, обеспечит сокращение текучести кадров примерно на 4%, кроме этого обеспечит более быстрое достижение показателей (на 13%), у работников организации будет удовлетворённость работой, сократиться тревожность, неуверенность,

Применение в исследуемой организации корпоративного обучения даст возможность:

- обеспечить слаженную работу команды, достигать нужных результатов;
- привлечь, сохранять лучших работников;
- объединить работников вокруг интересов организации;
- выявить новые способы работы, обеспечивая интерес работников, раскрывая существующий у них творческий потенциал;
- быть полностью готовым к восприятию новаций;
- дать возможность работникам получить специальные навыки, знания, которые нужны в сфере продаж;
- усилить корпоративную культуру.

Улучшение методов экономического стимулирования должно базироваться на взаимосвязи оплаты труда и уровня доходов организации, кроме этого эффективности работника.

Для того чтобы улучшить управление развития персонала следует реализовать конкурс среди работников организации на должность руководителя программы, который сможет сформировать себе команду.

Отмеченные выше мероприятия, обеспечат формирование профессиональных, личных способностей работника, которые отвечают его должностным обязанностям, кроме этого хорошие условия труда, где применяются все способности, навыки работника, помогут создать персонал,

который гибко реагирует на изменения внешней среды, обеспечивает экономическую безопасность организации, а это в существующих социально-экономических условиях выступает в качестве одного из самых главных моментов деятельности всех организаций.

### 3.3 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Предлагается в ООО "НТМ" на повышение квалификации отправить 9 чел.: на заочное обучение в ВУЗ (ежегодная оплата 36500 руб./чел.), и еще двух менеджеров на курсы повышения квалификации (стоимость 13500 руб./чел.). Эффективность модели можно рассчитать так.

Отметим на рисунке 17 затраты на обучение и повышение квалификации работников ООО "НТМ".

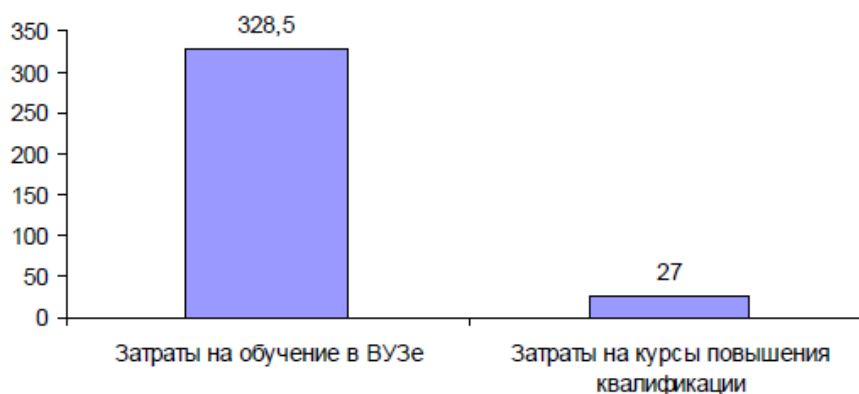


Рисунок 17 – Затраты на повышение квалификации персонала ООО "НТМ", тыс. руб.

Затраты в 1-й год:

$$36500 \cdot 9 + 13500 \cdot 2 = 355,5 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, в результате данных мероприятий произойдет увеличение эффективности труда, в итоге также увеличится

производительность. По данным экспертов, произойдет повышение производительности труда не менее чем на 3%:

$$708,6 * 1,03 = 729,9 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$\text{Выручка: } 729,9 * 28 \text{ чел.} = 20437,2 \text{ тыс.руб.}$$

Также стоит заметить, что предлагаемые мероприятия обеспечат в ООО "НТМ" социальный эффект, который будет выражаться в следующем:

- увеличение конкуренции на рынке труда, что вызвано повышением их производительности труда;
- формирование благоприятных условия для осуществления потребностей менеджеров в признании, самоуважении;
- повышение самооценки, мотивации управленцев в дальнейшем профессиональном развитии, самообразовании;
- реализация целей деятельности службы управления персоналом по подготовке и развитию кадров одновременно с целями и интересами непосредственно менеджеров.

Эффективность использования данной модели в организации обеспечивается, если после проведения мероприятий проекта повышается эффективность применения трудовых ресурсов организации. Комплексная оценка эффективности применения трудовых ресурсов проводится благодаря расчету показателя среднемесячной выработки на одного работника после применения модели и сопоставления данных показателей до и после применения модели.

Следует провести расчет увеличения заработной платы в результате повышения объем продаж на 10%.

$$\text{Планируемая выручка: } 1984000 * 1,1 = 2182400 \text{ тыс.руб.}$$

По расчетам за 2019г. выяснили, что удельный вес затрат в общем объеме выручки - 0,64, следовательно, себестоимость будет составлять:  $2182400 * 0,64 = 1396736$  тыс.руб.

$$\text{Прибыль: } 2182400 - 1396736 = 785664 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли будет:  $785664 - 717000 = 68664$  тыс.руб., из нее на ФОТ будет направлено 10%, в результате в прогнозном периоде ФОТ будет составлять:  $496600,1 + 68664 * 0,1 = 503466,5$  тыс.руб.

В исследуемой организации следует осуществлять обучение персонала по компетенции (таблица 9).

Следует заметить, что осуществление обучения персонала даст возможность увеличить уровень имеющейся квалификации и рентабельности трудового потенциала на 0,58%, что в свою очередь даст возможность повысить прибыль, часть из нее можно применять на осуществление мотивации работников к повышению уровня образования.

Таблица 9–Обучение персонала по компетенциям ООО "НТМ" в прогнозном периоде

Компетенции	Вид обучения
Гибкость, открытость новому	Тренинг
Генерирование новых идей	Мозговой штурм
Быстрое реагирование на изменения	Ролевая игра
Творческий потенциал	Метафорическая игра
Креативность	Деловая игра
Умение доводить работу до результата	Модульное обучение
Нацеленность на поиск новых направлений инвестиционной деятельности	Видео-обучение
Итого	

Представим в таблице 10 экономический эффект от всех мероприятий, которые предлагаются, принимая во внимание средние экономические потери.

Таблица 10– Экономический эффект от предложенных мероприятий с учетом средних экономических потерь в ООО "НТМ"

Предложение	Плановый период			
	Первый год после внедрения мероприятия		Второй год после внедрения мероприятия	
	тыс.руб.	Эффективность, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Эффективность, тыс.руб.
Повышение квалификации персонала	355,5	753,4	355,5	753,4
Обучение по компетенциям	494,1	137,1	494,1	137,1
Итого	849,6	890,5	849,6	890,5

Под экономической эффективностью можно отметить дополнительную прибыль организации, которая получена в результате осуществления предлагаемых мероприятий, что в прогнозном году составляет 890,5 тыс. руб.

Эффективность корпоративного обучения работников для ООО "НТМ":

- работники осознают опыт работы в организации, конкурентные преимущества организации на рынке;
- происходит перемещение с индивидуального уровня образования, квалификации на групповой, это дает возможность развиваться абсолютно всем работникам;
- в качестве эффекта внутреннего обучения можно отметить более быструю адаптацию новичков.

Данные мероприятия обеспечат увеличение уровня образования, квалификации работников организации, что в итоге обеспечит эффективность управления персоналом организации.

Следовательно, можно отметить следующее по программе мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала:

1. Программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала направлена на то, чтобы решить такие задачи как:

- улучшить кадровый потенциал, обеспечивая лояльность работников к организации;
- увеличить эффективность труда;
- создать уникальную культуру трудовой деятельности в организации;
- обеспечение стремления к тому, чтобы осваивать передовые технологии в профессиональной деятельности;
- формирование хорошего эмоционального фона в коллективе;
- осознанное выполнение Правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины;

– обеспечение добросовестного отношения к труду, стремление к тому, чтобы более эффективно удовлетворять потребности работников в ходе осуществления трудовой деятельности.

2) В организации следует использовать также неденежное стимулирование, что в итоге обеспечить увеличение престижности трудовых функций.

Интенсивность обязанностей также является в качестве основания для осуществления стимулирования. Основания, критерии, формы стимулирования будут обеспечивать ответственное, инициативное отношение к трудовым обязанностям.

Разработка показателей, критериев эффективности деятельности осуществляется с учётом таких принципов как:

- объективность;
- поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость;
- работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность;
- поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность;
- поощрение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность;
- правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

3) В результате, по полученным расчетам можно отметить, что при реализации предложенных мероприятий, в ООО "НТМ" будет прирост прибыли - 890,5 тыс. руб.

Помимо этого, также будет социальный эффект от стимулирования персонала:

- увеличение интереса к работе;
- хорошие взаимоотношения в коллективе, уменьшение конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;
- уменьшение потребности у работников осуществить смену работы;
- уменьшение текучести кадров;
- увеличение удовлетворённости от работы;
- увеличение чувства своей значимости для организации.



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	КриштопеРамилеТагиряновне

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	бакалавр		

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрация от специализированного оборудования. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные ООО «НТМ»</li> <li>2. Данные официального сайта ООО «НТМ»</li> <li>3. Данные отчета по преддипломной практике</li> </ol>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000- 2010 «Guidance on social responsibility»</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Социальная программа для работников предприятия ООО «НТМ» (материальная помощь, предоставление санаторно-курортного лечения, выплаты за выслугу лет и так далее) (социально-ответственное поведение)</p>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p>	<p>Совместное с Администрацией г.Томск–инвестирование финансовых средств в</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>приобретении детям из малоимущих семей предметов для обучения в школах и детских садах района (приобретение канцелярских товаров, одежды, учебников и так далее) (эквивалентное финансирование) Ежегодное финансирование мероприятий по–весеннему проведению субботников в районах города (оповещение, обеспечение инструментом, предоставление горячего обеда, развлекательная программа) (социально значимый маркетинг)</p>
<p><b>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Табличные данные</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>	<p>К.философ.н.</p>		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>Д-3А51</p>	<p>КриштопаРамиляТагиряновна</p>		

## 4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Корпоративная социальная ответственность — это концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества и берет на себя ответственность за влияние своей деятельности на клиентов, потребителей, работников, поставщиков, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО [17].

В настоящее время в ООО «НТМ» отсутствует разработанная и реализуемая программа корпоративной социальной ответственности, в связи с чем данный раздел будет посвящен непосредственно разработке данной программы для рассматриваемого предприятия.

#### **4.1 Определение целей и задач программы корпоративной социальной ответственности**

В настоящее время различают традиционную и стратегическую модель КСО. Согласно положениям традиционной модели предполагается участие предприятия в корпоративной социальной ответственности периодического характера, то есть в зависимости от того, имеются ли для этого возможности в настоящий момент. Если предприятие в настоящий момент испытывает потребность в КСО и располагает финансами, то оно выделяет средства, если же нет – то программа корпоративной социальной ответственности может уйти в стадию заморозки.

Согласно стратегической модели КСО предполагается разработка программы долгосрочного характера, учитывающей миссию и стратегию предприятия, а также интеграцию социальной ответственности в повседневную деятельность предприятия. В данном случае средства на программу КСО выделяются не периодически, а на постоянной основе. Разрабатывать программу КСО для ООО «НТМ» будем в рамках стратегической модели.

Этапы разработки программы КСО:

- Определение целей и задач программы КСО;
- Определение стейкхолдеров программы КСО;
- Определение элементов программы КСО;
- Определение затрат на программу;
- Ожидаемая эффективность программы КСО.

Для того, чтобы разработанная программа принесла социальный и экономический эффект, требуется интегрировать ее в стратегию компании. Иными словами, работа предприятия и программа КСО должны иметь одинаковое направление. Только в данном случае программа КСО будет представлять собой органический вспомогательный элемент деятельности предприятия.

Среди целей реализации программ корпоративной социальной ответственности можно выделить следующие:

1. Развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучку кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов;
2. Повышение производительности труда в организации;
3. Улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации;
4. Реклама производимой продукции и оказываемых услуг;
5. Освещение деятельности предприятия путем средств массовой информации;
6. Стабильность и устойчивость развития предприятия в долгосрочном периоде;
7. Для социально ответственных компаний выше возможность привлечения инвестиций;
8. Сохранение в обществе требуемого уровня социальной стабильности;
9. Льготы в области налогообложения;
10. Выход на международные рынки и так далее.

Из вышеперечисленного видно, что в зависимости от установленных целей программа КСО может быть направлена либо внутрь предприятия, либо за пределы него. Также выбор целей КСО находится в зависимости от стратегии предприятия. Цели программы КСО должны быть максимально близко расположены к стратегии и миссии предприятия (таблица 11).

Таблица 11 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Удовлетворять потребности общества в улучшении и поддержании здоровья через снабжение широких кругов населения доступными качественными товарами, новейшими достижениями и разработками науки в области медицины	Цели КСО
Стратегия компании	Предприятие применяет стратегию расширения для того, чтобы занять все большую часть рынка в области медицины	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучку кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов;</li> <li>2) повышение производительности труда на предприятии;</li> <li>3) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации;</li> <li>4) освещение деятельности предприятия посредством средств массовой информации;</li> <li>5) возможность привлечения средств инвесторов.</li> </ol>

Вышеперечисленные цели корпоративной социальной ответственности могут быть достаточно легко интегрированы в стратегию деятельности предприятия, так как все перечисленные цели представляют высокую социальную значимость и помогут предприятию добиться расширения рынка присутствия.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров программы

Далее определим основных стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры представляют собой сообщество внутри или вне предприятия, которое предъявляет определенные требования в деятельности предприятия и характеризуется определенной скоростью реагирования.

Если имеет место неудовлетворенность какой-либо группы стейкхолдеров, то ее реакция может наложить отпечаток на всю дальнейшую деятельность предприятия. К совокупности влиятельных стейкхолдеров также может быть отнесено правительство и население региона, в котором ведет деятельность предприятие (таблица 12).

Таблица 12 – Определение стейкхолдеров программы КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучесть кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов; 2) повышение производительности труда на предприятии; 3) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации;	Учредители
1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучесть кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов; 2) повышение производительности труда на предприятии;	Сотрудники предприятия
1) повышение производительности труда на предприятии; 2) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации;	Потребители продукции
1) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации; 2) возможность привлечения инвестиций.	Органы власти
1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучесть кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов; 2) повышение производительности труда на предприятии; 3) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации; 4) освещение деятельности предприятия путем средств массовой информации; 5) возможность привлечения инвестиций.	Потенциальные инвесторы
1) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации; 2) освещение деятельности предприятия путем средств массовой информации; 3) возможность привлечения инвестиций.	Местное сообщество

Выбор именно данного перечня стейкхолдеров для ООО «НТМ» обусловлен следующими причинами. Учредители и сотрудники предприятия являются стейкхолдерами, на которых КСО направлена прямым образом. Деятельность предприятия в первую очередь зависит от того, насколько эффективна деятельность работников, следовательно, необходимы действия, которые будут мотивировать их к повышению производительности труда.

Органы власти, потенциальные инвесторы и местное сообщество являются косвенными стейкхолдерами, при этом программы КСО, направленные на них, помогут улучшить репутацию предприятия в обществе и сформировать положительный имидж.

### 4.3 Определение элементов программы КСО

Следующий этап разработки программы КСО заключается в определении элементов программы корпоративной социальной ответственности. Данный процесс зависит от таких факторов как:

- 1) область деятельности предприятия;
- 2) располагаемые финансовые средства;
- 3) размер предприятия;
- 4) лояльность персонала;
- 5) уровень сотрудничества с местными органами власти и экологическими организациями;
- 6) планируемые результаты реализации программы корпоративной социальной ответственности [18].

К возможным элементам программы КСО можно отнести:

1. Благотворительные пожертвования, которые представляют собой форму адресной помощи, которую предприятие выделяет для реализации социальных программ. Может быть как в натуральной, так и в денежной форме.

2. Социальные инвестиции являются видом инвестирования, который нацелен на поддержание социально значимых проектов, в отношении которых не применима нормальная рыночная доходность. В данном случае последствия бывают или социальные, или экологические.

3. Эквивалентное финансирование – вид адресной помощи, при которой происходит совместное финансирование социальных программ государством и коммерческим сектором.

4. Денежные гранты представляют собой помощь, направленную на реализацию некоторых программ. Как правило гранты связаны с видом деятельности предприятия.

5. Корпоративное волонтерство представляет собой работу персонала предприятия на благо города или отдельно взятого объекта.



6. Социально значимый маркетинг заключается в направлении определенного процента от продаж на осуществление какой-либо социальной программы предприятия.

7. Социально-ответственное поведение заключается в инвестициях, направленных на формирование этического поведения.

Для определения требуемого перечня мероприятий необходимо провести сопоставление основных стейкхолдеров предприятия и их интересов (таблица 13).

Таблица 13 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Учредители	Социально-ответственное поведение	1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучесть кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов; 2) повышение производительности труда на предприятии;
		высококвалифицированных специалистов; 2) повышение производительности труда на предприятии;
Потребители продукции	Социально-ответственное поведение	1) повышение производительности труда на предприятии;
Органы власти	Эквивалентное финансирование	1) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации;
Потенциальные инвесторы	Социальные инвестиции	1) развитие сотрудников, которое дает возможность не только сократить текучесть кадров, но и привлечь высококвалифицированных специалистов; 2) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации; 3) освещение деятельности предприятия путем средств массовой информации; 4) возможность привлечения инвестиций.
Местное сообщество	Социально значимый маркетинг	1) улучшение имиджа предприятия, улучшение репутации; 2) освещение деятельности предприятия путем средств массовой информации;

#### 4.4 Определение затрат на программу

Объем затрат на программу КСО может быть определен по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от того, имеются ли средства в наличии, а может быть в виде отчислений на ежемесячной, ежеквартальной и годовой основе. Первый случай считается неэффективным, так финансирование мероприятий будет производиться время от времени и не принесет должного эффекта.

Для ООО «НТМ» бюджет на программы КСО определим как процент чистой прибыли, который ежемесячно направляется на программы КСО (1% от прибыли в месяц) (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на период
Социальная программа для работников предприятия ООО «НТМ» (материальная помощь, предоставление санаторно-курортного лечения, выплаты за выслугу лет и так далее) (социально-ответственное поведение)	Рублей в год	300 000	300 000
Совместное с Администрацией г. Томск инвестирование финансовых средств в приобретение детям из малоимущих семей предметов для обучения в школах и детских садах района (приобретение канцелярских товаров, одежды, учебников и так далее) (эквивалентное финансирование)	Рублей в месяц	20 000	240 000
	Рублей в месяц	20 000	20 000
Итого		560 000	

Общий бюджет программ КСО определен как процент чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемый на реализацию программ КСО (1% от ежемесячной прибыли). Наибольший вес в программе

КСОзанимает оказание помощи сотрудникам предприятия (300 000 руб. в год), так как сотрудники – важнейшее звено в достижении целей компании и ихзамотивированность прямо влияет на конечный результат.На втором месте помощь детям из малоимущих семей г. Томск, таккак в настоящее время много детей, помощь которым возможна только состороны населения и предприятий (в качестве добровольныхпожертвований).

Также планируется проведение ежегодных субботников в районахгорода за счет средств предприятия.

#### **4.5 Ожидаемая эффективность программы**

Оценивать эффективность сформированной программыкорпоративной социальной ответственности необходимо опираясь напринципы эффективности затрат и ожидаемых результатов.

При этом часто бывает сложно оценить эффективность программыКСО, так как зачастую проблема, которую решает компания слишкомобъемна и с ней не справиться в одиночку, или же проблема не даетмгновенного отклика на проведение мероприятий.

Следует помнить, что любая программа КСО связана с миссией ицелями деятельности предприятия. Поэтому эффект от ее реализации долженбыть определен не только для общества, но и для самого предприятия.В отношении предприятия эффект от реализации программы КСОможет быть выражен в:

- повышении имиджа предприятия;
- стимулировании сбытовой деятельности;
- росте узнаваемости производимой продукции или оказываемыхуслуг;
- падении текучки на предприятии;
- росте настроений в коллективе;
- повышении квалификации сотрудников;
- установлении связей с органами власти;

- привлечении инвестиционных средств и т.д.

В отношении общества эффект от реализации программы КСО может быть выражен в:

- повышении материального благосостояния населения;
- помощи нуждающимся;
- улучшении здоровья населения;
- устранении социального неравенства;
- решении социальных проблем;
- улучшение экологии в зоне реализации программы;
- помощи ветеранам;
- обеспечении досуга детей и так далее.

Оценка эффективности мероприятий КСО приведена в таблице 15:

Таблица 15 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Социальная программа для работников предприятия ООО «НТМ» (материальная помощь, предоставление санаторно-курортного лечения, выплаты за выслугу лет и так далее) (социально- ответственное поведение)	300 000	1. падение текучки кадров на предприятии 2. рост настроений в коллективе 3.повышение квалификации сотрудников	1. повышение материального благосостояния населения 2. помощь нуждающимся 3. устранение социального неравенства 4.обеспечение досуга детей
Совместное с Администрацией г. Томск инвестирование финансовых средств в приобретении детям из малоимущих семей предметов для обучения в школах и детских садах района (приобретение канцелярских товаров, одежды, учебников и так далее) (эквивалентное финансирование)	240 000	1.повышение имиджа предприятия 2. привлечение инвестиционных средств 3.установление связей с органами власти	1.обеспечение досуга детей 2.решение социальных проблем
Ежегодное финансирование мероприятий по весеннему проведению субботников (оповещение, обеспечение инструментом, предоставление горячего обеда, развлекательная программа) (социально значимый маркетинг)	20 000	улучшении имиджа компании	1.решение социальной проблемы
ИТОГО В ГОД	560 000		

Разработанная программа КСО ООО «НТМ» направлена на повышение уровня жизни персонала, а также на помощь

местному сообществу. В разработанной программе КСО ООО «НТМ» большая часть программ КСО направлена на внешних стейкхолдеров, то есть преобладает внешняя КСО. К внутренней КСО относится программа в области персонала, однако она имеет более широкую направленность и охватывает больше направлений, чем работа с внешними стейкхолдерами. Разработанная программа КСО ООО «НТМ» отвечает интересам стейкхолдеров, так как компания занимается реализацией именно тех программ, которые имеют наиболее высокую значимость для стейкхолдеров.

Компания, реализуя эквивалентное финансирование и социально значимый маркетинг, позиционирует себя как социально ответственную компанию, что непременно скажется на ее имидже. Что касается внутренней программы КСО, то работники вследствие реализации данной программы будут чувствовать себя более защищенными и нужными предприятию, что обязательно скажется на мотивации сотрудников и проявлении ими благодарности работодателю.

Таким образом, соотношение «затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества» является оптимальным, следовательно, разработанную программу корпоративной социальной ответственности для ООО «НТМ» можно считать правильной.

## Заключение

Кадровая политика предприятия направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Практическое исследование управления персоналом было проведено на материалах ООО "НТМ".

В результате исследования по совершенствованию кадровой работы в ООО "НТМ" были сформулированы предложения по ее совершенствованию.

Для увеличения эффективности обучения персонала были разработаны три направления совершенствования системы обучения персонала ООО "НТМ" :

1. Разработка плана развития работников, целью которого является обеспечение специальной подготовки руководителей и специалистов.
2. Организация корпоративного обучения.
3. Внедрение системы наставничества в работу организации. Курс обучения рассчитан на 2-4 месяца.

Выполнение этих рекомендаций поможет повысить образовательный уровень сотрудников организации, что в свою очередь благоприятно скажется на деятельности всей организации в целом.

В ходе проведенного анализа управления персоналом в ООО "НТМ" были выявлены следующие проблемы:

- персонал организации имеет недостаточный уровень образования;
- в организации уделяется недостаточное внимание повышению квалификации персонала.

В целях совершенствования управления персоналом в ходе исследования были разработаны рекомендации. В их числе:

- система профессионального обучения;
- обучение персонала по компетенциям.

Реализация предложенных мероприятий на практике позволит повысить не только уровень образования и квалификации персонала, но и принести организации дополнительную прибыль, которая составит 890,5 тыс.руб.

Эффективность внедрения корпоративного обучения также позволит повысить конкурентные преимущества ООО "НТМ" на рынке; ускорить адаптацию новых сотрудников в организации; сместить индивидуальный уровень образования и квалификации сотрудников на групповой уровень всей организации, что позволит развиваться каждому члену коллектива; сплотить сотрудников вокруг интересов организации; дать сотрудникам возможность приобрести специальные навыки и знания, необходимые для работы; укрепить корпоративную культуру, сделать из сотрудников единомышленников.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО "НТМ" позволяет сделать вывод о том, что они обоснованы и эффективны.

## Список использованных источников

1. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2016. – 274 с.
2. Абрютин М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник. 1-е изд./ Абрютин М.С. Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2015. – 265 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. [Текст]: учебник. 1-е / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2015. - 192 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: учебник. 3-е изд./ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: 2016. – 425 с
5. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Текст]: 3-е изд. Учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. — Электрон.дан. — М. : Дашков и К, 2015. — 400 с.
6. Гаширов Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений, [Текст]: учебник. 1-е изд/Гаширов Н.В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений Москва, 2016.-332с.
7. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]: учебник. 3-е изд./ И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 228 с.
8. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управления. [Текст]: учебник. 1-е изд./ Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управления - М.:Дело, 2016г. - 304с.



9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 141с.
10. Петрушина О.Р. Секреты мотивации персонала [Текст]: учебник. 6-е издание./Петрушина О.Р. Секреты мотивации персонала 2015-244с.
11. Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве[Текст]: учебник. 1-е издание / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса, 2016. – 197 с.
12. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник. 1-е издание /Васюхин О.В. Современные проблемы науки и образования. – 2016.-135с.
13. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России /[Текст]:учебник. 1-е изд/ Клочков А. Управление персоналом. – 2015. – 108с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник. 5-е /Виханский О.С. Магистр, ИНФРА-М, 2015. – 576 с.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-еиздание/Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М.: Инфра-М. -2017г. - 512с.
16. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата[Текст]: учебник. 1-еиздание. / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016.— 300 с
17. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. [Текст]: учебник. 1-е /Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров — Москва: Управление персоналом, 2017. — 367 с.
18. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 303 с.

19. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. –158с.

20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [Текст]: учебник. 1-е изд. / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА–М, Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании 2017. – 282 с.

21. Корогодин И.П. Экономическая теория труда: . [Текст]: учебник. 1-е изд /Корогодин И.П. Экономическая теория труда М.: Экономика, 2015. – 238 с.

22. Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. [Текст]: учебник. 1-е изд/ Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии - СПб.: Наука, 2016г. -302с.

23. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум :[для вузов по экономическим направлениям и специальностям] / В. А. Горемыкин ;[Нац. ин-т бизнеса]. - 9-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2015. - 857 с.

24. Коротков Э. У. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал /[Текст]: учебник. 1-е/Коротков Э.У. Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 18-30.

25. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник: [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" (квалификация (степень) -"бакалавр")] /Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – М : Инфра-М., 2017.- 261 с.

26. Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. [Текст]: учебник. 1-е изд./ Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. - Москва: Окей-книга, 2016-278с.

27. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? . [Текст]:учебник. 1-е изд / Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М.:Издательство "Альпина Паблишер", 2015. – 285с.

28. Князева О.В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях / [Текст]: учебник. 1-е издание./Князева О.В Российское предпринимательство. –2017. – Т. 1. – № 1. – С. 60-65.

29. Черкасов М.Н. Эффективные инновационные проекты как необходимое условие развития российских производственных предприятий [Текст]: учебник. 1-е издание /Черкасов М.Н. Естественные и технические науки. — 2015. — № 6. — С. 299—301.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-е издание /Кибанов А.Я. Управление персоналом организации- М.: ИНФРА-М,2015. -316с.

31. Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]: учебник.1-е издание /Ковалев В.В. Управление персоналом– М.: Дело, 2016. – 213 с.

32. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст]: учебник.1-е изд / Э. М. Коротков. Менеджмент: учебник для бакалавров — 3-е изд., М.:Издательство Юрайт, 2017. — 684 с.

33. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности :учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. :Издательство Юрайт, 2016. — 482 с

34. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст]:учебник 3-е изд./ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. – 323 с

35. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст]: учебник. 1-е издание / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА–Л, 2018. – 383 с.

36. Шаповалов М.А. Инвестиционный климат в России: на пути к созданию международного финансового центра [Текст]: учебник. 6-е издание./ Шаповалов М.А. Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации». 18—е возрождение России. – 2016.- 320 с.

37. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. / [Текст]: учебник. 1-е/Магура М.И. Управление мотивацией персонала 2015.-211с.

38. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций [Текст]: учебник. 1-е издание /Феклистов И.И. Экономическо Хазанович Э.С. Иностраннные инвестиции.- М.: КноРус, 2016.-33с.

39. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; [Текст]: учебник. 1-е/ Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности Академия – Москва, 2017. – 338 с.

40. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. [Текст]: учебник. 6-е издание./Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночнойэкономики Учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 336 с.

41. Федорова Н.В. Экономика труда: [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" для бакалавров] /Н. В.Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

42. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата[Текст]: учебник. 5-е издание. / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 435 с.

43. Конституция Российской Федерации" (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2016 N 11-ФКЗ [Электронный ресурс] /— URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7152/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7152/) (дата обращения: 23.03.2020).

44. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] /федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. и доп.). // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) – (Дата обращения: 21.01.2020).

## Приложение А

(справочное)

### Анкета

#### АНКЕТА

Уважаемый/ая претендент на вакантную должность! Предлагаем Вам по 10-балльной системе (10 – наивысший балл, 1 – низший балл) оценить степень владения компонентами профессиональной компетентности. Просим Вас, по возможности, быть искренними и объективными.

\_\_\_\_\_ А) планирование, контроль деятельности подразделения/учреждения;

\_\_\_\_\_ Б) способность диагностировать профессиональные ситуации, принимать целесообразные решения;

\_\_\_\_\_ В) мотивация и стимулирование сотрудников, поддержка инициативы и творчества, развитие психологического климата и корпоративной культуры;

\_\_\_\_\_ Г) структурирование деятельности - разработка алгоритмов выполнения задач;

\_\_\_\_\_ Д) разделение труда - специализация рабочих мест, делегирование поручений;

\_\_\_\_\_ Е) владение навыками самодиагностики, саморазвития;

\_\_\_\_\_ Ж) общая культура поведения, умение контролировать эмоции;

\_\_\_\_\_ З) проявление уважения и заботы о сотрудниках, индивидуальный подход к работникам, достижение соглашений и разрешение конфликтов;

\_\_\_\_\_ И) ответственность за выполнение задания, получение конечного результата;

\_\_\_\_\_ К) постоянная рефлексия своей деятельности, способность критического самоанализа и самоконтроля;

\_\_\_\_\_ Л) организация групповой работы - подготовка и проведение совещаний и собраний, согласование и регламентация взаимодействий, в том числе в рамках временных и постоянных рабочих групп;

\_\_\_\_\_ М) обеспечение коммуникаций - планирование, организация и контроль формальных и неформальных коммуникаций;

\_\_\_\_\_ Н) идеологическое воспитание подчиненных - интерпретация концепции организации (миссии, стратегии, ключевых компетенций), формирование внутренней политики;

\_\_\_\_\_ О) культура речи, доступность содержания и корректность формы сообщений;

\_\_\_\_\_ П) объективность и справедливость в оценке и поощрении труда сотрудников.  
Интерпретация результатов анкетирования.

Оценка в баллах по анкете:

- от 121 до 150 – очень высокий показатель уровня компетентности руководителя/менеджера;
- от 91 до 120 – высокий показатель;
- от 61 до 90 – средний показатель;
- от 31 до 60 – низкий показатель;
- от 1 до 30 – очень низкий показатель уровня компетентности.

## Приложение Б

(справочное)

### Анкета: Развитие системы мотивации труда персонала

#### 1) Факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала

##### 1. Удовлетворены ли вы своей работой в организации?

- а) работой доволен б) скорее доволен, чем недоволен  
в) скорее недоволен, чем доволен г) совершенно недоволен

##### 2. Наиболее значимые для Вас факторы в работе?

- а) престиж работы б) признание к работе в) карьерный рост  
д) безопасность е) ответственность ж) график работы  
з) заработная плата и) коллектив к) условия работы  
л) интенсивность работы

##### 3. Как по Вашему мнению, влияет ли мотивация на повышение эффективности труда?

- а) влияет б) не влияет в) затрудняюсь ответить

##### 4. Какие по Вашему мнению главные способы материального стимулирования труда?

- а) высокая заработная плата б) премии каждый месяц  
в) надбавки за стаж г) выплаты за перевыполнение плана  
д) 13-ая заработная плата е) ДМС (добровольное медицинское страхование)  
ж) частичная оплата обеда з) выплата за проявленный профессионализм  
и) выплаты за повышение квалификации  
к) бонусы за рутинность работы

##### 5. Какие по Вашему мнению главные способы нематериального стимулирования труда

- а) занятие любимым делом б) благоприятный климат в коллективе  
в) комфортные условия труда г) карьерный рост  
д) публичное признание е) дополнительный выходной день  
е) коллективные праздники ж) самореализация  
з) творческий трудовой процесс и) публичная похвала) приведут б) Не приведут в) может быть в) затрудняюсь ответить

##### 6. Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации?

- а) удовлетворены б) не удовлетворены

##### 7. Нужна ли Вам вообще система мотивации персонала?

- а) нужна б) не нужна

##### 8. Заинтересованы ли вы в профессиональном развитии?

- а) заинтересован б) не заинтересован в) затрудняюсь ответить

##### 9. Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат?

- а) Приведут б) Не приведут

##### 10. Представляет ли ценность для вас получаемое вознаграждение?

- а) представляет б) Не представляет

#### 2) Стимулирование труда персонала

##### 1. Готовы ли вы получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили ваши потребности?

- а) Да б) Нет в) затрудняюсь ответить



- 2. Насколько Вам важно повышение квалификации?**  
 а) очень важно б) важно в) мало важно г) не важно
- 3. Выберите аспекты, наиболее важные для Вашей работы?**  
 а) материальная мотивация сотрудников б) условия труда  
 в) возможность карьерного роста
- 4. Согласны ли Вы со своей заработной платой?**  
 а) согласен б) не согласен в) воздержусь от ответа
- 5. Какую сумму в месяц вы тратите за развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)?**  
 а) 0 б) 0-2000  
 в) 2000-4000 г) 4000 и более
- 6. Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?** а) уверен б) не уверен  
 в) затрудняюсь ответить
- 7. Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?**  
 а) да б) нет в) затрудняюсь ответить
- 8. Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?**  
 а) выше среднего в) средне б) ниже среднего в) затрудняюсь ответить
- 9. Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения?**  
 а) высокая б) низкая
- 10. Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы?**  
 а) да, интересно б) нет, не интересно
- 11. Главным для вас мотивационным фактором выступит ваша потребность, потребность вашей второй половины, потребность вашего ребенка?**  
 а) моя б) жены в) ребенка
- 12. Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете Вы?**  
 а) известно б) не известно в) затрудняюсь ответить
- 3 Нематериальные методы мотивации труда персонала**
- 1. Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение является справедливым?**  
 а) уверен б) не уверен в) затрудняюсь ответить
- 2. Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста?**  
 а) ожидаю б) не ожидаю в) затрудняюсь ответить
- 3. Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат?**  
 а) считаю б) все равно в) не считаю г) затрудняюсь ответить
- 4. Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда?**  
 а) уверен б) не уверен в) затрудняюсь ответить
- 5. Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?**  
 а) высокая б) средняя в) низкая г) затрудняюсь ответить
- 6. Считаете ли вы себя способным работником ?**

а)считаю б)не считаю в)может быть г)затрудняюсь ответить

**7. Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?**

а) да, высокие б) нет, не высокие

**8. Какую ценность представляет для вас организация отдыха?**

а) высокая б)средняя в)низкая г)затрудняюсь ответить

**9. Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения?**

а) отлично б)хорошо в)удовлетворительно г)плохо

**10. Считаете ли вы справедливым степень**

**внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу?**

а) считаю б)все равно в)не считаю г)затрудняюсь ответить