

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

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Оценка эффективности набора персонала предприятия

УДК: 005.953:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Ларионова Виктория Вадимовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.эконом.н.		

## Планируемые результаты освоения ООП

### 38.03.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Универсальные компетенции университета</b>	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных

	технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
<b>Профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А61	Ларионовой Виктории Вадимовне

Тема работы:

Оценка эффективности набора персонала предприятия	
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>	АО СП «УЗБАТ А.О.» - крупный мировой производитель табачных изделий. Циклический режим работы, направление деятельности – извлечение прибыли за счет деятельности по выращиванию, переработке/ферментации, продаже, импорту и экспорту табака, а также производству, продаже, импорту, экспорту, маркетингу и реализации сигаретной и других видов табачной продукции.
<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, конструирования; содержание процедуры исследования; проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области систем набора персонала и систем мотивации персонала на предприятии, с целью разработки рекомендаций для предприятия. Цель данной работы: определение направлений повышения эффективности системы мотивации персонала организации; Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии; Подведение основных итогов полученных в ходе решения основных задач исследования.
<b>Перечень графического материала</b>	Табличные данные, рисунки

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

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

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А 61	Ларионова Виктория Вадимовна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А61	Ларионовой Виктории Вадимовне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент/ Производственный 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.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные АО СП «УЗБАТ АО»</li> <li>2. Данные официального сайта АО СП «УЗБАТ АО»</li> <li>3. Данные отчета по преддипломной практике</li> </ol>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ ISO 14001:2004 «Руководство по социальной ответственности», Ежегодных независимых аудитов на соответствие требованиям международного стандарта</p>

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

<p>1 <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></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>Анализ факторов внутренней социальной ответственности, направленных на обеспечение безопасности деятельности сотрудников предприятия и поддержание для них достойного уровня жизни</p>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> </ul>	<p>Факторы внешней социальной ответственности на основе исследования деятельности. В области охраны</p>

<ul style="list-style-type: none"> <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>	окружающей среды и взаимодействия с местным сообществом
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</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>	<p>Определение стейкхолдеров программ КСО</p> <p>Анализ программ корпоративной социальной ответственности, реализуемых программ КСО</p> <p>Затраты на реализацию программы КСО на предприятии</p> <p>Оценка эффективности и направленности реализуемых программ корпоративной социальной ответственности и при необходимости выработка рекомендаций</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

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

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Ларионова Виктория Вадимовна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 113 страниц, 13 рисунков, 38 таблиц, 41 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: набор персонала, система мотивации, персонал.

Объектом исследования является (-ются) мотивация персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

Цель работы: определение направлений повышения эффективности системы мотивации персонала организации, как главный инструмент набора персонала.

В процессе исследования проводились анализ и опрос персонала.

В результате исследования определены основные направления развития системы мотивации.

Степень внедрения: планируется внедрение.

Область применения: управление персоналом.

Экономическая эффективность/значимость работы: производительность труда повысится на 40,85 тыс. руб., или на 2,51%,  
Общий экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» составит 39451 тыс. руб.

В будущем планируется применение предложенных мероприятий

## Оглавление

Введение	10
1 Понятие набора персонала.....	13
1.1 Этапы набора персонала	19
1.2 Понятие и сущность мотивации персонала	22
1.3 Виды мотивации и их характеристика.....	28
1.4 Основные направления совершенствования системы мотивации персонала организации.....	33
2 Анализ системы мотивации персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.»	43
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия	43
2.2 Анализ структуры и эффективности использования персонала предприятия.....	47
2.3 Система организации набора персонала.....	56
2.4 Анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии	58
3 Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персонала на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» .....	68
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия.....	68
3.2 Развитие нематериальных методов мотивации персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.»	76
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	81
4 Социальная ответственность .....	87
Заключение	99
Список использованных источников	103
Приложение А Анкета.....	108
Приложение Б Баланс АО СП «УЗБАТ А.О.» на 31.12.2020 год. ....	111
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2020 год .....	113

## **Введение**

Одним из самых важных ресурсов организации еще с давних времен и по сегодняшний день является человек. Набор персонала на предприятии в настоящее время складывается из множества составляющих: совокупности принципов, методов и целей подбора персонала. Однако в современном мире в процессе набора персонала ключевую роль играет мотивация соискателя.

Уровень мотивации персонала оказывает непосредственное влияние на успешность деятельности любой компании. В соответствии с этим рассмотрение темы об эффективности набора персонала сейчас наиболее актуально.

Актуальность темы работы основана на том, что мотивация в процессе набора персонала и руководства организацией является инструментом побуждения персонала к активным действиям, которые приведут к повышению эффективности деятельности организации. Повысить мотивацию персонала можно при помощи применения методов экономического, социального, психологического, управленческого характера.

Нам известно, что важнейшим ресурсом обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, является трудовой ресурс. Именно от него зависит успех и темпы развития организации, поскольку это движущая сила бизнеса. Исходя из этого, для успешной работы организации необходимо большое внимание уделять вопросам мотивации и эффективности применяемой системы оплаты труда, регулярно меняя методы стимулирования, согласно с изменением потребностей работников. Применение стандартных премий и надбавок в современных условиях недостаточно эффективно для поддержания высокого уровня заинтересованности в результатах труда. Согласно с этим, тема работы является актуальной и требует подробного изучения.

Если на предприятии применяется эффективная система мотивации, это указывает на внимательное и бережливое отношение руководства к сотрудникам, позволяя им достигать хорошего материального и социального положения. На имидж любого предприятия или организации влияет отношение между сотрудниками внутри трудового коллектива. В условиях рыночных форм хозяйствования появляются большие возможности по практическому применению различных методов и форм мотивации персонала предприятия.

Проблематика развития системы мотивации персонала исследована в работах отечественных и зарубежных авторов, в числе которых А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, В. Врум, Д. С. Адамс, А. Я. Кибанов, С.А. Шапиро, М. С. Гусарова и другие.

Предмет исследования – развитие системы мотивации персонала организации, как инструмент подбора персонала.

Объектом исследования является мотивация персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

Целью выпускной квалификационной работы является определение направлений повышения эффективности системы мотивации персонала организации.

Чтобы достигнуть поставленную цель при написании работы, определены следующие задачи:

- изучить понятие и этапы набора персонала;
- рассмотреть виды мотивации и их характеристику;
- ознакомиться с основными направлениями совершенствования системы мотивации;
- дать общую характеристику деятельности организации;
- провести анализ структуры и эффективности использования персонала предприятия;
- рассмотреть систему организации набора персонала;

- провести анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии;

- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия и оценить их эффективность.

Методы исследования: сравнения, классификации и группировки, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Практическая значимость работы основана на том, что предложенные направления повышения эффективности системы мотивации персонала организации, которые основаны на анализе, могут быть применимы для улучшения системы набора персонала.

В процессе исследования применялись труды отечественных и зарубежных ученых Абрютина М.С., Баканов М.И., Беляев С.Г., Бочаров В.В., Глазунов В.Н., Грязнова А.Г., Потёмкин В.К, Спивак В.А., Захаров Н. Л., Слободской А.Л., Савицкая Г.В., Сайфулин Р.С. и др., по вопросам повышения эффективности мотивации труда персонала.

В ходе написания данной работы были использованы следующие информационные источники: законы Российской Федерации, другие нормативно - инструктивные документы, научные статьи, монографии, а также финансовая отчетность АО СП «УЗБАТ А.О.».

## 1 Понятие набора персонала

Набор является одной из ведущих функций менеджмента, так как люди в процессе работы обеспечивают эффективное использование ресурсов, от них зависят экономические показатели деятельности фирмы, конкурентоспособность фирмы или предприятия в рыночных условиях.

Система управления персоналом включает несколько элементов. В ней выделяются такие звенья, как найм, социализация, адаптация, подбор, расстановка, деловая оценка персонала. Эти звенья выделены в отдельный блок: технологию управления персоналом организации.

Общая структура технологии управления представлена на рисунке 1.

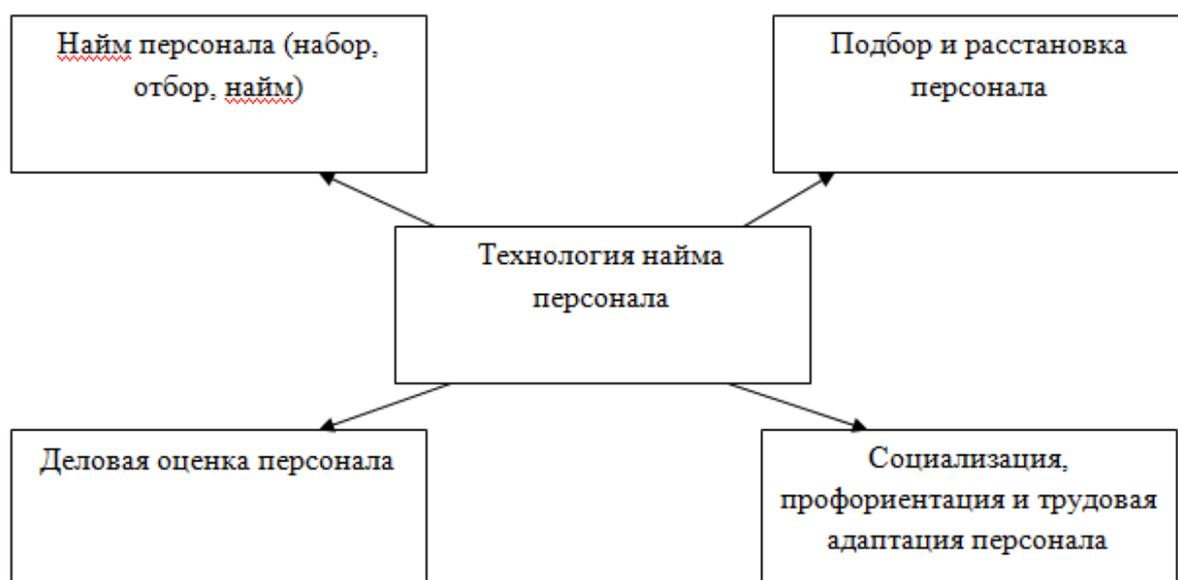


Рисунок 1 – Технология управления персоналом организации

В современных условиях фирмы и предприятия испытывают потребности в персонале, которые зависят от процессов на производстве, текучести кадров и т.п. Сегодня практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале. На неё оказывают влияние различные факторы: совершенствование процессов производства, текучесть персонала и др.

Даже в том случае, когда деятельность организации отлажена, внутренние системы, в том числе и система управления персоналом, могут действовать хаотично, что влияет на сбои и других систем.

В целом наем включает в себя три элемента:

- 1) набор
- 2) отбор
- 3) приём

Все эти элементы тесно взаимосвязаны между собой, их взаимодействие позволяет организации получить именно того специалиста, который соответствует критериям работы организации.

В целом набор представляет собой систему, в которой осуществляется набор желающих работать в данной организации. На первоначальном этапе это та масса людей, которые просто ищут работу, и работа в конкретной организации для них – не цель, а способ трудоустройства. Как правило, большая часть работников, которые приходят в организацию на данном этапе – люди из внешней среды, которые стремятся получить работу. Так как работодатель в этом случае не заинтересован во всех без исключения работниках, то он осуществляет отбор – то есть отбирает тех людей из общей массы, которые соответствуют его критериям.

В качестве критериев прежде всего рассматривается соответствие определенной должности. В этом случае человек, становясь потенциальным кандидатом на занятие вакантной должности, должен обладать рядом характеристик: профессиональных, личностных, организационных и т.п. Это позволяет работодателю рассматривать его кандидатуру и оценивать ее по ряду показателей, о которых речь пойдет далее. Результатом этапа отбора является выделение одного человека, который наиболее подходит по своим характеристикам критериям данной организации. Если же таких потенциальных кандидатов выявляется несколько, то организация делает выбор. Как правило, в ход идут оценки уровня образования, повышения

квалификации, опыта работы. Если потенциальный кандидат интересен организации, то она вносит его в кадровый резерв.

Кандидат, который наиболее соответствует критериям работы в организации, переходит на последний – третий – этап: прием на работу.

Основным элементом является отбор персонала, так как выполнение производственных обязанностей оценивается с точки зрения вклада в реализацию целей предприятия. Целью найма персонала является удовлетворение потребности предприятия в кадрах – персонале.

Словарь «Управление персоналом» определяет термин «персонал» как «личный состав организации, работающий по найму и обладающий определёнными признаками». Признаками являются [9, с.147]:

- 1) трудовые отношения с работодателем,
- 2) наличие качественных характеристик.

В этом же словаре рассматривается термин «человеческие ресурсы».

Согласно словарю человеческие ресурсы отражают богатство общества, развитие которого будет возможно только при создании условий для воспроизводства, развития и использования этих ресурсов с учётом интересов каждого человека.

Термин «человеческие ресурсы» более емкий, чем «персонал». Он включает в себя социокультурные характеристики и личные свойства человека [6, с.154].

Человеческие ресурсы – это богатство организации, которое способно обеспечить ее конкурентное преимущество, однако должно быть учтено, какие качественные и количественные характеристики должны быть присущи тому объему человеческих ресурсов, которые работают на благо организации. Поэтому процесс найма начинается с анализа именно таких характеристик.

С процессом найма связаны следующие определения [8.С.183]:

Наем – действия, которые направлены на привлечение возможных кандидатов, которые соответствуют требованиям организации в рамках достижения цели.

Процесс найма персонала – процесс, при котором происходит согласование интересов двух сторон: работодателя и работника.

Набор – меры по привлечению специалистов в организацию.

Отбор – выделение потенциальных кандидатов, которые больше остальных соответствуют требованиям организации.

Приём на работу – действия по заключению трудового договора с кандидатом.

Подбор и расстановка – распределение работников по структурным подразделениям и местам работы в зависимости от системы разделения труда.

Толкование данных определений в соответствии с точками зрения различных авторов представлены в таблице 1 [10, с.114].

Таблица 1 –Терминология, связанная с наймом персонала

Автор	Термин	Определение
1	2	3
Словарь (энциклопедия) по УП	Отбор персонала (кадров)	В кадровой работе чаще всего под этим выражением понимается часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Отбор персонала в общем случае следует рассматривать как процесс выделения (отбора) кого-либо по установленным критериям из общего числа сотрудников, отвечающим этим параметрам
	Подбор персонала	Комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы привлечения персонала, а также отбор кадров и приём на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом доводят этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, то есть обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом
	Набор кадров	Массовый приём на работу персонала в какую-либо организацию
Бизнес-словарь	Отбор персонала	Идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту

1	2	3
А.Я. <u>Кибанов</u> , И.Б. <u>Дуракова</u>	Набор кадров	Массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию
	Найм на работу	Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу
	Отбор персонала	Процесс, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Это процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определённых методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям
Н.А. <u>Саломатин</u>	Найм на работу	Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
С.К. Мордовин	Подбор персонала	Процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале
И.А. Никитина	Набор персонала	Система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми способностями, знаниями, навыками и мотивацией, нужными организации для достижения поставленных ею целей и задач
	Отбор кадров	Процесс выбора из ряда претендентов на рабочее место одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на это место

В результате рассмотрения предложенных определений можно сделать вывод о том, что в целом понятие найма персонала трактуется всеми авторами однотипно и предполагает проведение определенных действий, которые позволяют работодателю привлекать необходимые количественные и качественные ресурсы в организацию. Понятием найма персонала не обособлено, а тесно связано с такими понятиями, как набор, отбор, прием на работу, подбор и расстановка. Каждое из последующих понятий является более узким, по сравнению с предыдущим, потому что на каждом этапе происходит отсев потенциальных работников, которые не устраивают работодателя по тем или иным причинам. Общая система найма состоит из перечисленных этапов, реализация каждого должна производиться в строгой последовательности относительно предыдущего, поскольку нельзя сначала принять работника на работу, а только потом выяснять, насколько он подходит предприятию по своим качественным характеристикам.

От эффективности функционирования системы найма на предприятии будет зависеть то, каков будет состав привлекаемых трудовых ресурсов, как и через какие механизмы реализуется кадровая политика предприятия.

В целом осуществление всех перечисленных функций позволяет предприятию сформировать тот кадровый потенциал, который и обеспечивает функционирование предприятия.

### **1.1 Этапы набора персонала**

В теоретической литературе предлагаются разные варианты найма.

В целом он представлен в виде алгоритма, представленного на рисунках 2 и 3. [9, с.183-185]

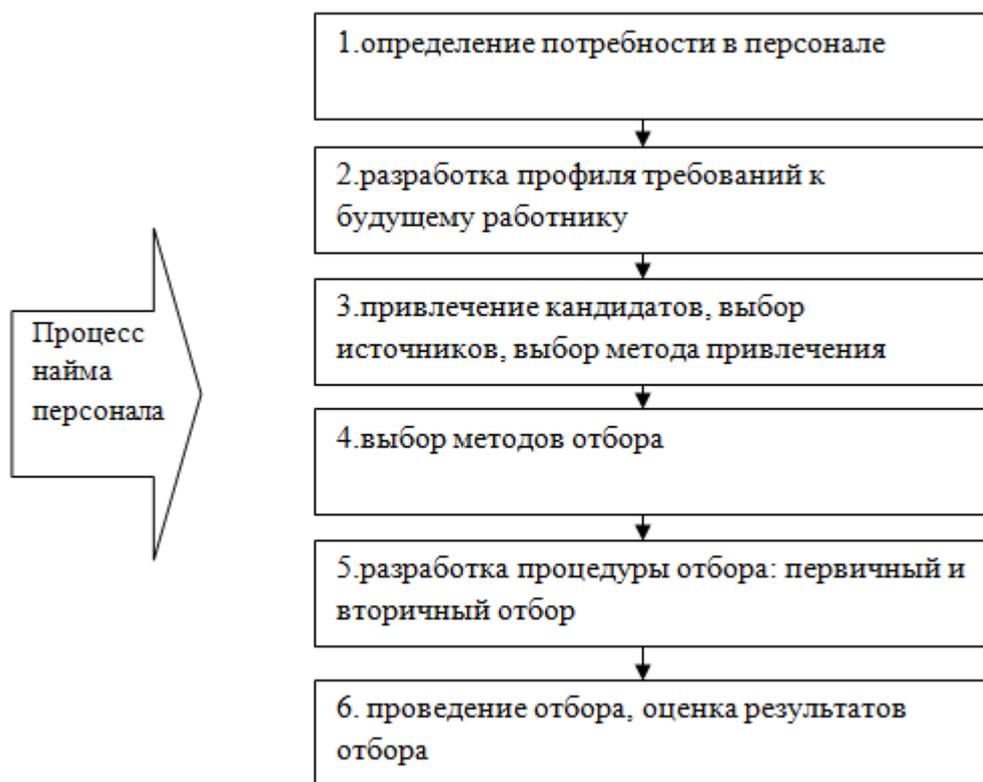


Рисунок 2 – Процесс найма персонала

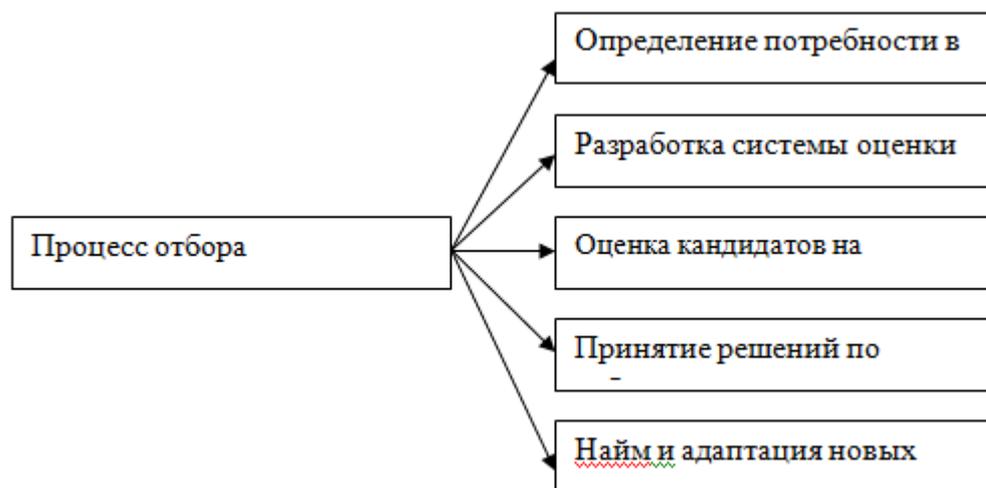


Рисунок 3 – Процесс отбора персонала

Процедура найма тесно связана с поиском и отбором.

Поиск и отбор базируется на принципах, позволяют выбирать лучших среди кандидатов, обеспечивают более легкую адаптацию. Эти принципы отмечают в своих работах М.И. Магура, К.А. Кравченко, И.Б. Дуракова [17, с.192].

1. Четкое знание требований к вакантной должности.

2. Руководство при отборе не только чрезмерно точными требованиями к должности.

3. Избежание влияний на отбор кандидатов.

4. Ориентация на то, как кандидат вписывается в общую систему организации не только с позиции профессиональной компетенции.

Опираясь на эти принципы, менеджеры по кадрам могут разрабатывать действенную и эффективную технологию отбора на вакантные должности [19, с.118].

Первым этапом найма всегда является выявление потребностей в персонале и его количественные характеристики. В рамках этого этапа необходимо ориентироваться на тип потребностей – текущий или перспективный, а также учитывать возможности организации по самозакрытию вакансии.

Второй этап – разработка профиля требований к работнику. На разработку влияют особенности деятельности и должности.

В литературе рассматриваются разные подходы, которые формируют требования к характеристикам как самих должностей, так и кандидатов на эти должности. Например, в Европе используется схема экспертной оценки А. Роджера – «План семи точек». Такая система опирается на определение таких параметров, как физическое состояние человека, его личные и профессиональные достижения, уровень интеллекта, способности, хобби, характер.

Пятиступенчатая классификация М. Фрэйзера [13, с.174] опирается на личностные характеристики, которые включают впечатление, знания (квалификацию), способности (интеллект), мотивацию, приспособление.

В России используется система А.Я. Кибанова и И.Б. Дуракова [16, с.194], которая опирается на комплекс деловых и личностных характеристик:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;

- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально-этические черты характера.

Наем персонала представляет собой многоуровневый процесс, который преследует цель выявления наиболее соответствующего кандидата. В целом процесс найма состоит из 6 этапов, каждый из которых должен выявить потенциальных работников, обладающих деловыми и личностными характеристиками, в которых нуждается организация.

## **1.2 Понятие и сущность мотивации персонала**

Вопрос мотивации персонала организации долгое время привлекает ученых и активно освещается в их трудах. Согласно с общей трактовкой, понятие мотивации можно определить следующим образом: «мотивация - это вид управленческой деятельности, который обеспечивает процесс побуждения человека к деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации»<sup>1</sup>.

Изучение мотивации является важным в процессе принятия решений относительно многих практических задач. На практике давно начали применять знания относительно мотивационного процесса, потребностей человека, стимулировании и т.п. В первую очередь данные вопросы интересны менеджерам, которые занимаются управлением персоналом на предприятии и для которых важными являются знания о поведении людей и их групп с целью активного их применения в повседневной работе для

---

<sup>1</sup> Патрахина Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина, К.П. Романчук // Молодой ученый. - 2018. - № 7. - С. 461-464.

повышения эффективности деятельности персонала и качества трудового коллектива.

Термин «мотивация» произошел от латинского слова двигатель. Мотивация – это сила, которая помогает достичь поставленных целей, решить проблемы и преодолеть препятствия, как в работе, так и в жизни. Мотивы и мотивация присутствуют в поведении людей, влияют на их мысли и действия.

Мотивация – это важнейшее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т.е. побуждение, вызывающие те или иные их действия<sup>2</sup>.

Не существует единого понятия мотивация персонала, каждый автор предлагает свое видение данной категории (таблица 2).

Таблица 2 – Обзор понятия «мотивация персонала»

Автор	Трактовка авторского понятия «мотивация персонала»
Абакумова Н.Н.	Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Эффективность мотивации связана с конкретной ситуацией. Мотивы трудовой деятельности в современных условиях являются более сложными и трудными для воздействия, чем в прошлом. Но чтобы их понять, необходимо выяснить природу побудительных мотивов <sup>3</sup> .
Баженов С.В.	Понятие «мотивация деятельности» - это свободная, обусловленная внутренними побуждениями деятельность человека, которая направляется на достижение целей, реализацию его интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды <sup>4</sup> .

<sup>2</sup> Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. – 2017. – №4 (4). – С. 80-83

<sup>3</sup> Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н.Н. Абакумова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2016. С.180

<sup>4</sup> Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. - 2017. - Т. 7. № 4. - С. 4-15.

Шараева Л.Г.	Мотивацией труда является стремление человека в удовлетворении своих потребностей (получении определенных благ) с помощью трудовой деятельности. Мотивацией труда является: потребности, которые человек хочет удовлетворить; благо, способное удовлетворить эти потребности; трудовое действие, необходимое для получения благ; цена - расходы материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. <sup>5</sup>
Ветлужских Е.Н.	Под категорией «мотивация труда» наряду с планированием, организацией и контролем часть исследователей понимает самостоятельную функцию управления <sup>6</sup> .
Разинькова О.П.	Категорию «мотивация труда» считают составной частью руководства, методом руководства, процессом создания стимулов к труду <sup>7</sup> .

Мотив – это средство, с помощью которого работник, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение<sup>8</sup>. Мотивы достаточно подвижны. Зачастую они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента, нескольких мотивов, или мотивационного ядра.

Таким образом, под мотивацией понимают возникновение или создание внутренних факторов, которые побуждают выполнять работу<sup>9</sup>. Мотивация срабатывает через самосознание человека и является продуктом психической деятельности.

Под стимулированием персонала можно понимать внешнее влияние факторов, поощряющих и побуждающих персонал предприятия к дальнейшим действиям. Применяя приемы стимулирования, повышается мотивация персонала. Но прямого влияния на мотивацию стимулирование не оказывает, так как оно не связано с теми чувствами и переживаниями, которые испытывает человек (в данном случае сотрудник организации).

<sup>5</sup> Шараева Л.Г. Методы мотивации персонала на предприятии // Студенческий форум. - 2018. - № 2 (23). - С. 35-37.

<sup>6</sup> Ветлужских Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 1. – С. 8 – 11.

<sup>7</sup> Разинькова О.П. Мотивация и стимулирование трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. - 2017. - № 1. - С. 123-131.

<sup>8</sup> Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 1. - С. 45.

<sup>9</sup> Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. - 2017. - Т. 7. № 4. - С. 4-15

В широком смысле, мотивация — это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. В экономической сфере данный термин применяется как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения<sup>10</sup>.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и предприятия в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами предприятия, система мотивации позволяет менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала<sup>11</sup>.

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах (рисунок 4):

---

<sup>10</sup> Толстиков Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. - 2017. - № 12-4. - С. 166-169

<sup>11</sup> Екимова, К.В. *Финансовый менеджмент: учебник* / К. В. Екимова. – М.: Юрайт, 2019. - 381 с.



Рисунок 4 – Базовые принципы системы мотивации персонала<sup>12</sup>

Разработка системы мотивации труда выступает важной задачей эффективного управления организацией. Это позволяет в наибольшей степени сопоставлять интересы и потребности персонала и организации. Конечно, в каждой организации индивидуально применяются различные методы мотивации. Но наиболее эффективным является их комплексное применение и подбор исходя из каждой конкретной группы работников в индивидуальном порядке<sup>13</sup>. Поэтому необходимо проводить анализ применяемых методов мотивации персонала на предприятии, что даст возможность определить мотивацию, как основной фактор, обеспечивающий эффективность функционирования всей организации.

<sup>12</sup> Ветлужских Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 1. – С. 8 – 11.

<sup>13</sup> Сосунова Е.В. Проблема оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 9-14.

Толстикова Е.В. выделяет следующие структурные элементы системы мотивации<sup>14</sup>:

1) субъект (актор) мотивации (люди, руководители, групповые субъекты — коллективы, сама организация);

2) объекты мотивации (на кого она направлена, кого следует стимулировать);

3) ресурсы мотивации (сами стимулы, привлекательные для работников);

4) механизм мотивации (как способ взаимодействия субъектов и объектов мотивации);

5) мотивационная ситуация (благоприятное для мотивации стечение внешних и внутренних обстоятельств).

Использование мотивации позволяет руководителям осуществлять<sup>15</sup>:

– повышение эффективности работы отдельного сотрудника и коллективного труда;

– стимулирование повышения квалификации персонала;

– удерживать постоянный штат сотрудников и исключать «текучку» кадров;

– обозначение целей и ориентирование персонала на достижение результатов в заданные сроки.

Таким образом, мотивация персонала – это их стимул к работе. Система мотивации персонала должна быть подобрана индивидуально для каждой компании с учетом потребностей и ожиданий ее сотрудников, и в этом случае она будет способствовать успешной трудовой деятельности организации в целом.

---

<sup>14</sup> Толстикова Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2017. - № 12-4. - С. 166-169.

<sup>15</sup> Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 1. - С. 45.

### 1.3 Виды мотивации и их характеристика

Разработка системы мотивации труда выступает важной задачей эффективного управления организацией. Это позволяет в наибольшей степени сопоставлять интересы и потребности персонала и организации. Каждая организация применяет определенные методы мотивации. Но их применение эффективно при комплексном сочетании и индивидуальном подборе по конкретной группе работников. Чтобы подобрать оптимальную систему мотивации для организации, необходимо провести оценку действующей системы, что позволит определить ее слабые и сильные стороны.

Формируя систему мотивации согласно с индивидуальным подходом необходимо установить объективную зависимость между вознаграждением работника и его вкладом в повышение производительности труда и эффективности работы организации. Согласно этого, руководство оценивает различные виды мотивации подбирая ту, которая является оптимальной и подходит для обеспечения эффективной работы организации и его сотрудников. На основании анализа различных источников представим классификацию видов мотивации персонала (рисунок 5).

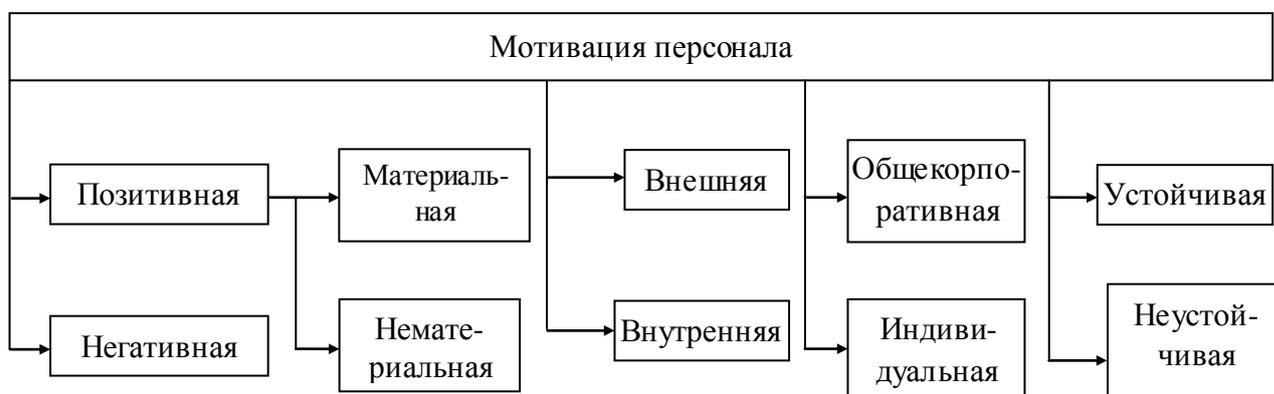


Рисунок 5 – Классификация видов мотивации персонала<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н.Н. Абакумова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2016. С.110

Согласно с представленными видами мотивации на рисунке 2 можно отметить, что в первую очередь ее следует разделять на положительную и отрицательную. Положительной можно назвать такой вид мотивации, в основе которой заложены положительные стимулы. Отрицательная мотивации основывается на отрицательных стимулах. К отрицательным стимулам можно отнести штрафы за невыполнение плана, прогулы и т.п., понижение оклада, лишение либо снижение премий, нечестное отношение, фаворитизм и т.п.

Положительную мотивацию можно разделить на нематериальную и материальную. Положительная материальная мотивация включает в себя все выплаты, которые сотрудник получает за свою трудовую деятельность (премии, бонусы, заработная плата). Регулярная выплата заработной платы и бонусов являются наиболее эффективными, а неожиданное внеочередное стимулирование сотрудников предприятия денежного характера вызывает волну положительных эмоций и вдохновения к работе. В то же время важно дополнительно стимулировать сотрудников при выполнении ими более ответственных проектов или задач своевременно, а не по окончании их. Подобная положительная мотивация помогает более качественно выполнять поставленные руководством задачи<sup>17</sup>.

Нематериальная положительная мотивация включает в себя более ёмкую группу инструментов. Они могут выражаться в комфортных условиях труда, уверенностью в стабильности своего положения и в значимости для организации, обеспечением социального пакета, страхованием сотрудников организации, прохождением обучения, оплачиваемым предприятием, сплоченностью коллектива, возможностью определить ребенка в детсад, предоставлением путевок для отдыха, льготные мероприятия, лояльное отношение руководства – это все относится к положительной нематериальной мотивацией сотрудника.

---

<sup>17</sup> Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 4-8

Нематериальными видами мотивации принято называть все формы вознаграждения, ценность которых для сотрудника не определяется или не исчисляется их денежным эквивалентом.

Нематериальная мотивация – это создание у сотрудников внутренних мотивов к повышению эффективности труда и лояльности к компании путем использования методов, не связанных с какими-либо формами выплат материальных поощрений. В тоже время многие методы нематериальной мотивации предполагают определенные финансовые затраты<sup>18</sup>.

Существует три наиболее популярных метода нематериальной мотивации трудовой деятельности, к которым относятся<sup>19</sup>:

- Социальные – напрямую связаны с желанием сотрудника в самоутверждении и самовыражении, а также с потребностями занять определенное общественное положение, наделенное конкретными властными полномочиями. Данный метод возможно применять и реализовать, путем активного вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и управления организацией. Зачастую, большую часть сотрудников привлекает перспектива получения повышения в должности и перспектива участия в интересных проектах, где возможно реализовать ранее полученные знания и опыт.

- Моральные – представляют собой потребности сотрудника в уважении и одобрении со стороны коллектива и управленческого персонала. Личное и публичное признание достижений сотрудников, чувство сопричастности, интерес к работе, а также похвала и критика – все это является составляющими элементами морального нематериального стимулирования. В свою очередь, следует отметить тот факт, что похвала должна осуществляться на постоянной основе, в дозированной и корректной форме, в то время как критика должна быть строго конфиденциальной,

---

<sup>18</sup> Чиликина, И. А. Мотивация трудовой деятельности: курс лекций / И. А. Чиликина. – Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2018. С.23

<sup>19</sup> Соколова, Е. А. Корпоративные системы мотивации труда // Аллея науки. 2018. Т. 3. No 6 (22). С. 53-58

аргументированной и всецело направленной на устранение недостатков и готовности менеджера оказать необходимую помощь.

- Психологические – берут свои истоки из коренной потребности нормальной жизнедеятельности сотрудника, такой как общение. Именно поэтому создание всех необходимых условий для формирования благоприятного и приятного микроклимата внутри коллектива, где каждый сотрудник может свободно коммуницировать и взаимодействовать друг с другом, является неотъемлемой частью повышения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью в целом.

Следующая классификация предусматривает разделение мотивации на внешнюю и внутреннюю. Под внешней мотивацией стоит понимать побуждение к действиям с помощью внешних обстоятельств и стимулов. Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение сотрудников, но ее воздействие ограничено, она может восприниматься и как стимул и в виде давления.

К внутренним факторам мотивации относятся такие, которые позволяют работникам самостоятельно оценивать результаты своей работы и самостоятельно решать какие задачи ему необходимо выполнить. Хорошо, если оценка руководства способствует формированию самооценки сотрудником собственных результатов. В таком случае внешняя оценка руководства и внутренняя оценка сотрудника будут одинаковыми. Но если руководство не видит заслуг своего работника, это может способствовать росту недовольства работника, поскольку будет иметь место несоответствие самооценки и оценки руководства.

Мотивацию можно также разделить на общекорпоративную, групповую и индивидуальную. В некоторых организациях до сих пор существует общекорпоративная мотивация, которая предусматривает применение одинаковых видов мотивации по различным группам сотрудников. Однако такой подход нельзя назвать правильным, так как каждый работник – это личность, и к каждому необходим индивидуальный

подход для того, чтобы удовлетворить его потребности, а по итогу - и достигнуть целей организации. Все это способствовало возникновению необходимости развития индивидуального стимулирования сотрудников предприятия, а также разработки групповых видов мотивации по отдельным группам работников<sup>20</sup>.

Так как отдельные группы сотрудников имеют и различные потребности и интересы, применение индивидуальной системы мотивации персонала на сегодняшний день признается наиболее эффективным. Индивидуальный подход представляет собой принцип эффективной системы мотивации персонала. Система мотивации, учитывающая индивидуальные потребности сотрудников, стала единственным решением для многих организаций, в которых стандартные системы уже не работают. Именно поэтому применение современных методов управления персоналом и мотивации является наиболее важным вопросом повышения эффективности работы организации.

Целью групповой мотивации является сплочение коллектива, достижение целей при помощи взаимодействия. Управленческий персонал отражает примеры общих стремлений и ценностей, а также налаживание взаимодействия внутри коллектива. Данный вид мотивации включает в себя стимулы, помогающие коллективу двигаться к поставленным целям, решению проблем и разделению развития и ответственности внутри коллектива<sup>21</sup>.

Также мотивацию можно разделить на устойчивую и неустойчивую. В основе устойчивой мотивации заложены потребности человека. Так как потребности представляют собой внутренние побуждающие мотивы человека к труду, то данный вид мотивации не требует дополнительных подкреплений. При неустойчивой мотивации постоянно требуется

---

<sup>20</sup> Сосунова Е.В. Проблема оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 9-14

<sup>21</sup> Треногина Н.В. Системный подход к управлению персоналом в организации // Вестник магистратуры. 2018. № 7 (82). С. 107-108

подкрепление, включающее как материальные, так и нематериальные стимулы.

Таким образом, в ходе исследования видов мотивации можно выделить, что чаще всего применяются материальные виды мотивации, которыми являются: надбавки и премии. Выбор организацией того или иного вида мотивации имеет важное социально-экономическое значение, ведь неэффективная система мотивации может привести к социальной напряженности в коллективе и, как следствие, к снижению производительности труда, ухудшению качества продукции, нарушениям трудовой дисциплины.

#### **1.4 Основные направления совершенствования системы мотивации персонала организации**

Главной задачей эффективности мотивационной политики является разработка и внедрение такой системы, которая заинтересует каждого сотрудника, независимо от его места в иерархической структуре. Это даст высокий личный результат, который будет способствовать повышению эффективности работы компании в целом.

В нашей стране самая популярная трудовая награда – деньги. Основываясь на ведущие западные практики, можно сделать вывод, что данный подход не совсем верный. На данный момент существует множество мотивационных теорий, показывающих, каким способом нужно поддерживать персонал. Применяя подходы зарубежных коллег, стоит помнить, что российские мотивационные модели и зарубежные имеют свои нюансы и особенности. На Западе к мотивационным стимулам относятся серьезнее. Кроме денежной стороны, за рубежом больше внимания уделяется нематериальным стимулам.

Мотивация работников, направленная на предотвращение кризиса, должна строиться на демократических отношениях руководства с

подчиненными. Общение на равных способствует свободному выражению мнений. Информация, полученная во время такого общения, может помочь вовремя выявлять проблемы и вовремя на них реагировать.

Среди задач, решаемых любой системой мотивации, мы выбрали только три основные (таблица 3).

Таблица 3 – Цели создания системы мотивации<sup>22</sup>

Название цели	Содержание цели создания системы мотивации
Цель 1. Привлечение в компанию ценных кадров	Одна из основных целей проведения мотивации – это найти для своей команды новых профессиональных сотрудников. Причем работника может привлечь отнюдь не материальный фактор, а наличие дополнительных, нематериальных бонусов.
Цель 2. Сохранение кадров, работающих в компании	Делать ставку только на новых членов коллектива, мягко говоря, непрофессионально. Чтобы уже имеющиеся в штате высококвалифицированные специалисты работали на вашем предприятии и не стремились уйти в конкурирующие фирмы, им тоже необходимо обеспечить достойную оплату труда, условия и микроклимат в коллективе. Мотивационные программы помогут оценить соответствие запросов сотрудников условиям труда и сделать все возможное, чтобы не потерять хороших работников.
Цель 3. Контроль затрат оплаты труда работников	Фактор целесообразности затрачиваемых средств тоже один из ведущих в экономике предприятия. Рациональная система оплаты труда не только экономит средства фирмы, но и, в конечном счете, помогает увеличить прибыльность бизнеса.

Руководитель компании вправе самостоятельно определить методы мотивации персонала, наиболее подходящие непосредственно его бизнесу и коллективу. Подобрать оптимальные варианты, можно добиться высокой производительности труда и максимальной отдачи от работников фирмы.

В основе построения и развития системы мотивации с учетом потребностей работников заложена следующая последовательность, которая представлена на рисунке 6.

На первом этапе (в начале трудовой деятельности) сотрудник мотивируется обучением и адаптацией, поскольку он заинтересован занять

<sup>22</sup> Панченко, А.Ю. Обоснование и оптимизация норм труда как фактор оценки эффективности трудовых процессов / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 11. С. 50-53.  
Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях // Молодой ученый. — 2019. — №3. Т.1. — С. 187-190

важную позицию начиная с даты приема на работу и на протяжении 2-х лет на данной должности. На этом этапе сотрудник знакомится со своими обязанностями, работой организации, то есть входит в курс общих дел. Характеристикой данного этапа является удовлетворение потребности сотрудника в освоении им профессии, согласно чего, сотрудник обучается выполнять свои функциональные обязанности, нарабатывает навыки профессии.



Рисунок 6 – Поэтапная последовательность развития системы мотивации с учетом потребностей<sup>23</sup>

Относительно второго этапа можно отметить, что он характеризуется значительным влиянием мотивации, которая касается возможности развиваться, которая действует с 2 до 3 лет работы сотрудника на одной должности. Особенность этапа заключается в том, что работник старается реализовать свой потенциал и профессиональные качества, поэтому

<sup>23</sup> Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 4-8

руководство должно обращать внимание на данные потребности работника. И здесь важно понимать, что по итогам этого этапа формируется дальнейшее видение развития работника как специалиста в данной организации. Таким образом, на данном этапе большую роль играет наставничество.

Третий этап характеризуется появлением на нем такого инструмента как мотивация с применением материальных стимулов, действие которой происходит начиная с 3 до 4 лет работы сотрудника на одной должности. Здесь руководство должно акцентировать внимание на материальные потребности сотрудника. Появляется необходимость в создании таких условий, согласно с которыми на конечную заработную плату работника будет влиять результата его работы<sup>24</sup>.

Четвертый этап можно назвать этапом карьерного роста, который актуальный с 4 по 5 год работы сотрудника на одной должности. Данный этап характеризуется стремлением сотрудника удовлетворить свои потребности расти по карьерной лестнице и расширять свои служебные обязанности, что требует осуществления кадровых перемещений среди персонала организации, либо необходимо расширять выполняемые ими функции повышая их полномочия.

Пятый этап включает уже период, когда работник проработал на одной должности больше 5 лет и уже ему необходимо переквалификация. Здесь доминирующей потребностью работника будет освоение новой профессии.

По завершению пятого этапа все возвращается опять к первому, согласно чего построение системы мотивации персонала представляет собой непрерывный процесс, протекающий по спирали.

---

<sup>24</sup> Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации. Сущность и механизм обеспечения. -Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2020. -285 с.

Современная эффективная система оплаты труда в организации должна базироваться на следующих принципах<sup>25</sup>:

- самостоятельность организации в вопросах оплаты труда;
- соблюдение минимальных гарантий в оплате труда;
- соответствие меры труда и меры его оплаты;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы;
- гибкость и оперативность систем оплаты труда;
- социальная защита работников;
- учет конъюнктуры рынка труда;
- простота, логичность и справедливость систем оплаты труда.

Система оплаты труда базируется на трех базовых элементах: нормировании труда, его тарификации, а также на системах и формах оплаты труда. При этом нормирование труда позволяет дать количественную оценку труда, тарификация – качественную, а системы и формы показывают порядок начисления заработной платы.

Выбор организацией той или иной системы оплаты труда имеет важное социально-экономическое значение, ведь неэффективная система оплаты труда может привести к социальной напряженности в коллективе и, как следствие, к снижению производительности труда, ухудшению качества продукции, нарушениям трудовой дисциплины. Поэтому считаем необходимым выделить факторы, влияющие на выбор системы оплаты труда в организации, ведь фактор является движущей силой любого процесса, явления.

Итак, несмотря на то, какую систему оплаты труда выберет организация, она должна отвечать следующим требованиям<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> Искандарян Г.О. Управление персоналом: взаимосвязь заработной платы и производительности труда / Искандарян Г.О., Кат С.А., Иванова В.А. // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 49-8. – С. 45-47

- отвечать организационно-техническим условиям производства;
- стимулировать работников улучшать количественные и качественные показатели деятельности организации;
- наиболее полно учитывать результаты труда каждого работника.

Таким образом, рациональная организация оплаты труда на предприятии - это нахождение оптимального соотношения данных факторов в интересах консолидации трудового коллектива. Оплата труда выступает ключевой формой мотивации персонала, поскольку большинство работников заинтересованы в повышении своей заработной платы. Она должна не только мотивировать работников организации, но и оперативно управлять и повышать производительность труда персонала.

Для повышения эффективности процесса мотивации в организации составляются мотивационные программы. Мотивационная программа – это комплекс действий и мероприятий, направленных на повышение как личной эффективности работника, так и повышение эффективности коллектива в целом.

В мировой практике при формировании мотивационной программы принято учитывать факторы материального и нематериального стимулирования работников.

Принято считать, что материальная и нематериальная формы стимулирования равноценны, и степень их влияния будет зависеть от уровня развития экономики, традиций социального строя, а также материального положения, образования, пола, возраста каждого конкретного работника, его личных характеристик. В странах с развитой экономикой существует практика сокращения объемов материального стимулирования в виде заработной платы и увеличение объемов нематериального стимулирования.

В отличие от западных компаний, в отечественных организациях сохраняется тенденция мотивации работников через заработную плату путем

---

<sup>26</sup> Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 486 с.

применения гибких систем оплаты труда. Заработная плата состоит из двух частей постоянной и переменной. Постоянная основывается на базовом окладе, который регламентируется запланированным размером заработной платы, а переменная представляет собой размер доплат в зависимости от эффективности работы (прибыли) организации<sup>27</sup>.

Мотивационная программа (система оплаты труда) должна соответствовать особенностям конкретной организации, а для ее эффективной работы необходимо выполнение основных условий: охват всех без исключения работников организации; целевая направленность; доступное понимание для каждого работника; информативность о результатах, на которые направлена деятельность организации.

Исходя из этого, разработку мотивационной программы в условиях российской экономики следует строить на следующих основных принципах<sup>28</sup>:

– прозрачность. Предусматривает прямую зависимость между объемом выполненной работы, поставленной цели и полученного за это вознаграждения. Для этого используют соответствующие показатели, которые служат не только ориентиром, но и делают систему вознаграждения абсолютно прозрачной и позволяют каждому работнику знать соответствующие показатели выполненных работ, за которые устанавливается вознаграждение;

– зависимость от финансовых результатов организации. Главной целью деятельности каждой организации является расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и получение прибыли. Соотношение размера вознаграждения сотрудников с результатами деятельности организации позволит объединить и направить в едином направлении усилия

---

<sup>27</sup> Ветлужских Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 1. – С. 8 – 11.

<sup>28</sup> Сосунова Е.В. Проблема оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 9-14.

всей организации. Размер премиального фонда целесообразно рассчитывать, как произведение должностного оклада работника, коэффициента выполнения основных показателей и рейтинга эффективности работника. Коэффициент выполнения целевых показателей организации не является постоянной величиной для каждого работающего, и устанавливается в зависимости от приоритетов;

– публичность. Данный принцип имеет значение как психологический фактор влияния на работника. Вознаграждение привязывается к конкретным показателям, за которые она выплачивается. Хотя в случае с материальным стимулированием, таким как премирование или повышение должностного оклада, может вызвать негативную реакцию со стороны коллектива. Публичность можно отнести к нематериальному стимулированию такому, как бесплатный отпуск, благодарности, грамоты, звания;

– достижимость. Работники должны понимать, что у них есть реальная возможность получить вознаграждение. То есть цели, которые ставятся, как перед коллективом, так и перед отдельно взятым работником, должны быть достижимыми. Установление недостижимых целей не сможет положительно повлиять на показатели деятельности работника;

– индивидуальное стимулирование. Используется, как правило, организациями, где поставлена задача – концентрация усилий на первоочередном достижении краткосрочных целей. Также к индивидуальному стимулированию работника можно отнести нематериальные формы мотивации, такие как: публичные благодарности, грамоты, конкурсы лучшего работника, определение лучшего работника по компетенциям;

– групповое стимулирование. Важным моментом в организации предприятия является финальный результат бизнес-процесса, а не работа отдельно взятого сотрудника (то есть насколько эффективно группа привлеченных специалистов выполняет поставленную задачу в данном

процессе). А так как группой специалистов может быть не обязательно один отдел, коллективное стимулирование способствует разрушению барьеров между подразделениями, объединению усилий людей, обмену различными знаниями и навыками, необходимыми для достижения целей бизнеса.

Системы мотивационных программ организации могут быть представлены в виде программ, построенных по целям: премий (бонусов), группового стимулирования и индивидуального стимулирования.

Программа, в основу которой положено групповое стимулирование будет ориентирована на группу и коллективную работу сотрудников организации при этом вариантами мотивации будут корпоративные системы распределения доходов, премирование по результатам полученной прибыли, премирование по результатам работы подразделений, премирование на основе управления по целям.

Программа, построенная на индивидуальном стимулировании, будет ориентированная на конкретного работника и его конкуренцию с другими, построена на соответствующих личных расчетах. Вариантами мотивации будут комиссии, премирование часовой тарифной ставки (оклада), индивидуальное премирование руководителей<sup>29</sup>.

Программа, основой построения которой являются премии (бонусы), основана на результатах, достигнутых с помощью поставленных целей, и ориентирована на группу или отдельных работников. Содержанием мотивации могут быть бонусы для руководителей, программы специального премирования, премирование лучших работников, премирование по предложениям работающих.

Мотивационная программа, которая была сформирована на принципах, перечисленных выше, может существенно повлиять на эффективность работы коллектива.

---

<sup>29</sup> Толстикова Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. - 2017. - № 12-4. - С. 166-169

Таким образом, мотивация персонала на современном этапе является одной из приоритетных задач каждой компании. Именно поэтому компания должна внедрять мотивационную политику, которая будет соответствовать целям и специфике деятельности. Безусловно, нашей стране стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но не копировать его, так как простое копирование зарубежного опыта в наших условиях не даст результата. Разработка и использование эффективной системы мотивации и мотивационной политики, в том числе внедрение методов материального и нематериального стимулирования работников, является главным условием повышения эффективности их деятельности. Эффективность работы каждого предприятия повышает его конкурентоспособность на рынке.

Выводы:

Таким образом, результаты проведенного исследования позволили сформулировать следующее определение: мотивация персонала – это создание у персонала предприятия внутренних стимулов повышения качества и результативности труда при помощи различных приемов.

В ходе исследования видов мотивации можно выделить, что чаще всего применяются материальные виды мотивации, которыми являются: надбавки и премии. Выбор организацией того или иного вида мотивации имеет важное социально-экономическое значение, ведь неэффективная система мотивации может привести к социальной напряженности в коллективе и, как следствие, к снижению производительности труда, ухудшению качества продукции, нарушениям трудовой дисциплины.

Разработка и использование эффективной системы мотивации и мотивационной политики, в том числе внедрение методов материального и нематериального стимулирования работников, является главным условием повышения эффективности их деятельности. Эффективность работы каждого предприятия повышает его конкурентоспособность на рынке.

## **2 Анализ системы мотивации персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности предприятия**

Полное наименование предприятия: Акционерное общество Совместное предприятие «УЗБАТ А.О.».

Сокращенное наименование предприятия: АО СП «УЗБАТ А.О.».

АО СП «УЗБАТ А.О.» - крупный мировой производитель табачных изделий. Компания работает в 200 странах мира, занимает лидирующие позиции на рынках 60 стран и выпускает в общей сложности свыше 200 марок сигарет.

АО СП «УЗБАТ А.О.» также занимается переработкой и экспортом табачного листа. Компания тесно сотрудничает с фермерами Самаркандской области, благодаря чему освоены конкурентоспособные восточные типы табака «Измир», «Басма», «Дюбек», а также знаменитый тип табака «Вирджиния», которые перерабатываются на Ургутском Ферментационном Заводе. На сегодняшний день узбекистанский табак экспортируется в более 10 стран мира, в том числе в США, Германию, Турцию, Малайзию, Южную Африку, Россию.

Целью деятельности УЗБАТ является извлечение прибыли за счет деятельности по выращиванию, переработке/ферментации, продаже, импорту и экспорту табака, а также производству, продаже, импорту, экспорту, маркетингу и реализации сигаретной и других видов табачной продукции. УЗБАТ может также вести любую иную деятельность, не связанную с основной деятельностью, в соответствии с законодательством Республики Узбекистан.

АО СП «УЗБАТ А.О.» стремится осуществлять свою деятельность ответственно на всех этапах своей деятельности. Компания реализует ряд социальных проектов, таких как проект «Мечты сбываются» по предоставлению грантов студентам из семей табаководов, проект

«Артезианские колодцы» по обеспечению населения питьевой водой, проекты по поддержке культуры, реконструкции города и многие другие.

Далее рассмотрим структуру управления АО СП «УЗБАТ А.О.» (рисунок 7).

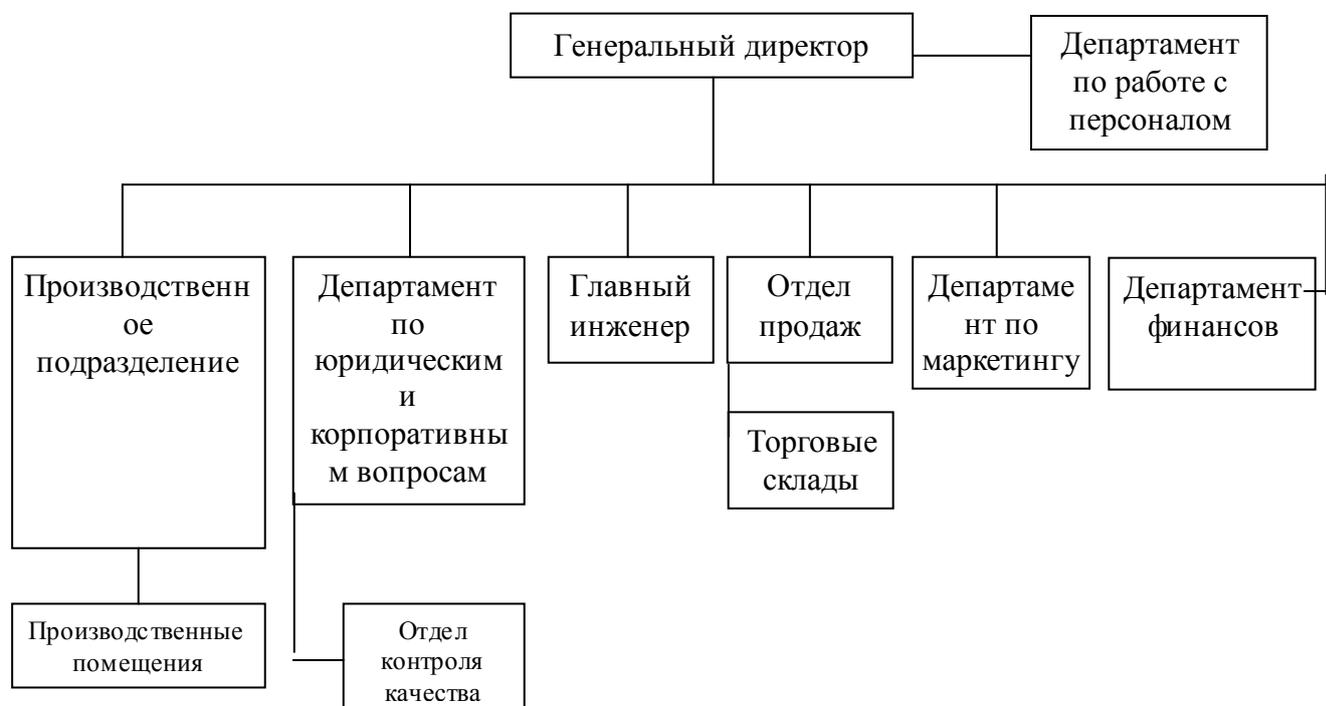


Рисунок 7 – Структура управления АО СП «УЗБАТ А.О.»

Структура управления организацией АО СП «УЗБАТ А.О.» является линейно-функциональной, особенности которой проявляются в четком разделении труда, иерархичности управления (вертикальной подчиненности), наличии формальных правил и норм управления.

Функциональные структуры подразделений организации подчинены главному линейному руководителю - генеральному директору. Свои решения они реализуют через главного руководителя или (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей исполнительных служб.

Текущее руководство исполняет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом, осуществляет планирование, координацию взаимодействия структурных

подразделений, распределение обязанностей и определение степени ответственности работников, контроль за соблюдением стандартов качества, а также выявление и анализ проблем в работе предприятия и принятие мер по их разрешению. Генеральный директор руководит работой производственного департамента и другими департаментами общества через Советника Генерального директора.

Оценка основных финансово-экономических показателей АО СП «УЗБАТ А.О.» представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Абсолютные отклонения		Темпы роста, %	
				2019 /2018	2020 /2019	2019 /2018	2020 /2019
Выручка от реализации млн. руб.	1204153	1386931	1630536	182778	243605	115,18	117,56
Себестоимость продаж, млн. руб.	482464	531440	576045	48976	44605	110,15	108,39
Прибыль от продаж, млн. руб.	535091	671495	837603	136404	166108	125,49	124,74
Чистая прибыль млн. руб.	-996120	613648	785702	1609768	172054	-61,60	128,04
Рентабельность продаж %	44,44	48,42	51,37	3,98	2,95	108,95	106,10
Фонд оплаты труда млн. руб.	46136	59104	81928	12968	22824	128,11	138,62
Среднесписочная численность (чел.)	810	848	1002	38	154	104,69	118,16
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	47,47	58,08	68,14	10,62	10,06	122,37	117,31
Производительность труда персонала, млн. руб.	1486,61	1635,53	1627,28	148,92	-8,25	110,02	99,50
Среднегодовая стоимость основных фондов, млн. руб.	142641	207829	293273	65188	85444	145,70	141,11
Фондоотдача	8,44	6,67	5,56	-1,77	-1,11	79,05	83,31

По результатам проведенного анализа в таблице 3 результатов работы АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы отмечается рост объемов производства и реализации продукции предприятия, о чем говорит повышение выручки предприятия на 17,56% за 2020 год относительно 2019 года. Вместе с тем сумма расходов по обычным видам деятельности в анализируемом периоде возросли на 8,39% в 2020 году, что указывает на более эффективную основную деятельность предприятия.

Повышение прибыли от продаж за 2020 год составил 166108 млн. руб., или на 24,74% относительно 2019 года, что указывает на эффективность основной деятельности предприятия.

Анализ производительности труда персонала показал, что за 2018-2020 годы АО СП «УЗБАТ А.О.» в целом снизилась эффективность управления персоналом, поскольку среднегодовая выработка одного рабочего возросла в 2019 году на 10,02 %, а за 2020 год уменьшилась на 0,50%, однако это связано со значительным ростом численности персонала в 2020 году. – на 154 чел. При этом отмечается повышение среднемесячной заработной платы на 22,37% за 2019 год, и рост в 2020 году на 17,31%, что указывает на неэффективность системы управления персоналом.

Проведенный анализа основных экономических показателей указывает на повышение общей эффективности и прибыльности, на что указывает рост чистой прибыли в 2020 году, когда она составила 785702 млн. руб. что на 28,04% выше 2019 года. Также на повышение эффективности основной деятельности предприятия указывает рост рентабельности продаж предприятия в 2020 году на 2,95% в отличии от 2019 года. Таким образом, наряду с развитием деятельности предприятия, негативным фактором является снижение эффективности управления персоналом, что в первую очередь зависит от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и применяемой системой мотивации. Поэтому дальше проведен анализ структуры и эффективности использования персонала предприятия.

## 2.2 Анализ структуры и эффективности использования персонала предприятия

Анализ использования трудовых ресурсов АО СП «УЗБАТ А.О.» начнем с оценки обеспеченности предприятия персоналом за 2018-2020 годы.

Изменения в численности и структуре персонала по категориям за отчетный период являются отражением процессов, происходящих в Обществе, и которая характеризует эффективность системы управления представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика и структура персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» по категориям работников за 2018-2020 годы

Категории персонала	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонения	
	чел	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Темп роста, %
Руководители	33	4,09	40	4,69	47	4,7	14	142,15
Специалисты и служащие	346	42,73	398	46,92	453	45,2	107	130,85
Рабочие	431	53,18	410	48,39	502	50,1	71	116,54
Всего:	810	100	848	100	1002	100	192	123,70

Как видно из представленных данных, за анализируемый период численность персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы возросла с 810 человек в 2018 году до 1002 человек в 2020 году. В частности, численность руководителей за анализируемый период возросла на 14 чел., численность специалистов и служащих увеличилась с 346 до 453 человек. Численность рабочих увеличилась в 2020 году на 71 чел. в сравнении с 2018 годом, что связано с развитием производства и расширением объемов деятельности предприятия.

Согласно представленных данных, наибольший удельный вес в структуре персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» по категориям работников за 2018-2020 годы занимали рабочие, доля которых составляла 50,01%, что соответствует специфике работы предприятия.

Для определения эффективности работы персонала на предприятии необходимо изучить уровень образования работников АО СП «УЗБАТ А.О.», данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Состав и структура персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» по образовательному уровню за 2018-2020 годы

Уровень образования	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонения	
	чел	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. веса, %
Высшее	297	36,61	316	37,29	351	35	54	118,26
Среднее профессиональное образование	464	57,33	477	56,26	584	58,3	120	125,80
Среднее	49	6,06	55	6,45	67	6,7	18	136,77
Всего:	810	100	848	100	1002	100	192	123,7

По приведенным данным видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» по образовательному уровню за 2018-2020 годы занимал персонал, имеющий среднее профессиональное образование, доля которого составляла 57,33% в 2018 году, и 58,3% в 2020 году.

Удельный вес персонала с высшим образованием составлял 35% в 2020 году. Таким образом, можно говорить о невысоком образовательном уровне персонала АО СП «УЗБАТ А.О.», однако при этом следует отметить что некоторые работники еще учатся в вузах.

Далее рассмотрим показатели гендерной структуры АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы (таблица 7).

Таблица 7 – Гендерная структура АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы

Образовательный уровень	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонения	
	чел	%	чел.	%	чел.	%	Абсол., +/-	Удел. веса, %
Женщины	265	32,67	286	33,74	318	31,7	53	120,03
Мужчины	545	67,33	562	66,26	684	68,3	139	125,49
Всего:	810	100	848	100	1002	100	192	123,7

Как видно из представленных данных, за анализируемый период мужской состав лидирует, что вызвано спецификой деятельности организации. При этом удельный вес женщин снизился с 32,67% в 2018 году до 31,7% в 2020 году и составляя 65 человек. Удельный вес мужчин повысился и составлял 66,26% в 2018 году и 68,3% в 2020 году, что указывает на развитие деятельности предприятия и пополнение персонала основными работниками.

Далее проведем анализ показателей движения персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы (таблица 8), что позволит определить текучесть кадров, как важную характеристику удовлетворенности персонала системой управления на предприятии.

Таблица 8 – Показатели движения персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020гг.

Наименование показателя	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение в 2020 от 2019 года	
				Абсол., +/-	Относ., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	810	848	1002	154	118,16
Выбыло, чел.	15	11	14	3	127,27
Принято, чел.	38	49	168	119	342,86
Коэффициент оборота по приему, %	4,69	5,78	16,77	10,99	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	1,85	1,30	1,40	0,10	-
Коэффициент общего оборота, %	6,54	7,08	18,16	11,09	-
Коэффициент текучести кадров, %	1,85	1,30	1,40	0,10	-

Учитывая динамику в приросте численности, нельзя сказать об эффективности системы управления персоналом по следующим причинам:

- значительное повышение штатных единиц;
- наличие сложных к закрытию и котируемых вакансий.

В связи с высоким показателем общего оборота в 2020 году, который составлял 18,16%, можно отметить неэффективность системы управления персоналом, привлечение кадров в результате принятия решения руководством о введении штатной численности сотрудников предприятия на время выполнения заказов в итоге может стать причиной значительной текучести кадров. На предприятии наблюдается превышение принятия кадров над увольнением. Причиной выбытия персонала являлось в основном переход на учебу, призыв на военную службу, а также сокращение штатных единиц. Все это указывает на высокую текучесть кадров и нестабильность персонала предприятия, что возможно связано с условиями труда и эффективностью системы оплаты труда и мотивации.

На предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» действуют различные социальные программы и гарантии, направленные на улучшение условий труда, обеспечение социальной защиты работников, организацию отдыха и медицинского обслуживания.

Оценка использования рабочего времени на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка эффективности использования рабочего времени в среднем на 1 работника АО СП «УЗБАТ А.О.»

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Темп роста, %	
				2019г. к 2018г.	2020г. к 2019г.
1.Календарные дни, дней	365	366	365	100,27	99,73
2.Количество праздничных и выходных дней, дни	118	119	118	100,85	99,16
3.Количество дней по номинальному фонду рабочего времени, дни	247	247	247	100	100
4.Количество дней невыходов: в т ч	48	49	50	102,08	102,04
по причине болезни	10	13	14	130	107,69
неявки. разрешенные законом	38	36	35	94,74	97,22
в т.ч.: отпуска без сохранения заработной платы	8	7	6	87,50	85,71
5.Явочный фонд рабочего времени, дни	199	198	197	99,50	99,49
6.Продолжительность рабочей смены, часов	8	8	8	100	100
7.Бюджет рабочего времени, часов	1592	1584	1576	99,50	99,49
8.Предпраздничное сокращение рабочего дня, час	5	2	3	40	150
9.Внутрисменные простои, час	5,94	8,86	21,64	149,16	244,24
10.Полезный фонд рабочего времени, часов	1581,06	1573,14	1551,36	99,50	98,62
11.Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,95	7,95	7,87	100	98,99

Согласно показателей в таблице 8 можно отметить, что за 2019 г. произошло снижение явочного фонда рабочего времени и бюджета рабочего времени на 0,5 % по причине повышения количества невыхода в результате болезни на 30 %, при этом не выходы разрешенные законом уменьшились на 5,26 %. Это косвенно сигнализирует о снижении мотивации сотрудников. Помимо этого, можно отметить, что снизился полезный фонд рабочего времени на 0,5 % в 2019 году, причиной чего стали внутрисменные простои, которые возросли на 49,16 %. Это стало причиной того, что снизилась средняя продолжительность рабочего дня одного работника в 2019 году до 7,85 часов.

Нужно отметить, что в 2020 году снизился явочный фонд рабочего времени организации и бюджет рабочего времени на 0,51 %, на что повлиял рост количества не выходов по причине болезни на 7,69 %, а также не выходы разрешенная законом снизились на 2,78 %. Помимо этого, можно отметить, что снизился полезный фонд рабочего времени на 1,38 % в 2020 году, причиной чего стали внутрисменные простои, которые возросли на 144,24 %. Это стало причиной того, что снизилась средняя продолжительность рабочего дня одного работника в 2020 году с 7,95 до 7,87 часов или на 1,01 %.

Согласно с проведенным анализом можно сделать выводы, что эффективность использования рабочего времени персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» снизилась, что в последствии может оказать негативное влияние на производительность труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.». Учитывая оценку эффективности использования рабочего времени, основной резерв роста производительности труда на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» заключается в сокращении невыходов в связи с болезнью и по причине внутрисменных простоев.

Оценивая степень эффективности применяемой системы мотивации персоналом, важно определить производительность труда.

Оценка производительности труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» и ее динамика представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика показателей производительности труда предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение			
				2019г. от 2018г.		2020г. от 2019г.	
				тыс. руб. (+;-)	темп, %	тыс. руб. (+;-)	темп, %
1. Выручка от реализации, млн. руб.	1204153	1386931	1630536	182778	243605	115,18	117,56

2. Среднесписочная численность персонала, чел.	810	848	1002	38	154	104,69	118,16
3. Рабочие дни	247	247	247	0	0	100,00	100,00
4. Чистая прибыль, млн. руб.	-996120	613648	785702	1609768	172054	-61,60	128,04
5. Производительность труда, млн. руб./чел.	1486,61	1635,53	1627,28	148,92	-8,25	110,02	99,50
6. Среднемесячная производительность труда 1 работника, млн. руб./чел.	123,88	136,29	135,61	12,41	-0,69	110,02	99,50
7. Среднедневная производительность труда 1 работника, млн. руб./чел.	6,02	6,62	6,59	0,60	-0,03	110,02	99,50
8. Среднечасовая производительность труда 1 работника, млн. руб./чел.	0,75	0,83	0,82	0,08	0,00	110,02	99,50
9. Чистая прибыль на 1 чел., млн. руб./чел.	-1229,78	723,64	784,13	1953,42	60,49	-58,84	108,36

Согласно данным таблицы 10 отмечается повышение производительности труда персонала предприятия на 10,02% за 2019 год. За 2020 год можно увидеть снижение производительности на 0,50%. Таким образом, можно сделать вывод что в 2020 году снизилась эффективность использования персонала предприятия. Чистая прибыль на 1 работника за анализируемый период имела положительное значение, в следствие чего можно говорить о высокой отдаче работы персонала предприятия, в результате чего на протяжении всего анализируемого периода отмечается рост чистой прибыли.

Результаты оценки производительности труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» свидетельствует о снижении отдачи эффективности работы персонала в 2020 году, и рассматривая динамику за предыдущий год можно

отметить, что это негативная тенденция, которая связана в первую очередь со значительным ростом численности персонала.

Далее проведем анализ соотношения роста заработной платы и производительности труда работников АО СП «УЗБАТ А.О.» (таблица 11).

Таблица 11 – Соотношение заработной платы работников и производительности труда в АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-		Темп роста, %	
				2019г. от 2018г.	2020г. от 2019г.	2019г. от 2018г.	2020г. от 2019г.
1.Расходы по оплате труда, тыс. руб.	46136	59104	81928	12968	22824	128,11	138,62
2.Среднесписочная численность работников, чел.	810	848	1002	38	154	104,69	118,16
3.Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	47,47	58,08	68,14	10,61	10,06	122,35	117,32
4.Среднегодовой объем реализации на 1 работника, тыс. руб./чел.	1486,61	1635,53	1627,28	148,92	-8,25	110,02	99,50

Данные таблицы 11 позволяют сделать выводы относительно повышения расходов по оплате труда, включая увеличение среднемесячной заработной платы работников АО СП «УЗБАТ А.О.» в период 2018-2020 г. с 47,47 тыс. руб. до 68,14 тыс. руб. наряду со снижением среднегодовых объемов продаж на 1 работника предприятия, что показывает наличие тесной связи в оплате труда и численностью персонала.

На рисунке 8 представлена динамика производительности труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

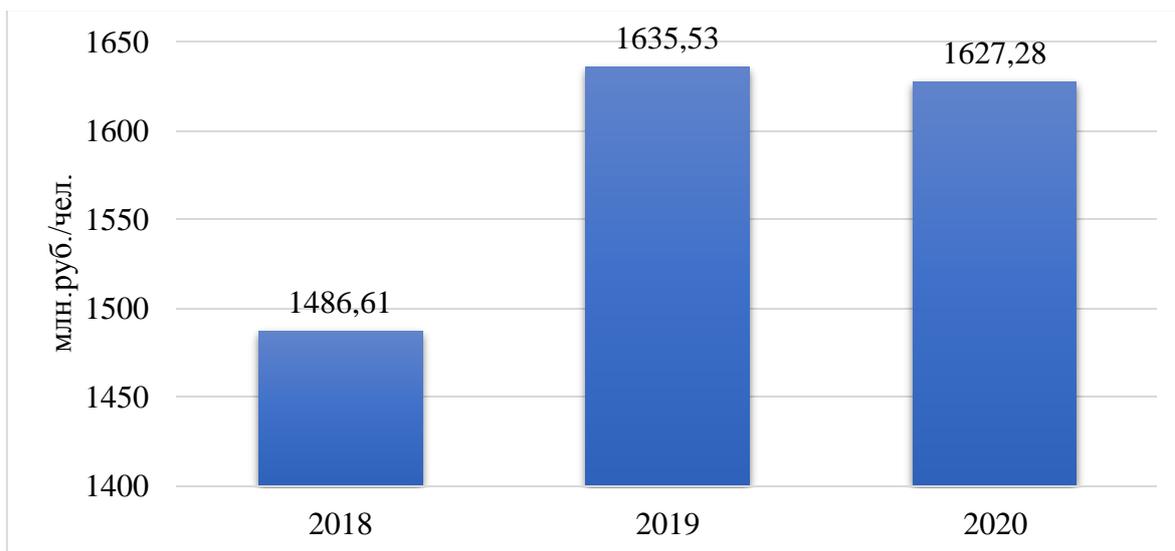


Рисунок 8 – Динамика производительности труда АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 гг.

Для осуществления расширенного воспроизводства и развития предприятия, необходимо иметь определенный уровень прибыли и рентабельности, что достигается при повышении темпов роста среднегодовых объемов продаж, то есть производительности труда на 1 работника.

Однако мы видим не соблюдение данного принципа в АО СП «УЗБАТ А.О.» в анализируемом периоде, так как оценка показала на снижение производительности труда персонала в 2020 году и на одновременный рост затрат, что указывает на неэффективность системы управления и мотивации.

Результаты анализа указывают на наличие проблем в организации труда, что приводит к неоправданным затратам рабочего времени. Основной причиной этого является плохая дисциплина персонала, наличие прогулов и невыходов на работу без уважительных причин, частые перекуры в рабочее время, что снижает качество рабочего времени. Также на производительность труда персонала напрямую влияет заинтересованность работников в результатах труда. Поэтому важным моментом здесь является эффективная система мотивации. Далее проведем анализ действующей системы мотивации персонала предприятия.

## 2.3 Система организации набора персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» или организацию не дописывать?

Система подбора, отбора и найма в организации АО СП «УЗБАТ А.О.» представлена на рисунке 9.

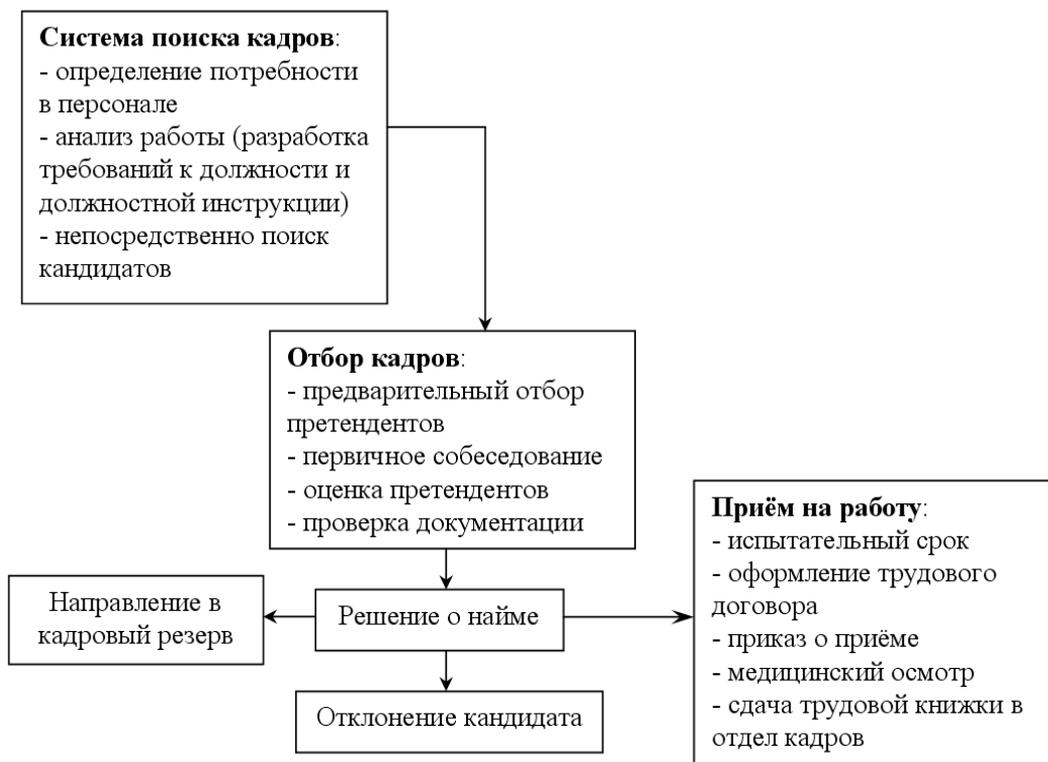


Рисунок 9 – Система подбора, отбора и найма

Система найма персонала включает в себя последовательность этапов: работа системы поиска кадров → отбор кадров → принятие решения о найме. В зависимости от принятого решения выполняется либо прием на работу, либо отклонение кандидата, либо направление в кадровый резерв.

Последовательность отбора представляет следующую последовательность: предварительный отбор → проведение первичного собеседования → оценка претендентов → проверка представленной документации. На каждом из этапов может быть проведено отклонение претендентов. При соответствии оценки претендентов требованиям организации проводится тестирование, а затем собеседование. На

предприятии практикуется последовательность при отборе претендентов, представленную на рисунке 10.



Рисунок 10 – Процесс отбора персонала

АО СП «УЗБАТ А.О.» использует преимущественно стандартные способы отбора.

Основные проблемы при наборе персонала на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.»

АО СП «УЗБАТ А.О.» имеет характерные особенности набора персонала. Среди особенностей можно назвать: узкий рынок труда, узкий профиль специалистов на вакантные должности, долгосрочные отношения с работодателем в силу специфики рынка труда, индивидуальные условия найма (контрактная система взаимоотношений), процедура найма персонала (комплексная оценка кандидатов: технические, профессиональные навыки, мотивация кандидатов).

На сегодняшний день в организации АО СП «УЗБАТ А.О.» есть еще достаточно проблем, среди них особенно остро стоит проблема набора специалистов, которая обусловлена в первую очередь большой текучестью кадров среди новичков.

Как отмечалось выше, на предприятии наблюдается превышение принятия кадров над увольнением. Причиной выбытия персонала являлось в основном сокращение штатных единиц и нестабильность персонала предприятия, что, в свою очередь, связано с условиями труда и низкой эффективностью системы оплаты труда и мотивации.

Таким образом, основными проблемами и недостатками набора специалистов является - более привлекательные условия работы на других вакансиях в России. Иными словами, слабая система мотивации на предприятии.

Для решения этой проблемы необходимо оптимизировать процесс привлечения персонала и усовершенствовать систему мотивации.

#### **2.4 Анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии**

Система мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» включает материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация реализуется через оплату труда всем категориям персонала организации. Заработная плата состоит из 2 частей: базовой – оклад и премиальной, которая начисляется по итогам работы за месяц.

Нематериальная мотивация в АО СП «УЗБАТ А.О.» направлена на формирование условий развития персонала с целью удовлетворенности их работой, повышения уровня знаний, карьерного роста, а также создания благоприятного климата в коллективе. Для этого в АО СП «УЗБАТ А.О.» используется такой элемент нематериального стимулирования как признание заслуг персонала руководством организации. Проявление внимания со

стороны руководства дает сотрудникам чувство значимости и необходимости.

В АО СП «УЗБАТ А.О.» разработана система поощрений работников за добросовестный труд, включающая в себя меры морального и материального характера. Однако преобладает материальное стимулирование, то есть организация делает упор на использование различных материальных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Наиболее полно основные методы мотивации прописаны в коллективном договоре.

АО СП «УЗБАТ А.О.» использует заработную плату как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Заработная плата выплачивается ежемесячно путем выплаты основной части, и авансовой, по желанию работника и финансовой возможности организации с распоряжения генерального директора. Заработная плата персонала зависит от квалификации и выполняемой работы, что устанавливается после принятия решения генеральным директором о принятии работника на работу.

Также, по распоряжению генерального директора, могут вводиться надбавки и доплаты стимулирующего характера к окладам, установленным в штатном расписании, либо фиксированные доплаты, которые суммируются с итоговым начислением заработной платы работника.

Как было выяснено, в организации АО СП «УЗБАТ А.О.» отсутствует как таковое внутреннее мотивирование сотрудников. Идет общее стимулирование работников, нет индивидуального подхода к персоналу, что ведет к снижению производительности труда, отсутствию заинтересованности в процессе труда, нежеланию развиваться для данной организации, и ведет к возникновению конфликтных ситуаций между работниками – все это препятствует эффективной деятельности организации и ведет к тому, что человек не может удовлетворить свои потребности.

С целью определения удовлетворенностью методами мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» проведено анкетирование и опрос

персонала организации на основании Анкеты, представленной в Приложении 1, путем анонимного заполнения анкеты.

Результаты проведенного анкетирования рассмотрим дальше.

Опрос был проведен по ядру активных работников, что составляет 251 человек (25%) от общего количества сотрудников.

Третья часть опрошенных (36%) на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?» (Таблица 12) отметили, что имеют полную удовлетворенность нынешней работой, 24% респондентов дали ответ, что больше удовлетворены чем нет, что говорит о высоком уровне удовлетворенности персонала имеющейся работой в АО СП «УЗБАТ А.О.».

Среди опрошенных, 15% недовольны своей работой в АО СП «УЗБАТ А.О.» и для 7% работников выполняемая ими работа на предприятии, по их мнению, не подходит и им не нравится.

Таблица 12 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»

Результаты ответов	Ответы, в %
Вполне удовлетворен	36
Скорее удовлетворен, чем нет	24
Не могу сказать, удовлетворен или нет	18
Скорее не удовлетворён	15
Совершенно не удовлетворён	7

В ответ на вопрос: «Удовлетворены ли вы в целом своей зарплатой?» – 13% респондентов дали ответ, что довольны своей заработной платой в полной мере. 49% дали ответ, что больше довольны, чем нет, но уровень заработной платы не достаточный. 14% опрошенных не смогли дать точного ответа по данному вопросу, 10% респондентов оказались не довольны текущим уровнем своей заработной платы, и 14% вообще не устраивает уровень их зарплаты. Согласно результатам опроса, только 38% персонала более-менее удовлетворены уровнем своей заработной платы на сегодняшний день.

Таблица 13 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?»

Варианты для ответов	Ответы, в %
Полностью довольны уровнем оплаты	13
В большей степени уровень оплаты труда удовлетворяет	49
Затрудняются ответить, удовлетворены или нет	14
В большей степени не удовлетворяет уровень оплаты	10
Совершенно не довольны своим уровнем оплаты труда	14

По результатам оценки ответом относительно должностных инструкций и выполняемых работ можно отметить неоднозначную ситуацию. Анкетирование показало, что 95% опрошенных ответили о полном или частичном соответствии их должностных инструкций той работе, которую они выполняют. Полное несоответствие реально выполняемой работы и должностной инструкции показало 4% опрошенных, что указывает на наличие недостатков в организации труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» (таблица 14).

Таблица 14 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Соответствие должностной инструкции выполняемой работе»

Результаты ответов	Ответ, в %
Ваша должностная инструкция: Вы выполняете работу строго в соответствии с должностной инструкцией	74
В большей степени выполняемая работа соответствует должности	21
Выполняемая работа не соответствует должностной инструкции	4
Вы не изучали свою должностную инструкцию	1

Относительно удовлетворенности персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» организацией труда, тут 39% опрошенных оказались удовлетворенными организацией труда на предприятии (таблица 15). Частично удовлетворены организацией труда на предприятии 32% респондентов. Не удовлетворены некоторыми моментами в организации труда 10%, и полностью недовольны 5% опрошенных.

Таблица 15 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы организацией труда?»

Результаты ответов	Ответы, в %
Организация труда удовлетворяет все требования	39
В большей степени соответствует требованиям	32
Затрудняюсь с ответом, удовлетворен или нет	14
В большей степени не удовлетворяет	10
Вообще не соответствует требованиям	5

Интерес вызывают результаты относительно опроса по критериям, согласно с которыми руководителями оцениваются результаты труда опрошенных (таблица 16).

Таблица 16 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Осведомленность относительно критериев оценки работы руководителем»

Результаты ответов	Ответы, в %
Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:	
Объективны и Вам известны	50
Субъективны и Вам не известны	34
Вам не известны	16

Полученные результаты указывают на то, что 50% опрошенных удовлетворены применяемыми критериями и тем насколько объективна оценка результатов труда, а вот 34% респондентов считают применяемые критерии субъективны и не понятны, и 16% понятия не имеет о каких критериях идет речь.

Далее рассмотрим результаты по опросу касательно уровня оснащенности рабочего места работников АО СП «УЗБАТ А.О.» (таблица 17).

Таблица 17 – Распределение ответов на вопрос анкеты о неудовлетворенности в оснащении рабочего места

Результаты ответов	Ответ, в %
Отметьте, пожалуйста, что из нижеперечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места:	
Количество людей работающих в одном помещении	16
Площадь рабочего места	21
Дизайн и планировка рабочих мест	17
Время начала и окончания рабочего дня	12
Организация питания сотрудников	23
Техническая оснащенность	7
Другое	4

Как можно увидеть из результатов таблицы 16, ответы разделились таким образом: для 16% респондентов неприемлемым является то количество работников, которое на данный момент работает в одном помещении, 21% указывает на несоответствие площади, отведенной на одного работника, говоря о несоблюдении требований, 17% не устраивает дизайн и планировка рабочих помещений и то, как оборудованы рабочие места, 12% недовольны временем начала и окончания рабочего дня (смены), 23% респондентов недовольные уровнем питания для работников организации.

В ходе проведения опроса относительно конфликтов в коллективе ответы распределились так (таблица 18).

Таблица 18 – Распределение ответов на вопрос анкеты относительно основных причин конфликтов в коллективе

Результаты ответов	Ответ, в %
Основные причины конфликтов в Вашем коллективе:	
В нашем коллективе не бывает конфликтов	21
Неудачное распределение должностных обязанностей	28
Оплата труда	33
Стиль руководства начальника	4
Несовместимость отдельных работников	8
Другое	6

Согласно результатам 21% опрошенных заявили об отсутствии конфликтов в коллективе. Однако 28% опрошенных назвали причинами

конфликта в коллективе неправильно распределенные должностные обязанности, 33% сотрудников конфликтуют по причине оплаты труда, также 4% респондентов отметили, что они видят в причине конфликтов стиль руководства персоналом, а 8% отметили возникновение конфликтов по причине несовместимости отдельных работников.

Относительно вопросов мотивации, то распределение ответов приведено на рисунке 11.

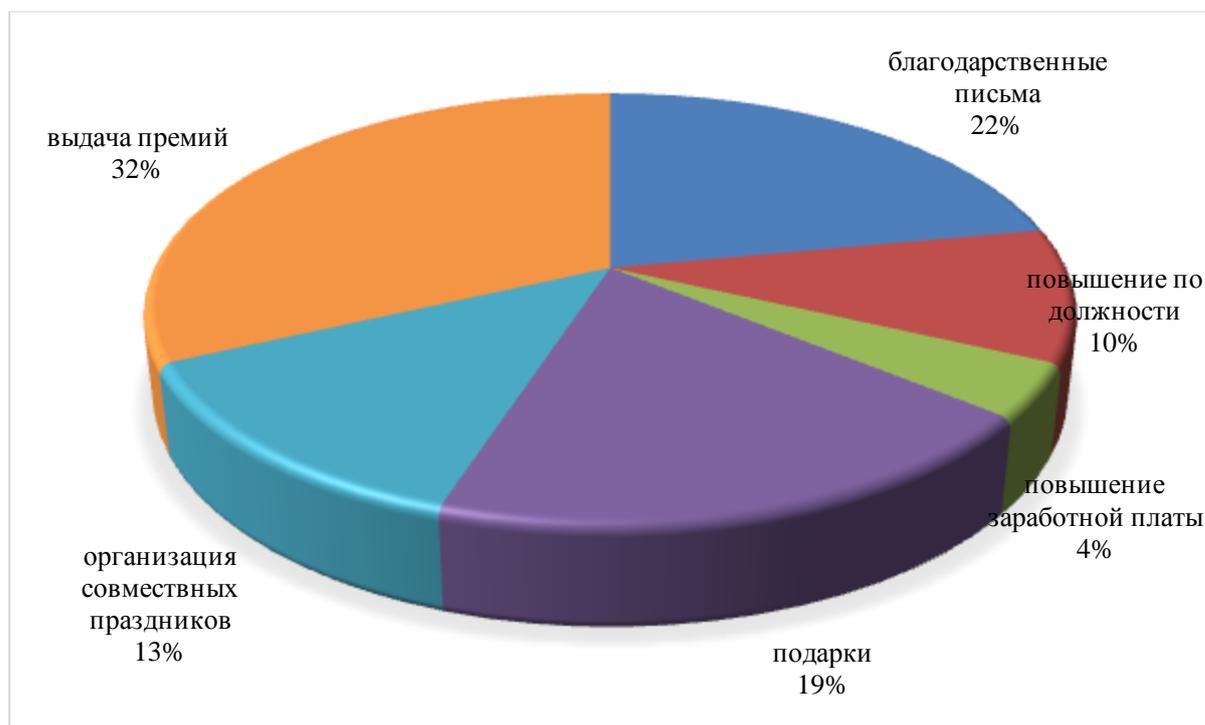


Рисунок 11 – Структура по ответам относительно вопроса «Какие формы мотивации труда существуют на вашем предприятии?»

По вопросу применения в АО СП «УЗБАТ А.О.» видам мотивации персонала (рисунок 6), ответы разделились следующим образом. 32% опрошенных указали, что для них основным стимулом является премия, что удовлетворяет их экономические потребности. Это говорит о доминировании среди сотрудников материальной заинтересованности в поощрении результатов их труда. 13% опрошенных отметили проведение совместных праздников (корпоративов), 19% опрошенных указали на наличие подарков от руководства.

Очень низкий процент ответов касается применения методов роста заработной платы как стимулирующего факторов – 4%, также 10% опрошенных указали на продвижение по службе. Помимо этого, 22% респондентов указали на то, что в форме мотивации на предприятии применяются благодарственные письма (дипломы, сертификаты).

Распределение ответов относительно частоты получения дополнительного вознаграждения представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Распределение ответов на вопрос анкеты относительно премирования

Варианты ответов	Ответы, в %
Выплаты дополнительных вознаграждений (премий) осуществляется:	
Регулярно вместе с выплатой заработной платы	
Только при успешном выполнении работы (за проект или задание)	12
Редко	50
Премии вообще не выплачиваются	14
Свой вариант ответа	10
	14

Результаты опроса показали, что 12% респондентов регулярно получают надбавки к заработной плате, 50% опрошенных получают премии и доплаты по результатам успешного выполнения работ и заданий, 14% опрошенных премии получает время от времени, 10% опрошенных совсем не получают премий и доплат и 14% получают другие виды поощрений.

Важно в ходе изучения методов мотивации на предприятии отметить то, какие доходы получают работники организации в месяц на семью. Таким образом, результаты показали, что 36% респондентов имеют доход на семью в размере от 10 до 15 тыс. руб., 44% опрошенных доходы составили от 6 до 10 тыс. руб., 20% опрошенных имеют доход на семью в размере от 3 до 6 тыс. руб.

Результаты устного опроса персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» определили наличие недовольства существующей системой оплаты труда на предприятии и уверенностью персонала в сохранении своего рабочего места,

поскольку в АО СП «УЗБАТ А.О.» низкая текучесть кадров. Указанные факторы негативно влияют на психологический климат в коллективе и на мотивацию каждого отдельно взятого работника.

Таким образом, результаты проведенного исследования указывают на наличие проблем в существующей системе мотивации и ее составляющих, что снижает эффективность работы персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

Недостатками системы мотивации труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» является отсутствие материального мотивирования персонала, который проработал на предприятии долгое время, а также низкая зависимость заработной платы и результативности труда персонала, что снижает заинтересованность персонала в повышении эффективности своей работы.

Выводы:

Проведенный анализ основных экономических показателей указывает на повышение общей эффективности и прибыльности, на что указывает рост чистой прибыли в 2020 году, когда она составила 785702 млн. руб. что на 28,04% выше 2019 года. Также на повышение эффективности основной деятельности предприятия указывает рост рентабельности продаж предприятия в 2020 году на 2,95% в отличии от 2019 года. Таким образом, наряду с развитием деятельности предприятия, негативным фактором является снижение эффективности управления персоналом, что в первую очередь зависит от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и применяемой системой мотивации.

В ходе оценки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами определено, что за анализируемый период численность персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы возросла с 810 человек в 2018 году до 1002 человек в 2020 году.

Согласно с проведенным анализом можно сделать выводы, что эффективность использования рабочего времени персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» снизилась, что в последствии может оказать негативное

влияние на производительность труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.». Учитывая оценку эффективности использования рабочего времени, основной резерв роста производительности труда на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» заключается в сокращении невыходов в связи с болезнью и по причине внутрисменных простоев.

Результаты оценки производительности труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» свидетельствует о снижении отдачи эффективности работы персонала в 2020 году, и рассматривая динамику за предыдущий год можно отметить, что это негативная тенденция, которая связана в первую очередь со значительным ростом численности персонала.

Результаты проведенного исследования указывают на наличие проблем в существующей системе мотивации и ее составляющих, что снижает эффективность работы персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

### 3 Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персонала на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия

На основании проведенного анализа системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» было определено, что персонал предприятия не удовлетворён существующей системой мотивации труда. Поэтому существует целесообразно в изменении системы материального и морального стимулирования труда в АО СП «УЗБАТ А.О.». Учитывая желания и потребности персонала предприятия, руководству предприятия необходимо мотивировать персонал к более эффективной работе, что, в конечном итоге, позволит повысить производительность труда, и положительно повлияет на деятельность в АО СП «УЗБАТ А.О.» в целом.

Основные методы и способы совершенствования системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Предлагаемые методы и способы совершенствования системы мотивации персонала АО СП «УЗБАТ А.О.»

Для создания эффективной системы материальной мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» предлагаются следующие мероприятия:

1) Предлагается совершенствовать систему выплаты вознаграждений за выслугу лет, а именно для привлечения и заинтересованности вновь поступившего персонала предлагается повысить размер выплат вознаграждения за выслугу лет, в первых 10 годах работы сотрудников, начиная с 1 года.

2) С целью улучшения системы материальной мотивации персонала в работе предлагается внедрить КТУ.

Предлагается использование при расчете заработной платы коэффициента трудового участия (КТУ). Это обобщённая количественная оценка индивидуального трудового вклада работника в общий результат деятельности трудового коллектива. Важным является то, что КТУ не применим для распределения доплат и надбавок, установленных в нормативных актах.

Первым мероприятием по совершенствованию системы мотивации персонала является совершенствование системы выплаты вознаграждений. Предлагается усовершенствовать систему выплаты вознаграждений за выслугу лет. С этой целью предлагается внедрить систему грейдинга.

Грейдинг (или система грейдов) представляют собой процедуру осуществления оценки и ранжирования должностей, по результатам которой происходит распределение должностей согласно определенных грейдов.

Чтобы привлечь недавно заступивший на должность персонал и повысить интерес среди старых сотрудников необходимо повышать размеры выплат вознаграждений по выслуге лет, за первые 5 лет работы сотрудника, и начиная с 1-го года в таких предлагаемых размерах (таблица 20).

Таблица 20 – Размер вознаграждений сотрудникам АО СП «УЗБАТ А.О.»

Статья	% выплат в месяц от ежемесячного оклада	% выплат в год от ежемесячного оклада
1	2	3
Работники, проработавшие до 1 года	0	0
Работники, проработавшие 1 год	5	60
Работники, проработавшие 2 года	6	72
Работники, проработавшие 3 года	7	84
Работники, проработавшие 4 года	8	96
Работники, проработавшие 5 лет и более	9	108

Предлагается установить должностной оклад согласно с описанной системой грейдинга, которым бы соответствовала квалификация работника предприятия. Размер окладов по каждому грейду устанавливается на основании ежегодного обзора заработных плат, который проводится крупнейшими аудиторскими компаниями, такими как Ernst&Young, Watson Wyatt, KPMG.

Структура грейдинга и зарплат представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Предлагаемая система грейдинга в АО СП «УЗБАТ А.О.»

Администрация, Специалисты, Руководство				
Грейд	2021 Minimum	2021 Midpoint	2021 Maximum	Валюта
Грейд 01	136,300	184,000	231,700	РУБ
Квалифицированная рабочая сила				
Грейд	2021 Minimum	2021 Midpoint	2021 Maximum	Валюта
Грейд 02	128,100	172,900	217,700	РУБ
Грейд 03	142,000	191,600	241,300	РУБ
Грейд 04	152,900	206,400	259,900	РУБ
Грейд 05	164,600	222,300	279,900	РУБ

Предприятие проводит обязательное (регламентируются трудовым законодательством) и добровольное (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе) компенсирование для своих сотрудников.

В таблице 22 рассчитаем планируемые затраты на выплату вознаграждений за выслугу лет.

Таблица 22 – Планируемые затраты на выплату вознаграждений за выслугу лет в 2021 году

Статья	Численность, чел.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	% выплат	Среднемесячные выплаты 1 работника, тыс. руб.	Среднегодовые выплаты всего, тыс. руб.
Работники, проработавшие до 1 года	123	25,6	4	0,34	41,82
Работники, проработавшие 1 год	56	28,4	5	0,43	24,08
Работники, проработавшие 2 года	78	30,1	6	0,52	40,56
Работники, проработавшие 3 года	365	31,1	7	0,6	219
Работники, проработавшие 4 года	276	31,2	8	0,69	190,44
Работники, проработавшие 5 лет	104	32	9	0,77	80,08
Итого	1002	-	-	-	595,98

Таким образом, общая сумма затрат на внедрение грейдинга составит 595,98 тыс. руб.

Следующим направлением является внедрение Коэффициента трудового участия для совершенствования системы материальной мотивации труда персонала.

Первый этап внедрения КТУ в организации предполагает, что работники будут ознакомлены с тем, какие показатели ведут к изменению КТУ. Затем устанавливается базовый КТУ, равный единице, представляющий собой среднюю оценку труда работников. Условиями получения базового КТУ является выполнение должностных обязанностей, соблюдение техники безопасности и трудовой дисциплины.

Индивидуальный вклад работника в коллективный результат ведет к снижению или повышению базового КТУ.

В таблицах 23 и 24 отражены показатели, повышающие и снижающие КТУ для персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

Таблица 23 – Показатели, повышающие КТУ персоналу АО СП «УЗБАТ А.О.», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент повышения (+)
1. Проявление инициативы в работе	0,3
2. Обучение персонала (наставничество)	0,2
3. Совмещение профессий	0,3
4. Перевыполнение плановых заданий	0,2
5. Соблюдение трудовой дисциплины	0,1
6. Работа без больничных листов	0,1
7. Объявление благодарности	0,1
8. Поступление предложений от работника по улучшению процесса производства	0,2
9. Отсутствие брака	0,2

В зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты труда, базовый КТУ может снижаться, либо повышаться.

Таблица 24 – Показатели, понижающие КТУ персоналу АО СП «УЗБАТ А.О.», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент понижения (-)
1. Нарушение трудовой дисциплины	0,1
2. Нарушение правил техники безопасности	0,3
3. Неудовлетворительное содержание рабочего места	0,2
4. Низкое качество работ	0,3
5. Допущение простоев в работе	0,5

Внедрение в систему оплаты труда такого показателя как коэффициент трудового участия (КТУ) является наиболее подходящей формой оплаты труда для АО СП «УЗБАТ А.О.». Благодаря ему можно учесть итоги деятельности работников, поскольку оценивание итогов деятельности предприятия взаимосвязаны с определенными показателями,

которые определяются за счет работников и повысить их производительность в результате роста заинтересованности.

В таблицах 25 и 26 представлены показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям и специалистам АО СП «УЗБАТ А.О.».

Таблица 25 – Показатели, повышающие КТУ руководителям и специалистам АО СП «УЗБАТ А.О.», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент повышения (+) за каждый случай
1. Перевыполнение установленных заданий	0,2
2. Проявление инициативы и творческой	0,3
3. Совмещение профессий	0,3
4. Сверхурочная работа	0,2
5. Своевременное предоставление соответствующе отчетности	0,1
6. Отсутствие замечаний со стороны контролирующих организаций	0,1
7. Разработка рекомендаций по улучшению хозяйственной деятельности предприятия	0,3

К примеру, специалист при применении повышающего КТУ при сверхурочной работе будет получать: среднемесячная заработная плата \*КТУ =  $68,14 * 0,2 = 13,63$  тыс. руб. доплаты за сверхурочную работу.

Таблица 26 - Показатели, понижающие КТУ руководителям и специалистам АО СП «УЗБАТ А.О.», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент понижения (-) за каждый случай
1. Невыполнение плановых заданий	0,5
2. Низкое качество выполняемых обязанностей	0,3
3. Нарушение правил техники безопасности	0,3
4. Несвоевременное предоставление соответствующей документации	0,1
5. Невыполнение в срок приказов руководителей	0,1
6. Объявление замечаний	0,1
7. Выговора	0,3

К примеру, специалист за несвоевременное предоставление и сдачу документации, при расчете заработной платы с учетом понижающего КТУ получит на:  $68,14 * 0,1 = 6,81$  тыс. руб. ниже заработную плату, чем без нарушения трудовой дисциплины.

Для определения итогового коэффициента трудового участия используется формула 1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{повыш.}} - \sum K_{\text{пониж.}}, \quad (1)$$

где 1 – значение базового КТУ;

$\sum K_{\text{повыш.}}$  – сумма показателей, ведущих к повышению КТУ (по результатам периода);

$\sum K_{\text{пониж.}}$  – сумма показателей, ведущих к снижению КТУ (по результатам периода).

Величина заработной платы ( $ЗП_{\text{еж}}$ ) может быть рассчитана в соответствии с формулой 2:

$$ЗП_{\text{еж}} = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{перем.}} * КТУ, \quad (2)$$

где  $ЗП_{\text{пост.}}$  – сумма оклада;

$ЗП_{\text{перем.}}$  – сумма доплат.

В этом случае будет иметь место зависимость величины премиальных выплат от размера КТУ.

На втором этапе необходимо определить оптимальную величину численности персонала, которые отражают взаимосвязь между количеством персонала, заработной платой и производительностью труда, основываясь на неравенствах (таблица 27).

Таблица 27 – Неравенства по определению оптимальной величины численности персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.»

Неравенства	Содержание
$K \leq \varepsilon L \times XL_{\max}$	Ограничение по количеству работников, учитывая нормативную (или сложившуюся) эффективность зарплаты и нормативные расходы на оплату труда
$\varepsilon L \geq K / XL_{\max}$	Ограничение по минимальной эффективности зарплаты, учитывая количество персонала и принятый уровень расходов на оплату труда
$I = \varepsilon K \times XL_{\max}$	Ограничение по максимальному среднему месячному доходу, учитывая производительность труда и нормативные расходы на оплату труда
$\varepsilon K \geq I / XL_{\max}$	Ограничение по минимальной производительности труда, учитывая заданную среднюю зарплату и нормативные расходы на оплату труда

Для внедрения систему КТУ необходимо учитывать затраты, которые представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Затраты на внедрения автоматизированной системы контроля дисциплиной труда в АО СП «УЗБАТ А.О.»

Статьи затрат	Сумма инвестиций, тыс. руб.
Установление электронную систему учета КТУ	150
Установление программы контроля на компьютер бухгалтера	45
Итого:	195

На третьем этапе необходимо спрогнозировать расходы на оплату труда с возможностью дальнейшего увеличения его доли в общем объеме выручки. Поэтому дальше проведем расчет эффективности предложенных мероприятий.

В связи с тем, что на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» не организован общепит, предлагается осуществлять доставку еды из столовой организации общественного питания, которое находится неподалеку. К примеру, ежедневно на корпоративную почту сотрудникам предприятия будет отправляться рассылка с меню, руководствуясь им сотрудники смогут выбирать блюда, которые им понравились. В период обеденного перерыва из

столовой будет организована доставка этих блюд, так загруженные сотрудники, которые не могут отлучиться на обеденный перерыв, смогут нормально питаться, что повысит их удовлетворенность, и они подкрепившись, смогут продолжать продуктивную работу.

В настоящее время во многих подсобных помещениях стоят микроволновые печи и холодильники, там же сотрудники и питаются едой из дома, но это не способствует отдыху во время обеда, так как все сидят на рабочих местах, кроме того, не все довольны запахом чужой еды в кабинете. Поэтому для тех, кто хочет питаться едой из дома, целесообразно организовать небольшую кухню со столами, где сотрудники смогут разогреть еду, выпить чай или кофе и поговорить с коллегами, что будет способствовать сплочению коллектива.

Внедрение данного мероприятия в АО СП «УЗБАТ А.О.» позволит:

- повысить лояльность сотрудников к предприятию, благодаря заботе предприятия о питании своих сотрудников;
- увеличить продуктивность труда, потому что сотрудники не будут оставаться голодными из-за невозможности съездить в столовую;
- создать более дружественную атмосферу, сплотить коллектив за счет организации кухни, где сотрудники смогут пообедать и едой из доставки, попить чай/кофе и поговорить друг с другом. А не будут сидеть каждый отдельно в своем кабинете.

### **3.2 Развитие нематериальных методов мотивации персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.»**

Для того, чтоб расширить нематериальные методы мотивации на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» предлагается:

1. Предприятия, стараясь привлечь высококвалифицированных специалистов и удержать уже имеющихся, предлагают своим сотрудникам различные дополнительные условия, например, предоставляют социальный

пакет. На каждом предприятии состав данного пакета отличается, одни включают бесплатное или льготное питание, выделяют транспорт для доставки на работу и обратно, другие предоставляют медицинские страховки, организуют корпоративные мероприятия и т.д. Но в настоящее время, многие работодатели стали уделять пристальное внимание добровольному медицинскому страхованию, поскольку оплата больничного или долгое отсутствие специалиста на рабочем месте в связи болезнью являются для работодателя весомой проблемой. Поэтому многие предприятия стали внедрять систему ДМС, с помощью которой предприятие привлекает и удерживает высококвалифицированные кадры, стабилизирует отношения в коллективе, создает у работников доверительное отношение к предприятию и к его руководству, демонстрируя ответственность работодателя и его заботу о своих сотрудниках. Также использование полиса ДМС, своевременное посещение врача и лечебных процедур, позволят снизить количество больничных и их длительность, что положительно скажется на продуктивности работы.

Добровольное медицинское страхование (ДМС) - это вид медицинского страхования, который обеспечивает получение гражданином медицинских услуг (частные клиники, частные палаты и т.д.) за счет страховой организации.

Для предприятия преимуществами приобретения корпоративных полисов ДМС для сотрудников являются:

- льготы при уплате налогов;
- конкурентные преимущества перед другими предприятиями, означает то, что хорошие специалисты, при прочих равных условиях работодателей, скорее предпочтут работать там, где существует данный вид страхования;
- в таких предприятиях работники меньше болеют, поскольку при появившихся симптомах они могут получить своевременную и качественную помощь, а не запускаяют болезни. Персонал с полисом ДМС меньше

находится на больничном, соответственно, повышается КПД трудовой деятельности сотрудников, снижаются производственные потери, появляющиеся из-за оформления больничных листов.

Но полис ДМС должен быть «рабочим», а на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» страховой суммы хватает только на 1-2 консультации, соответственно, сотрудники не могут вовремя проследить за своими болезнями и получить соответствующую помощь, что может отразиться на продуктивности их работы и удовлетворенности существующими условиями труда.

Поэтому предлагается поднять порог страховой суммы на 5 тысяч в год на каждого сотрудника, на данный момент в среднем он составляет 5 тыс. руб. в год.

В настоящее время у АО СП «УЗБАТ А.О.» заключен договор со страховой компанией СОГАЗ, в условиях договора прописаны суммы на добровольное медицинское страхование работников, полис новым работникам оформляется после трех месяцев работы, также работники застрахованы от несчастных случаев, кроме того, по желанию сотрудника страхуются и члены его семьи. Стоимость страхования работников на 2021 год составляет 525 тыс. руб.

В услуги в рамках ДМС входят:

- амбулаторно-поликлиническое обслуживание;
- скорая и неотложная медицинская помощь;
- стоматологическая помощь;
- экстренное и плановое стационарное обслуживание;
- организация медицинской помощи и круглосуточная информационная поддержка застрахованных.

При увеличении страховой суммы на 5 тыс. руб. каждому сотруднику, стоимость договора изменится на 505 тыс. руб. и составит 1030 тыс. руб. в год.

Данное мероприятия позволит:

- повысить уровень удовлетворенности сотрудников предприятием;
- удержать и привлечь новый высококвалифицированный персонал;
- снизить количество больничных и их длительность, благодаря своевременному обследованию и лечению;
- частично решить проблему с заменой специалиста на время болезни;
- получить компании льготы при уплате налогов;
- повысить уровень лояльности, в связи с тем, что сотрудники будут чувствовать заботу работодателя о себе и своем здоровье;
- повысить производительность труда.

В таблице 29 представлен план-график внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 29 – Календарный план-график внедрения мероприятий

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное должностное лица	Исполнитель
Составление списка мероприятий	1 мес.	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам
Разработка системы оценки трудового участия	2 недели	Бухгалтерия	Бухгалтер по заработной плате
Внедрение системы оценки трудового участия	1 неделя	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам
Разработка программы премирования	2 недели	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам
Внедрение системы премирования	1 месяц	Бухгалтерия	Бухгалтер по заработной плате
Разработка автоматизированной системы организации труда	1 месяц	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам
Внедрение автоматизированной системы организации труда	1 месяц	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам
Контроль исполнения	Постоянно	Департамент по работе с персоналом	Инспектор по кадрам

Как видно из таблицы 29, основная роль в разработке и внедрению отводится департаменту по работе с персоналом (инспектору по кадрам), но активное участие в процессе внедрения мероприятий принимает бухгалтерия.

зависят от момента начала их реализации.

Согласно с проведенным исследование были предложены основные направления по совершенствованию системы мотивации персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» составим план по затратам.

Таблица 30 – Сводные затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» на каждом этапе

Мероприятия	Сумма, тыс. руб.
<b>1. Сумма единовременных затрат</b>	
Осуществление привязки системы оценки персонала к премированию	270,0
Развитие нематериальной мотивации	100,0
В т. ч. Поощрительные грамоты	2,0
поздравления с праздниками в СМИ	8,0
Реализация программы управления компетенциями персонала	151,388
<b>Итого</b>	<b>521,388</b>
<b>2. Сумма текущих затрат</b>	
Проведение оценки деятельности персонала	273
В т. ч. зарплата персонала, проводящего оценку	250
Затраты на тест-программы	23
Внедрение привязка системы оценки персонала к премированию	150,63
Установление электронной систему учета КТУ	150
Установление программы контроля на компьютер бухгалтера	45
Запуск программы и ее обслуживание	61
<b>Итого</b>	<b>952,64</b>
<b>Всего затрат</b>	<b>1475</b>

Согласно представленным данным по затратам при внедрении предлагаемых мероприятий, их общая сумма будет составлять ДЛЯ АО СП «УЗБАТ А.О.» 1475 тыс. руб. Поскольку улучшение системы мотивации персонала предприятия подразумевает рост прибыли по итогу, то они могут рассматриваться и как часть антикризисного управления на предприятии.

Далее проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

### 3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Далее проведем расчет эффективности совершенствования системы управления персоналом.

Как было определено ранее, за 2020 год показатели деятельности предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» были следующими:

- выручка (W) – 1630536 тыс. руб.;
- численность персонала (K) – 1002 человека;
- издержки на оплату труда – 81928 тыс. руб.;
- среднемесячный доход одного работника (I) – 68,14 тыс. руб.

Максимальная доля издержек на оплату труда в выручке ( $XL_{max}$ ) – 5,02.

Производительность зарплаты (ЭЛ) можно определить, как отношение выручки (W) к среднемесячному доходу одного работника (I) и составляет 1994,10 тыс. руб. ( $1630536/68,14/12$ ).

Производительность труда (ЭК) можно определить, как отношение выручки (W) к численности персонала (K), и составляет 1627,28 тыс. руб.

Исходя из этих данных рассчитаем показатели эффективности АО СП «УЗБАТ А.О.» по состоянию на конец 2020 года.

- 1)  $ЭЛ * XL_{max} = 1994,10 * 5,02\% = 100,1$ ;
- 2)  $K / XL_{max} = 1002 / 5,02\% = 19960,16$ ;
- 3)  $ЭК * XL_{max} = 1627,28 * 5,02\% = 81,68$ ;
- 4)  $I / XL_{max} = 68,14 / 5,02\% = 39723,11$ .

Далее рассчитаем показатели эффективность использования показателей по данным АО СП «УЗБАТ А.О.» на 2020 год (таблица 31).

Согласно с данными таблицы 31 отмечается выполнение всех неравенств в 2020 году, однако следует обратить внимание на отклонение от

нормы, что позволяет при достаточном объеме выручки и при соблюдении прочих нормативов получать расчетную прибыль повышая численность персонала согласно с рекомендуемыми условиями.

Таблица 31 – Расчет показателей эффективности системы мотивации персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2020 год

Неравенство	Вывод
1001 < 1002	Численность персонала должна быть не больше 1001 человек
1996 > 1994	Эффективность зарплаты должна быть не меньше 1996 тыс. руб.
68,14 < 81,68	Зарплата должна быть не больше 81,68 тыс. руб. на человека
1627 > 1001	Производительность труда должна быть выше 1627 тыс. рублей на человека

Расчет количественного влияния факторов труда на объем реализации организации АО СП «УЗБАТ А.О.» представим в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет количественного влияния факторов труда на объем реализации организации АО СП «УЗБАТ А.О.» по результатам внедрения мероприятий

Факторы труда	Показатели	2020 г.	прогно з	прогно з к 2020г., %	Величина влияния факторов на изменение объема реализации		Резервы увеличения объема реализации, тыс. руб.
					разниц а %	Сума, тыс. руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Изменение численности персонала	Среднесписочная численность персонала, чел.	1002	1002	100	0	0	0
Круглосуточные простои или большее количество дней, отработанных	Отработано человеко-дней, дней	197	198	100,51	0,51	8315,73	8315,73

ых одним рабочим							
Изменение количества неявок на работе	Дней	50	49	98	2	32610,72	32610,72
Итого						40926	40926

Предполагается, что разработка и внедрение предложенных мероприятий приведет к улучшению выполнения работы работниками организации, за счет чего сократятся внутрисменные простои и средняя длительность рабочего дня увеличится до уровня 2019 года.

Приведенные данные таблицы 31 свидетельствуют о том, что после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала улучшатся результаты работы организации, что является резервом увеличения объема реализации, улучшение использования трудовых ресурсов может увеличить объем реализации на 40926 тыс. руб.

Рассчитанные резервы увеличения объемов реализации будут применены в расчетах общей эффективности мероприятий.

Далее проведем анализ эффективности системы мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» до и после внедрения предложенных мероприятий (таблица 33).

Таблица 33 – Сравнительный анализ показателей мотивации персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» до и после внедрения предложенных мероприятий

Наименование показателя	Значение показателя		Отклонения	
	2020г.	прогноз	Абсол., +/-	Относ., %
Выручка от реализации, тыс. руб.	1630536	1671462	40926	102,51
Среднесписочная численность персонала, чел.	1002	1002	0	100,00
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	1627,28	1668,13	40,85	102,51

На рисунке 13 представлена динамика показателей производительности труда до и после мероприятий.

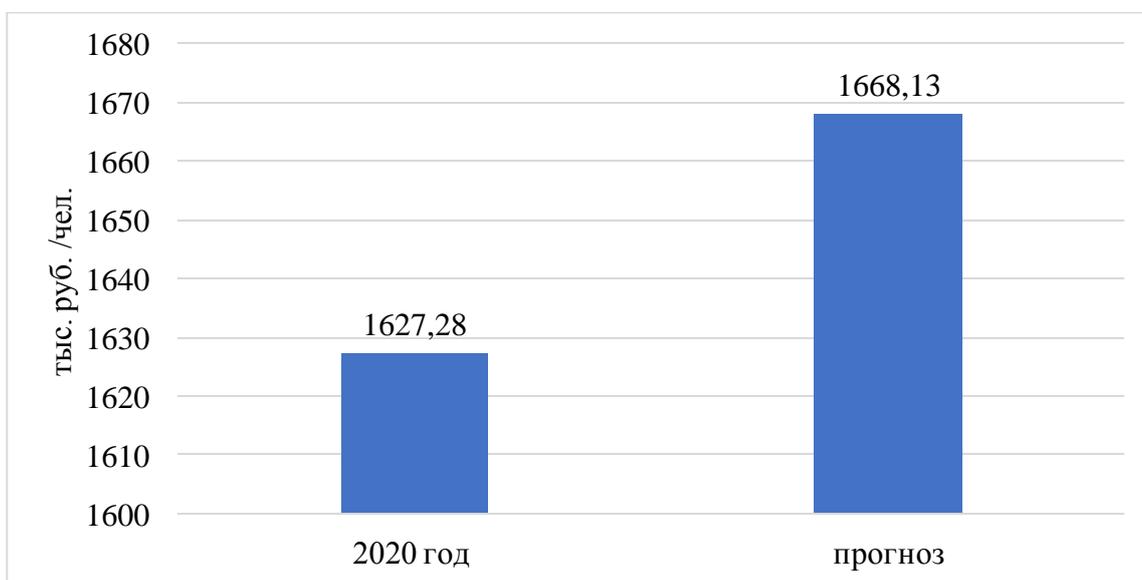


Рисунок 13 – Динамика производительности труда организации АО СП «УЗБАТ А.О.» до и после внедрения мероприятий

Как видно из представленных в таблице 32 данных, после реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» среднегодовая производительность труда может увеличиться на 40,85 тыс. руб./чел., или на 2,51%, что указывает на повышение эффективности труда в организации и системы мотивации в том числе.

Проведем расчёт экономического эффекта по результатам внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» (таблица 34).

Таблица 34 – Расчёт экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.»

Показатели	За 2020 год	Прогноз по результатам внедрения	Экономический эффект
Выручка, тыс. руб.	1630536	1671462	40926
Расходы, тыс. руб.	576045	577520	1475
Прибыль, тыс. руб.	1054491	1093942	Экономический эффект = 39451

Согласно проведенного расчета, общий экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» составит 39451 тыс. руб.

На основании разработанных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» можно говорить об улучшении экономических и финансовых показателей деятельности организации. Об этом свидетельствуют показатели прибыли организации.

Выводы:

С целью совершенствования системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» предложены следующие мероприятия:

– Первым мероприятием по совершенствованию системы мотивации рассмотрим совершенствование системы премирования, что позволит повысить интерес сотрудников отеля в его развитии. Для этого предложено внедрение системы грейдинга. Грейд позволяет определять уровень результативности работника путем установления его вклада в общий результат работы организации.

– С целью повышения эффективности системы мотивации труда персонала предложено применение коэффициентов трудового участия (КТУ), который представляющих собой обобщённую количественную оценку трудового вклада рабочих и служащих в общие результаты работы. Внедрение в систему оплаты труда такого показателя как коэффициент трудового участия (КТУ) позволяет учесть результаты труда сотрудников,

так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников.

– Для того, чтобы расширить методы нематериальной мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» предлагается применять специальные меры по поддержанию здоровья работников предприятия, а также организация питания для сотрудников предприятия, что повысит эффективность их работы.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию системы мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» производительность труда повысится на 40,85 тыс. руб., или на 2,51%, что указывает на эффективность предложенных мероприятий. Общий экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» составит 39451 тыс. руб.

## 4 Социальная ответственность

В современном мире социальная ответственность бизнеса имеет важное значение во взаимоотношениях между компанией и ее стейкхолдерами. Компании соревнуются за места в рейтингах по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности, за право быть включенными в ведущие фондовые индексы устойчивости и социальные индексы. Все больше компаний в России и мире публикуют нефинансовую отчетность. Растет количество агентств, предлагающих рейтинги в области корпоративной социальной ответственности (далее КСО). В России за последние два-три года было создано более 7 рейтингов, оценивающих различные аспекты КСО. В настоящее время актуальным является вопрос оценки социальной полезности результатов деятельности организации. Без критериев оценки, характеризующих проявления корпоративной социальной ответственности, невозможно анализировать текущее состояние, делать прогнозы, невозможно сравнивать компании, управлять социально ответственной деятельностью.

### 1 Определение целей и задач программы КСО

Программа корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.» будет включать в себя основные принципы стратегического развития компании, которые будут связаны с реализацией социальных, экономических и экологических проектов. Деятельность АО СП «УЗБАТ А.О.» в области корпоративной социальной ответственности носит системный характер и направлена на результат. Все наши проекты объединены единой стратегией, а это значит, что все они направлены на реализацию единой цели - формированию и укреплению ценностей социально-ответственного поведения в бизнес-среде.

Целями программы корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.» являются:

- интеграция компании в мировое сообщество, чьей тенденцией является формирование развитой системы социально ориентированного бизнеса;
- создание примера компании, которая успешно сочетает деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, которые так или иначе связаны с нашим бизнесом;
- формирование внутри компании и в ее внешних отношениях ценностей социально- ответственного поведения, связанных с необходимостью укрепления тенденции к формированию социально- ответственной бизнес-среды.

Задачами программы корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.» являются:

- реализация программы по укреплению ответственности компании как представителя международного бизнес-сообщества (выработка стратегии построения доверительных долгосрочных отношений с партнерами и клиентами, противодействия коррупции, привлечения внимания общественности к необходимости добросовестной деловой практики, информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон и т.д.);
- реализация социальной программы (корпоративная политика, взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании и т.д., благотворительность, образовательные проекты);
- реализация экологической программы (ресурсосбережение, проекты в сфере защиты окружающей среды и т.д.);
- подготовка ежегодного отчета о реализации программы корпоративной социальной ответственности и корректировка стратегии.

Среди принципов корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.»:

1. Системность. Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.» объединены в общую стратегию и нацелены на результат.

2. Актуальность. Проекты программы соответствуют актуальным проблемам и потребностям всех социальных групп, чьи интересы, так или иначе, пересекаются с деятельностью нашей компании.

3. Клиентоориентированность. Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях со всеми нашими клиентами и партнерами и поэтому стремимся выстраивать доверительное взаимодействие, нацеленное на удовлетворение интересов всех сторон.

4. Прозрачность. Суть, цели и особенности реализации программы корпоративной социальной ответственности ясно сформулированы и понятны каждому сотруднику АО СП «УЗБАТ А.О.».

5. Публичность. Любая информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности АО СП «УЗБАТ А.О.», за исключением конфиденциальной, доступна широкой общественности.

6. Эффективность. Затраченные на реализацию программы АО СП «УЗБАТ А.О.» ресурсы (временные, финансовые и любые другие) должны иметь ощутимый эффект, способствовать решению конкретных задач.

## 2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО.

Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты заносим в таблицу 1.

Таблица 1 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
1	формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники, органы федеральной и местной власти,
2	создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые каким-либо образом связаны с деятельностью компании	поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
3	формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально-ответственной бизнес-среды	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
	Задачи КСО	
1	разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами	клиенты и партнеры
2	формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	клиенты и потребители
3	информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам	собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	исполнение социальной программы	работники компании
5	осуществление экологической программы	население
6	формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи - это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Менеджеры предприятия должны учитывать множество факторов при организации перевозок с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения

рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании - в первую очередь.

### 3 Определение элементов программы КСО

Основными элементами реализации программы КСО являются:

- 1) программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества;
- 2) социальная программа;
- 3) экологическая программа.

Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

#### 3.1 Программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества

АО СП «УЗБАТ А.О.» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Мы осознаем свою ответственность за действия наших клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований АО СП «УЗБАТ А.О.» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического. Все действия руководства и сотрудников АО СП «УЗБАТ А.О.» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований национального и международного рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность наших

сотрудников направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных

Советом директоров АО СП «УЗБАТ А.О.». При этом среди принципов бизнес-поведения нашей компании - недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. Мы гарантируем качество оказываемых нами услуг и постоянно стремимся к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания наших клиентов. Это является показателем нашего стремления к построению долгосрочных отношений с нашими клиентами. Во главу приоритетов мы ставим индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность наших сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых нами услуг. Руководство и сотрудники АО СП «УЗБАТ А.О.» стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для наших клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, мы гарантируем полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

### 3.2 Социальная программа

Взаимоотношения АО СП «УЗБАТ А.О.» как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. АО СП «УЗБАТ А.О.» обеспечивает своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Мы ориентированы на дальнейшее развитие в качестве эффективной компании и максимальное раскрытие потенциала сотрудников.

Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности: ориентацию на результат, меритократию, сотрудничество и командная работа, доверие, взаимоуважение и надежность, развитие, инициативность и лидерство.

Прозрачная система вознаграждения является важным конкурентным преимуществом АО СП «УЗБАТ А.О.» а. В компании действует единая система грейдов. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть — базовое вознаграждение и переменная часть — премия, размер которой зависит от грейда сотрудника, выполнения им ключевых показателей эффективности и соответствия корпоративной культуре компании. Стратегия АО СП «УЗБАТ А.О.» в области компенсаций и льгот нацелена на то, чтобы уровень базового вознаграждения сотрудников достигал рыночной медианы, а уровень совокупного вознаграждения был выше нее.

### 3.3 Экологическая программа

В соответствии с принятой Политикой интегрированной системы менеджмента АО СП «УЗБАТ А.О.» и предприятий (в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества и энергоэффективности) Компания считает экологическую безопасность, охрану здоровья человека и окружающей среды неотъемлемым элементом своей деятельности и одним из стратегических приоритетов.

АО СП «УЗБАТ А.О.» ведет непрерывную комплексную работу по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

В целях реализации Экологической стратегии Компании в 2008 году была внедрена Корпоративная система экологического менеджмента АО СП «УЗБАТ А.О.»(КСЭМ), соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Эффективность Корпоративной системы экологического менеджмента подтверждается успешным прохождением

ежегодных независимых аудитов на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Система экологического менеджмента дает возможность эффективно управлять экологическими аспектами деятельности предприятий Группы АО СП «УЗБАТ А.О.» от этапа проектной разработки до производственной и вспомогательной деятельности объектов, обеспечивая экологическую безопасность как при работе в нормальных условиях, так и в случае реагирования на нештатные ситуации. Непрерывное совершенствование системы корпоративного управления, построенного на принципах вертикальной интеграции, стратегического планирования, распределения ресурсов между предприятиями, разработки единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, дает возможность поступательно улучшать результаты функционирования КСЭМ.

Исходя из приоритетных направлений улучшения деятельности в аспектах «производство — экологическая безопасность» в Компании ежегодно формируются корпоративные экологические цели и ключевые показатели по уровням и функциям внутри Компании. Поставленные цели служат основой для формирования конкретных задач и программ мероприятий, направленных на реализацию Экологической стратегии, нашедшей свое отражение в Политике интегрированной системы менеджмента, которая разделяется работниками и служит ориентирами на всех площадках. На предприятиях Компании такие мероприятия входят в ежегодные целевые экологические программы.

АО СП «УЗБАТ А.О.» также стремится соответствовать международным требованиям в области охраны окружающей среды.

Таблица 2 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления	законность	максимизация прибыли в рамках закона
2	клиенты, руководство компании	повышение качества	увеличение количества клиентов и потребителей
3	сотрудники	использование современной техники	улучшение условий труда сотрудников
4	сотрудники	материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	сотрудники	нематериальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
6	сотрудники, клиенты, потребители, население	Повышение переработки	экологичность перевозимых грузов и транспорта
7	сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	автоматизированный документооборот	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании
8	руководство и владельцы компании, сотрудники, местные органы самоуправления	энергосбережение	снижение затрат компании, повышение прибыли

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

#### 4 Определение затрат на программу

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» (таблица 3).

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации за год, тыс. руб.
1	Законность	1280	15360
2	Повышение качества обслуживания	0	0
3	Использование современной техники	0	0
4	Материальное стимулирование	-	27560
5	Нематериальное стимулирование	-	1460
6	Автоматизированный документооборот	-	790
7	Энергосбережение	0	0
	ИТОГО:		45170

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 45170 тыс. руб.

#### 5 Ожидаемая эффективность программы КСО

При реализации программ КСО, как уже было указано выше, компания получает существенный эффект работы (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	законность	15360	максимизация прибыли в рамках закона	рост экономики
2	повышение качества обслуживания	0	увеличение количества клиентов и потребителей	улучшение деятельности предприятия
3	использование современной техники	0	улучшение условий труда сотрудников	социальная защищенность
4	материальное стимулирование	27560	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	рост экономики

5	нематериальное стимулирование	1460	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	рост экономики
6	автоматизированный документооборот	790	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании	улучшение экологии
7	энергосбережение	0	снижение затрат компании, повышение прибыли	рост экономики

В данном случае соотношение затраты на мероприятие-эффект для компании - эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным

## **Заключение**

Систематизировав вышеприведенную информацию, можно сделать следующие выводы.

На сегодняшний день мотивация персонала предприятия является одним из ключевых элементов системы не только в управлении персоналом, но и в вопросе набора персонала на предприятии.

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать следующее определение: набор персонала является одной из ведущих функций менеджмента, а мотивация персонала является важнейшим инструментом для создания у персонала предприятия внутренних стимулов повышения качества и результативности труда при помощи различных приемов.

В ходе исследования видов мотивации можно выделить, что чаще всего применяются материальные виды мотивации, которыми являются: надбавки и премии. Выбор организацией того или иного вида мотивации имеет важное социально-экономическое значение, ведь неэффективная система мотивации может привести к социальной напряженности в коллективе и, как следствие, к снижению производительности труда, ухудшению качества продукции, нарушениям трудовой дисциплины.

Разработка и использование эффективной системы мотивации и мотивационной политики, в том числе внедрение методов материального и нематериального стимулирования работников, является главным условием повышения эффективности их деятельности. Эффективность работы каждого предприятия повышает его конкурентоспособность на рынке.

Проведенный анализ основных экономических показателей указывает на повышение общей эффективности и прибыльности, на что указывает рост чистой прибыли в 2020 году, когда она составила 785702 млн. руб. что на 28,04% выше 2019 года. Также на повышение эффективности основной

деятельности предприятия указывает рост рентабельности продаж предприятия в 2020 году на 2,95% в отличии от 2019 года. Таким образом, наряду с развитием деятельности предприятия, негативным фактором является снижение эффективности управления персоналом, что в первую очередь зависит от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и применяемой системой мотивации.

В ходе оценки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами определено, что за анализируемый период численность персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2018-2020 годы возросла с 810 человек в 2018 году до 1002 человек в 2020 году.

Согласно с проведенным анализом можно сделать выводы, что эффективность использования рабочего времени персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» снизилась, что в последствии может оказать негативное влияние на производительность труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.». Учитывая оценку эффективности использования рабочего времени, основной резерв роста производительности труда на предприятии АО СП «УЗБАТ А.О.» заключается в сокращении невыходов в связи с болезнью и по причине внутрисменных простоев.

Результаты оценки производительности труда персонала АО СП «УЗБАТ А.О.» свидетельствует о снижении отдачи эффективности работы персонала в 2020 году, и рассматривая динамику за предыдущий год можно отметить, что это негативная тенденция, которая связана в первую очередь со значительным ростом численности персонала.

Результаты проведенного исследования указывают на наличие проблем в существующей системе мотивации и ее составляющих, что снижает эффективность работы персонала АО СП «УЗБАТ А.О.».

Недостатками системы мотивации труда персонала предприятия АО СП «УЗБАТ А.О.» является отсутствие материального мотивирования персонала, который проработал на предприятии долгое время, а также низкая зависимость заработной платы и результативности труда персонала, что

снижает заинтересованность персонала в повышении эффективности своей работы.

С целью совершенствования системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» предложены следующие мероприятия:

– Первым мероприятием по совершенствованию системы мотивации рассмотрим совершенствование системы премирования, что позволит повысить интерес сотрудников отеля в его развитии. Для этого предложено внедрение системы грейдинга. Грейд позволяет определять уровень результативности работника путем установления его вклада в общий результат работы организации.

– С целью повышения эффективности системы мотивации труда персонала предложено применение коэффициентов трудового участия (КТУ), который представляющих собой обобщённую количественную оценку трудового вклада рабочих и служащих в общие результаты работы. Внедрение в систему оплаты труда такого показателя как коэффициент трудового участия (КТУ) позволяет учесть результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников.

– Для того, чтобы расширить методы нематериальной мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» предлагается применять специальные меры по поддержанию здоровья работников предприятия, а также организация питания для сотрудников предприятия, что повысит эффективность их работы.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию системы мотивации в АО СП «УЗБАТ А.О.» производительность труда повысится на 40,85 тыс. руб., или на 2,51%, что указывает на эффективность предложенных мероприятий. Общий экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в АО СП «УЗБАТ А.О.» составит 39451 тыс. руб. Все это указывает на эффективность предлагаемых мероприятий по

совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст] (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 1 [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть вторая [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.12.2019) // «Собрание законодательства РФ», № 31, 03.08.1998, ст. 3824.
6. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н.Н. Абакумова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2016. – 233 с.
7. Агарков, А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю., Ерохина Е.А. Экономика и управление на предприятии. Учебник для бакалавров, М., 2018. – 715 с.
8. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. – М.: Олма-Пресс, 2017. – 224 с.
9. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. - 2017. - Т. 7. № 4. - С. 4-15.

10. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент, теория и практика. — СПб.: Питер, 2019.
11. Ветлужских Е.Н. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 1. – С. 8 – 11.
12. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии // Вестник ОмГУ (Экономика). – 2017. – №4. – С. 14-22.
13. Гуськова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: практикум / Е. А. Гуськова. – Белгород: Изд. дом «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 99 с.
14. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 486 с.
15. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: учебник / К. В. Екимова. – М.: Юрайт, 2019. - 381 с.
16. Искандарян Г.О. Управление персоналом: взаимосвязь заработной платы и производительности труда / Искандарян Г.О., Кат С.А., Иванова В.А. // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 49-8. – С. 45-47
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 512с.
18. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. – 2017. – №4 (4). – С. 80-83.
19. Корниенко Е.В. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций / Е.В. Корниенко - Таганрог: Филиал РГСУ: Ступин А. Н., 2016. - 105 с.
20. Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации. Сущность и механизм обеспечения. -Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2020. -285 с.

21. Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 1. - С. 45.

22. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина ; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 225 с.

23. Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 4-8.

24. Мазин А.Л. Экономика труда: учебное пособие / А.Л.Мазин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2018 – 619 с.

25. Минченко Л.В., Подавалкина Е.В., Журавлева М.Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 2. С. 75-80.

26. Панченко, А.Ю. Обоснование и оптимизация норм труда как фактор оценки эффективности трудовых процессов / Наука и бизнес: пути развития. 2018. № 11. С. 50-53. Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях // Молодой ученый. — 2019. — №3. Т.1. — С. 187-190.

27. Патрахина Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина, К.П. Романчук // Молодой ученый. - 2018. - № 7. - С. 461-464.

28. Разинькова О.П. Мотивация и стимулирование трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. - 2017. - № 1. - С. 123-131.

29. Опыт мотивации персонала // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2017. № 4 (80). С. 71–73.

30. Соколова, Е. А. Корпоративные системы мотивации труда // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 6 (22). С. 53-58.
31. Сосунова Е.В. Проблема оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией // Экономическая среда. - 2018. - № 1 (23). - С. 9-14.
32. Сураг И.Л., Борщева А.В., Ильченко С.В. Управление персоналом организации. Учебник, М., 2018. – 360 с.
33. Толстиков Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2017. - № 12-4. - С. 166-169.
34. Треногина Н.В. Системный подход к управлению персоналом в организации // Вестник магистратуры. 2018. № 7 (82). С. 107-108.
35. Чиликина И.А. Мотивация трудовой деятельности: курс лекций / И. А. Чиликина. – Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2018. – 62 с.
36. Чуланова О. Л.; Рынгач О. Л.; Виниченко М. В.; Повышение лояльности персонала путем совершенствования системы мотивации на пре - ского автономного округа-Ugra // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018, Том: 8, Вып.: 8. С.: 39- 47.
37. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.
38. Шараева Л.Г. Методы мотивации персонала на предприятии // Студенческий форум. - 2018. - № 2 (23). - С. 35-37.
39. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivationand Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.

40. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136- 140.

41. Manuel Ramon-Jeronimo, J.; Florez-Lopez, R.; Dominguez-Lario, N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation // Atencion Primaria. 2018, Том: 50, Вып.: 3. С.: 166-175.

## Приложение А

(обязательное)

### Анкета

#### Анкета

Здравствуйте, уважаемый респондент. Вашему вниманию предлагается анкета на тему «мотивация».

Прежде чем ответить на вопрос, внимательно прочитайте все варианты ответов и выберите наиболее приемлемый для Вас. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

**1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?**

- 1) Вполне удовлетворен
- 2) Скорее удовлетворен, чем нет
- 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет
- 4) Скорее неудовлетворен
- 5) Совершенно неудовлетворен

**2. Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?**

- 1) Скорее удовлетворен, чем нет
- 2) Не могу сказать, удовлетворен или нет
- 3) Скорее неудовлетворен
- 4) Совершенно неудовлетворен

**3. Ваша должностная инструкция**

- 1) Полностью соответствует выполняемой Вами работе
- 2) В основном соответствует Вашим реальным обязанностям
- 3) Не соответствует реально выполняемой Вами работе
- 4) Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

**4. А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?**

- 1) Вполне уверен
- 2) Скорее уверен, чем нет
- 3) Затрудняюсь определить свою позицию
- 4) Пожалуй, не уверен
- 5) Совершенно не уверен в завтрашнем дне

**5. Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?**

1) В целом отношение положительное. Я доволен существующими условиями

- 2) Отношение скорее положительное, чем отрицательное
- 3) Затрудняюсь сказать
- 4) Отношение скорее отрицательное, чем положительное

5) В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями

**6. Удовлетворены ли Вы организацией труда?**

- 1) Вполне удовлетворен
- 2) Скорее удовлетворен, чем нет
- 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет
- 4) Скорее неудовлетворен
- 5) Совершенно неудовлетворен

**7. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:**

- 1) Объективны и Вам известны
- 2) Субъективны и Вам не известны
- 3) Вам не известны

**8. Вам известны перспективы развития предприятия:**

- 1) На год
- 2) На месяц
- 3) Меньше месяца
- 4) Не известны  
вашего отдела:

- 1) На год
- 2) На месяц
- 3) Меньше месяца
- 4) Не известны

ваши личные перспективы:

- 1) На год
- 2) На месяц
- 3) Меньше месяца
- 4) Не известны

**9. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:**

- 1) Полностью
- 2) Не полностью
- 3) В отдельных случаях
- 4) Совсем нет

**10. На Вашем предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:**

- 1) Согласен
- 2) Не согласен
- 3) Не знаю

**11. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места:**

- 1) Количество людей в одном помещении
- 1) Площадь рабочего места
- 2) Дизайн и планировка рабочих мест
- 3) Время начала и окончания рабочего дня
- 4) Организация питания сотрудников
- 5) Техническая оснащенность
- 6) Другое

**12. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе:**

- 1) В нашем коллективе не бывает конфликтов
- 2) Неудачное распределение должностных обязанностей
- 3) Оплата труда
- 4) Стиль руководства начальника
- 5) Несовместимость отдельных работников
- 6) Другое \_\_\_\_\_

**13. Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?**

- 1) Выдача премий
- 2) Организация совместных праздников
- 3) Подарки
- 4) Повышение заработной платы
- 5) Повышение по должности
- 6) Благодарственные письма (дипломы, сертификаты)

**14. Как Вы думаете, какая из форм мотивации наиболее эффективна для стимулирования трудовой деятельности?**

- 1) Премии
- 2) Подарки
- 3) Повышение заработной платы
- 4) Повышение по должности
- 5) Благодарственные письма
- 6) Организация совместных праздников
- 7) Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**15. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:**

- 1) Как регулярное дополнение к зарплате
- 2) За успешное выполнение работы (проекта, задания)
- 3) Нерегулярно
- 4) Не получали премии
- 5) Другое

**16. Пол:**

- 1) мужской
- 2) женский

**17. Возраст:** \_\_\_\_\_

## Приложение Б

(рекомендуемое)

Баланс АО СП «УЗБАТ А.О.» на 31.12.2020г.

10	БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ДЛЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ (тыс. сум.):			
Наименование показателя	Код стр.	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	
<b>Актив / I. Долгосрочные активы</b>				
<b>Основные средства:</b>				
Первоначальная (восстановительная) стоимость (0100,0300)	010	754 390 889	838 066 692	
Сумма износа (0200)	011	565 225 843	590 393 509	
Остаточная (балансовая) стоимость (стр.010 - 011)	012	189 165 046	247 673 183	
<b>Нематериальные активы:</b>				
Первоначальная стоимость (0400)	020	153 470	195 224	
Сумма амортизации (0500)	021	63 839	66 791	
Остаточная (балансовая) стоимость (стр.020 - 021)	022	89 631	128 433	
<b>Долгосрочные инвестиции, всего (стр.040+050+060+070+080), в том числе:</b>				
Ценные бумаги (0610)	030	1 342	1 342	
Инвестиции в дочерние хозяйственные общества (0620)	040	1 342	1 342	
Инвестиции в зависимые хозяйственные общества (0630)	050	0	0	
Инвестиции в предприятия с иностранным капиталом (0640)	060	0	0	
Прочие долгосрочные инвестиции (0690)	070	0	0	
Оборудование к установке (0700)	080	0	0	
Оборудование и установка (0700)	090	38 628 240	8 122 678	
Капитальные вложения (0800)	099	13 432 825	1 753 814	
Долгосрочная дебиторская задолженность (0910,0920,0930,0940)	110			
Долгосрочные отсроченные расходы (0950,0960,0990)	120			
<b>Итого по разделу I (стр. 012+022+030+090+100+110+120)</b>	<b>130</b>	<b>241 317 084</b>	<b>287 679 490</b>	
<b>Товарно-материальные запасы, всего (стр. 150+160+170+180) в том числе:</b>				
Товарно-материальные запасы, всего (стр. 150+160+170+180)	140	264 121 666	313 653 712	
Производственные запасы (1000,1100,1500,1600)	150	175 561 742	207 376 918	
Незавершенное производство (2000,2100,2300,2700)	160	58 391 009	69 888 354	
Готовая продукция (2800)	170	27 229 229	31 449 730	
Товары (2900 за минусом 2980)	180	2 939 686	4 938 710	
Расходы будущих периодов (3100)	190	1 203 327	1 898 165	
Отсроченные расходы (3200)	200	594 742	8 324 849	
<b>Дебиторы, всего</b>				
(стр. 220+240+250+260+270+280+290+300+310)	210	142 296 909	224 729 688	
из нее: просроченная	211	28 018 275	20 172 015	
Задолженность покупателей и заказчиков (4000 за минусом 4900)	220	10 494 196	80 915 705	
Задолженность обособленных подразделений (4110)	230	0	0	
Задолженность дочерних и зависимых хозяйственных обществ (4120)	240	0	0	
Авансы выданные персоналу (4200)	250	1 792	0	
		<b>43 682 866</b>	<b>44 686 491</b>	

Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (4300)	260		
Авансовые платежи по налогам и сборам в бюджет (4400)	270	60 085 043	78 962 778
Авансовые платежи в государственные целевые фонды и по суррогатно (4500)	280	0	0
Задолженность учредителей по взносам в уставный капитал (4600)	290	0	0
Задолженность персонала по прочим операциям (4700)	300	11 240	27 320
Прочие дебиторские задолженности (4800)	510	28 021 772	20 137 394
<b>Денежные средства, всего (стр.330+340+350+360), в том числе:</b>	<b>320</b>	<b>291 208 221</b>	<b>67 098 992</b>
Денежные средства в кассе (5000)	330	0	0
Денежные средства на расчетном счете (5100)	340	234 908 805	53 705 278
Денежные средства в иностранной валюте (5200)	350	54 938 770	12 241 388
Прочие денежные средства (5500,5600,5700)	360	1 360 646	1 152 326
Краткосрочные инвестиции (5800)	370	0	0
Прочие текущие активы (5900)	380	1 031	15 274
<b>Итого по разделу II (стр.140+190+200+210+230+320+370+380)</b>	<b>390</b>	<b>699 425 896</b>	<b>615 720 680</b>
<b>Всего по активу баланса (стр. 130+390)</b>	<b>400</b>	<b>940 742 980</b>	<b>873 400 130</b>
Уставный капитал (8300)	410	5 668 938	5 668 938
Добавленный капитал (8400)	420	32 772 471	32 772 471
Резервный капитал (8500)	430	171 284 240	167 074 610
Выпущенные собственные акции (8600)	440	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (8700)	450	315 649 322	239 648 165
Целевые поступления и фонды (8800)	460	0	0
Резервы предстоящих расходов и платежей (8900)	470	0	0
<b>Итого по разделу I (стр.410+420+430+440+450+460+470)</b>	<b>480</b>	<b>525 374 971</b>	<b>445 164 184</b>
<b>Долгосрочные обязательства, всего (стр.500+510+520+530+540+550+560+570+580+590)</b>	<b>490</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
В том числе долгосрочная кредиторская задолженность (стр.500+520+540+560+590)	491	0	0
Долгосрочная задолженность поставщикам и подрядчикам (7000)	500	0	0
Долгосрочная задолженность обособленным подразделениям (7110)	510	0	0
Долгосрочная задолженность дочерним и зависимым организациям (7120)	520	0	0
Долгосрочные отсроченные доходы (7210, 7220, 7230)	530	0	0
Долгосрочные отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (7240)	540	0	0
Прочие долгосрочные отсроченные обязательства (7250, 7290)	550	0	0
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков (7300)	560	0	0
Долгосрочные банковские кредиты (7810)	570	0	0
Долгосрочные займы (7820, 7830, 7840)	580	0	0
Прочие долгосрочные кредиторские задолженности (7900)	590	0	0
<b>Текущие обязательства, всего (стр.610+620+640+650+660+670+680+690+700+710+720+730+740+750+760)</b>	<b>600</b>	<b>415 368 009</b>	<b>428 235 946</b>
в том числе:			
текущая кредиторская задолженность (стр.610+630+650+670+680+690+700+710+720+760)	601	412 201 570	419 766 279
из нее: просроченная текущая кредиторская задолженность	602	213 670 390	0
Задолженность поставщикам и подрядчикам (6000)	610	125 325 916	96 446 844
Задолженность обособленным подразделениям (6110)	620	0	0
Задолженность дочерним и зависимым организациям (6120)	630	0	0
Отсроченные доходы (6210, 6220, 6230)	640	54	70
Отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (6240)	650	0	0
Прочие отсроченные обязательства (6250,6290)	660	3 166 385	8 469 597
Полученные авансы (6300)	670	28 410 431	3 402 636
Задолженность по платежам в бюджет (6400)	680	109 630 717	67 801 784
Задолженность по ссудам (6510)	690	0	0
Задолженность по платежам в государственные целевые фонды (6520)	700	0	0
Задолженность учредителям (6600)	710	146 044 000	247 797 185
Задолженность по оплате труда (6700)	720	2 766 449	4 273 880
Краткосрочные банковские кредиты (6810)	730	0	0
Краткосрочные займы (6820,6830,6840)	740	0	0

Текущая часть долгосрочных обязательств (6950)	750	0	0
Прочие кредиторские задолженности (6900 кроме 6950)	760	24 057	41 950
<b>Итого по разделу II (стр.490+600)</b>	<b>770</b>	<b>415 368 009</b>	<b>428 235 946</b>
<b>Всего по пассиву балансу (стр. 480+770)</b>	<b>780</b>	<b>940 742 980</b>	<b>873 400 130</b>

**Приложение В**  
(рекомендуемое)

Отчет о финансовых результатах АО СП «УЗБАТ А.О.» за 2020 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЛЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ (тыс. сум.):					
Наименование показателя	Код стр.	За соответствующий период прошлого года		На конец отчетного периода	
		Доходы (прибыль)	Расходы (убытки)	Доходы (прибыль)	Расходы (убытки)
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	010	1 386 931 126		1 630 536 578	
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	020		531 440 021		576 045 602
Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (стр. 010-020)	030	855 491 105		1 054 490 976	
Расходы периода, всего (стр. 050+060+070+080), в том числе:	040		323 131 709		381 992 268
Расходы по реализации	050		167 748 345		244 822 811
Административные расходы	060		50 233 049		67 617 864
Прочие операционные расходы	070		105 150 315		69 551 593
Расходы отчетного периода, вычитаемые из налогооблагаемой базы в будущем	080		0		0
Прочие доходы от основной деятельности	090	139 136 355		165 105 151	
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр. 030-040+090)	100	671 495 751		837 603 859	
Доходы от финансовой деятельности, всего (стр. 120+130+140+150+160), в том числе:	110	16 413 669		13 089 250	
Доходы в виде дивидендов	120	0		0	
Доходы в виде процентов	130	2 107 061		0	
Доходы от финансовой аренды	140	0		0	
Доходы от валютных курсовых разниц	150	14 306 608		13 089 250	
Прочие доходы от финансовой деятельности	160	0		0	
Расходы по финансовой деятельности (стр. 180+190+200+210), в том числе:	170		26 087 857		12 829 351
Расходы в виде процентов	180		0		0
Расходы в виде процентов по финансовой аренде	190		0		0
Убытки от валютных курсовых разниц	200		26 087 857		12 829 351
Прочие расходы по финансовой деятельности	210		0		0
Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (стр. 100+110-170)	220	661 821 563		837 863 758	
Чрезвычайные прибыли и (убытки)	230		0		0
Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль) (стр. 220+/-230)	240	661 821 563		837 863 758	
Налог на прибыль	250		48 172 906		52 161 429
Прочие налоги и другие обязательные платежи от прибыли	260		0		0
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (стр. 240-250-260)</b>	<b>270</b>	<b>613 648 657</b>		<b>785 702 329</b>	