

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала предприятия ООО Автоцентр «Велес-40»

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 – 11И12	Лемешко Анна Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н. В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 11И12	Лемешко Анна Сергеевна

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала предприятия ООО Автоцентр «Велес-40»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 27.04.2016г. № 3224/с

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <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>	Объект исследования – предприятие ООО Автоцентр «Велес-40». Предмет исследования – трудовая мотивация персонала. Цель работы – разработать организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40» и оценить их социально-экономическую эффективность. В процессе исследования использовались материалы научных публикаций, изучена общая и специальная литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.
--	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>	Изученность. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Постановка задачи исследования: 1. Изучить теоретические основы мотивации труда персонала; 2. Провести анализ существующей системы мотивации персонала; 3. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации. Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, анкетирование, методы сравнительного анализа.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы, таблицы и рисунки.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
1 раздел	Корниенко А.А.
2 раздел	Корниенко А.А.
3 раздел	Корниенко А.А.
Заключение	Корниенко А.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты мотивации персонала.	
2. Анализ эффективности системы мотивации труда на предприятии ООО Автоцентр «Велес-40».	
3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40».	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.12.2015
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З – 11И12	Лемешко Анна Сергеевна		

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

Институт электронного обучения

Направление 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования Бакалавр

Кафедра ИНФТ

Период выполнения _____ (весенний /осенний семестр 2016 учебного года)

Форма представления работы:

Дипломная работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
04.01.16 – 01.02.16	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.16 – 16.03.16	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
17.03.16 – 20.04.16	Написание чернового варианта ВКР	15
21.04.15 – 01.06.15	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных материалов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 - 40	- отлично	
35 - 38	- очень хорошо	
31 - 34	- хорошо	
27 - 30	- удовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИНФТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИНФТ	Трубникова Н.В	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., 7 рис., 21 табл., 70 источников, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, мотивация, персонал, организация, управление персоналом.

Объект исследования – предприятие ООО Автоцентр «Велес-40».

Предмет исследования – трудовая мотивация персонала.

Цель работы – разработать организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40» и оценить их социально–экономическую эффективность.

В процессе исследования были освещены теоретические основы мотивации персонала, проведен анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ООО Автоцентр «Велес-40».

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала на примере предприятия ООО Автоцентр «Велес-40».

Степень внедрения: проведена диагностика системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ООО Автоцентр «Велес-40», результаты доведены до сведения руководства.

Область применения: предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала может быть использована на предприятии отрасли торговли.

Экономическая эффективность определяется ростом прибыли предприятия. Социальная значимость определяется оптимизацией качественных характеристик персонала.

В будущем планируется разработка новых методик эффективной мотивации персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями :

Мотивация : это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотив : это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Трудовая мотивация : это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями.

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты мотивации персонала.....	8
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	8
1.2 Сходства и различия мотивации и стимулирования.....	15
1.3 Современные подходы стимулирования персонала.....	19
2 Анализ эффективности системы мотивации труда на предприятии ООО Автоцентр «Велес-40».....	26
2.1 Организационно- управленческая характеристика ООО Автоцентр «Велес-40».....	26
2.2 Анализ экономической деятельности ООО Автоцентр «Велес- 40».....	32
2.3 Аудит персонала.....	39
2.4 Анализ и оценка системы мотивации персонала.....	43
3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40».....	58
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.....	58
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	70
Приложение А Перечень стимулирующих систем в организации.....	76
Приложение Б Положение о лучшем сотруднике.....	79
Приложение В Положение о займе для сотрудников	81

Введение

Актуальность темы работы. Экономическая и социальная политика, проводимая в России, направлена на формирование социально ориентированной рыночной экономики. Сегодня в этой области в число приоритетных целей включают обеспечение прав сотрудников на достойный труд, повышение качества жизни сотрудников и их семей за счет роста эффективности экономики государства.

Для достижения обозначенных целей в области управления персоналом необходимо обеспечить усиление мотивации за счет формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному, высокопроизводительному труду. Социальная, творческая и трудовая активность работника во многом зависят от эффективности действующей системы мотивации в организации, которая в дальнейшем повлияет на конечные результаты всей деятельности организации.

Управление организацией в условиях рыночных отношений требует от персонала управления высокого профессионализма, глубоких и разносторонних знаний, широкого кругозора, опыта и интуиции, оперативной гибкости и стратегической стабильности, творческих усилий и инновационных решений.

Все вышесказанное обусловило актуальность темы исследования.

Цель работы – разработать организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40» и оценить их социально–экономическую эффективность.

Объектом исследования является предприятие ООО Автоцентр «Велес-40».

Предметом исследования – трудовая мотивация персонала.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Изучить теоретические основы мотивации труда персонала.
2. Провести анализ существующей системы мотивации персонала.
3. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

База исследования. Нормативно–правовой базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства РФ, отдельные решения региональных органов власти и управления, касающиеся вопросов оплаты труда и регулирования трудовых отношений.

В числе информационных источников работы использовались публикации в периодической печати, в том числе в общеотраслевых и отраслевых журналах, данные статистической отчетности и первичного учета конкретной организации.

Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативные документы предприятия.

Методы исследования. Методология исследования базируется на диалектическом методе познания, системном подходе, методах индукции, сравнительного и экономического анализа, экономика –статистических и социологических методах.

Теоретическая значимость работы. Теоретическое значение исследования заключается в том, что его результаты расширяют и углубляют теоретическую и методическую базу для разработки более эффективного комплекса мероприятий по организации стимулирования персонала.

Практическая значимость работы. Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования

выводов и рекомендаций для решения методических и практических задач по совершенствованию организации стимулирования управленческого персонала в автосалоне.

Структура работы. Работа состоит из введения, основных частей, заключения, списка используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально–экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала опираться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление сотрудников в организации.

Мотивация является одной из ключевых функций деятельности менеджера. С помощью мотивации можно оказать воздействие на персонал организации. Роль мотивации состоит в оказании влияния на трудовой коллектив компании в форме общественного воздействия, побудительных мотивов к эффективному труду, коллективных поощрительных мер и индивидуальных. Суть мотивации состоит в том, чтобы сотрудники компании выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [18, с.140].

Чтобы понять сущность стимулирования труда и мотивацию сотрудников нужно рассмотреть ключевые понятия.

Побуждение, рассматриваемое как личностная необходимость, называется мотив.

Директор компании при организации и её планировании определяет, что, по его мнению, нужно выполнить, кто и когда это сделает.

Цель мотивационного процесса организации сделать так, чтобы сотрудники стали владельцами собственной рабочей силы и обладателями средств производства. Используя на практике ключевые принципы мотивации, директор реализует свои решения в дела. По сравнению с работниками прошлых лет, сотрудники, трудящиеся, в сегодняшних компаниях более образованы и компетентны, поэтому мотивы трудовой деятельности трудны и сложны для воздействия.

В управленческой деятельности эффективность мотивации связана всегда с определенной ситуацией.

Под мотивом понимается обдуманное побуждение к достижению поставленной цели и рассматриваемая как личностная необходимость. Формирование мотива труда совершится, только если трудовая деятельность не единственное, но главное условия для получения блага.

Оценка вероятности достижения поставленной цели играет большое значение при формировании мотивов труда. Мотив труда может не сформироваться, если для получения блага не нужно особых усилий или его вовсе тяжело получить.

Мотив труда может сформироваться, только если в распоряжении субъекта управления есть нужный набор благ, который необходим социально обусловленным потребностям индивида. Так же необходимо помнить, то, что сотрудник тоже должен прилагать собственные трудовые усилия. С помощью трудовой деятельности сотруднику удастся получить эти блага с меньшими моральными и материальными издержками по сравнению с другими видами деятельности.

Мотивационное ядро – это комплекс основных мотивов, которые определяют поведение сотрудников. Мотивационное ядро имеет собственную структуру, различающуюся в зависимости от определенной сложившейся трудовой ситуации.

На силу мотива влияет степень актуальности конкретной потребности для определенного сотрудника. Сотрудник активнее станет работать, если потребность в каком-то благе будет насущнее и увеличится стремление его получить.

Существует множество мотивов труда. Различия состоят из потребностей, которые хочет удовлетворить индивид в процессе трудовой деятельности, по благам, требующимся индивиду для удовлетворения.

Объединяющим звеном является тесная связь между удовлетворением потребностей и трудовой деятельностью.

Существует группы мотивов труда, которые вместе образуют единую систему:

- мотивы содержательности трудовой деятельности, ее общественной значимости;
- статусные мотивы (общественное признание плодотворной работы);
- мотив получения материальных благ;
- мотивы, которые ориентированы на конкретную интенсивность работы.

Если мотив труда формируется благом, то благо будет стимулом труда. Мотив труда – здесь сотрудник стремится заполучить благо с помощью трудовой деятельности. В понятии «стимул труда» говорится о субъекте управления, который обладает набором благ, требующихся сотруднику компании, и возможности предоставить их ему, если будет видна результативная работа [33, с.155].

Виды мотивов труда. Различают два вида мотивов труда: биологические и социальные.

Физиологические потребности соотносятся с биологическими мотивами и потребностями. К примеру, если человек ощущает чувство голода, он должен собрать плоды, поймать птицу или заработать деньги для того, чтобы

купить себе еду. Но изначально к труду его подталкивает биологический мотив:

- коллективизм. Желание всегда находится в коллективе;
- самовыражение. Потребность в общественном признании, чаще всего проявляется у сотрудников от 25 до 45 лет;
- самостоятельность, наблюдается у сотрудников, которые готовы жертвовать высоким заработком и стабильностью ради того, чтобы стать хозяином и открыть свое дело;
- мотив надежности – желание находится в стабильности, иметь постоянную работу;
- мотив получения инновационного опыта;
- мотив справедливости;
- мотив состязательности – желание выделяться в профессиональных достижениях и трудовом вкладе.

Применять мотивацию трудовой деятельности необходимо, когда в распоряжении менеджера появляется необходимый комплекс благ, подходящий мотивам и потребностям сотрудникам. Посредством трудовой деятельности достигается поставленная цель, получение блага.

Потребности. У каждого человека важным фактором является система его потребностей. С их помощью можно определить причины поведения человека и объяснить принимаемые решения. Если есть потребность, то будет возникать побуждение к действиям.

Психология характеризует потребность индивида как осознание отсутствия того, что вызывает у индивида побуждения к действию [16, с.154].

Много существует разнообразия и количества потребностей. Потребности делятся на первичные и вторичные. Врожденные потребности, вызванные физиологией, называются первичные. К таким можно отнести

потребность в еде, воде, все те, которые могут обеспечить человеку существование. К психологическим потребностям относятся вторичные потребности. Человек обретает их при развитии и жизненном опыте. Вторичные потребности разнообразны и зависят от психологической развитости индивида, социальных норм и условий его жизни. Так как у всех людей разный приобретенный опыт, значит, вторичные потребности у людей различаются намного больше, нежели первичные.

Потребности нельзя измерить и их нельзя увидеть. По поведению человека можно лишь судить об их наличии. Потребность наблюдается в мотивах, которые побуждают людей к деятельности и становятся формой их проявления. Источник мотива деятельности человека составляет его множество потребностей. Если человек ощущает потребность в чем-либо, то это чувство пробуждает в нем устремленность. Количество потребностей у человека очень велико и все они разные, поэтому следует выделять наиболее общие факторы, которые влияют на эффективность мотивации. [6, с.143].

От побуждения сотрудников зависят способы достижения эффективного труда в организации. Под побуждением понимается ощущение нехватки чего-либо, которое имеет конкретную направленность. Побуждение считается поведенческим проявлением потребности. Оно сконцентрировано на достижение конкретной цели.

Цель понимается как осознанное средство, для того чтобы удовлетворить потребность. Если цель достигается, то потребность оказывается неудовлетворительной, частично или полностью удовлетворенной. На поведение человека в подобных ситуациях влияет степень удовлетворения, которая получена при достижении конкретной цели. Люди в будущем стараются вести себя так, как вели себя при достижении удовлетворения потребности и стараются не повторять поведение при

незначительном удовлетворении потребности. Такой факт называется законом результата.

На рисунке 1 представлена упрощенная модель мотивации посредством потребности.

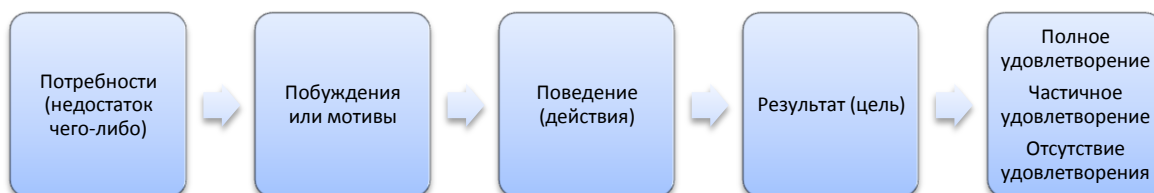


Рис. 1. Упрощенная модель мотивации через потребности

Менеджеры организации должны создавать такие ситуации, в которых люди почувствуют, что они смогут достичь удовлетворения потребностей с помощью определенного типа поведения, которое приведет к достижению конкретной цели компании, так как потребность вызывает у индивида стремление к удовлетворению. Чтобы не потерять ценного сотрудника или предотвратить конфликт в коллективе нужно знать истинные мотивы поведения сотрудника.

Типы мотивации работников.

Под типом мотивации понимается преимущественная деятельность человека, которая направлена на удовлетворение конкретных потребностей или их группу. Существует три базовых типа мотивации сотрудников:

1. сотрудники, которые ориентированы непосредственно на общественную значимость труда и содержательность;
2. сотрудники, которые ориентированы в основном на заработную плату и иные материальные блага;
3. сотрудники, у которых сбалансирована значимость разнообразных ценностей.

Для большинства сотрудников компании при создании новых рабочих мест с наиболее трудными задачами и высокой ответственностью будет носить положительный мотивационный эффект.

Во внимании у директора всегда должен быть элемент случайности. Относительно мотивации нельзя выделить какое-то одно эффективное средство. На практике часто бывает, что некоторые факторы мотивации эффективны для одних работников, для других они не имеют значения [8, с.1021].

Существуют и другие типы мотивации сотрудников предприятия:

- «Инструменталист». Сотрудника интересует только заработок, которой будет получен наличными денежными средствами и сразу.

- «Профессионал». Для таких сотрудников важным принципом является возможность реализовывать свои профессиональные способности, умения и опыт в своей трудовой деятельности.

- «Патриот». Сотрудники, которые стремятся принести окружающим добро посредством своей трудовой деятельностью. Мотивацией для таких людей будут идейные и человеческие ценности.

- «Хозяин». У сотрудников потребности безграничны. Замотивировать можно с помощью возможности достижения и увеличения богатства.

- «Люмпен». Сотрудники такого типа ценят распределение материальных благ. Таких сотрудников предприятия ни когда, ни покидает чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в коллективе.

1.2 Сходства и различия мотивации и стимулирования

Эффективное управление персоналом, наличие у него мотивационного подхода с полной отдачей и высокой эффективностью становится одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности предприятий и организаций в условиях рыночной экономики. В странах с развитой экономикой мотивация стала нормой, поскольку является элементарной составляющей предприятия.

Несмотря на актуальность и практическую значимость необходимости перехода от стимулирования к мотивации, а затем и к мотивационному управлению, на сегодняшний день среди различных специалистов не существует однозначного толкования понятия «мотивация». Более того, многие из них не выделяют различия между мотивацией и стимулированием. Даже в научной литературе нередко встречается, что мотивация может существовать только на базе стимулирования. Поэтому некоторые авторы для улучшения показателей работы предприятий рекомендуют руководителям стимулировать мотивацию труда. То есть стимулы рассматриваются не как одни из факторов мотивации, а как проведение стимулирования руководителями и менеджерами самой системы мотивации труда.

Например, такой известный немецкий специалист в области мотивации персонала, как Элизабет Мерман в своей монографии однозначно утверждает: «Да, конечно же, с позиции сотрудников мотивация – это стимулирование» [3, с.20]. Примерно также считают и другие немецкие специалисты, такие как Райнер Нирмайер и Мануэль Зайфферт: «... что такое мотивация и почему она очень важна, как её стимулировать, в каких случаях и зачем это делать» [4, с.4].

В связи с этим проблема исследования понятия мотивации и её соотношение со стимулированием является весьма актуальной, имеет

научное и практическое значение. Данная проблема является особенно важной, а именно: «...для понимания организационного поведения требуется хорошо разобраться в её центральном элементе – мотивации, так как именно она объясняет, почему люди ведут себя в организации, так или иначе» [5, с.77].

Прежде чем перейти к исследованию понятия «мотивация», нужно рассмотреть несколько этих определений различными специалистами.

1. «Мотивация труда это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей» [6, с.200].

2. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [5, с.77].

Однако, как видно из приведенных определений, различные специалисты вкладывают в это понятие разный экономический смысл.

Из всех данных определений мотивация ни одно, ни раскрывает его полностью.

Поэтому для устранения неоднозначности толкования понятия «мотивация» следует под мотивацией понимать систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность. Особо следует подчеркнуть, что мотивацию следует рассматривать как стратегию длительного влияния на сотрудников для изменения заданных параметров структуры ценностных ориентаций, формирования соответствующей системы и развития на этой основе трудового потенциала. Отсюда следует, что мотивация определяет цель достижения конечного результата.

Теперь нужно рассмотреть понятие «стимулирование» и его взаимодействие с мотивацией. Понятие «стимулирование» произошло от латинского слова *stimulus* (стимул). Так, в советском энциклопедическом словаре даётся следующее определение: «Стимул – это побуждение к действию, побудительная причина поведения» [15, с.1269].

На практике основные системы стимулирования связаны с уровнем оплаты труда и мерой, являющейся объём выпускаемой продукции. Поэтому особенно часто используется сдельная оплата труда, обеспечивающая простую и прямую связь показателей выработки и поощрения. Сотрудники, которые произведут наибольший объём продукции, нежели чем другие получают вознаграждение. Основным же преимуществом материальных стимулов считается, поощрение, получаемое за лучшие показатели выработки. Поэтому позитивное стимулирование является более эффективным для мотивированности работников, так как оно оказывает благоприятное воздействие на сотрудников компании. Сотрудники, показавшие лучшие показатели в трудовой деятельности, получают большее вознаграждение.

Таким образом, термины мотивация и стимулирование носят экономическое побуждение человека.

Стимулирование является ориентиром на фактическую структуру ценностей и интересов сотрудников, на раскрытие трудового потенциала.

Мотивация должна напрямую зависеть от выполнения стратегических задач. Есть такое понятие – «*performance*», которое включает эффективность деятельности, качество деятельности, активность и т.д.

Мотивация напрямую связана с *performance*. Для проведения оценки, необходимо представить себе, каковы цели команды и каждого звена в частности. Необходимо использовать каскадный принцип планирования (сверху вниз). В первую очередь определяться через должность менеджеров,

потом директоров среднего звена, затем – рядовых работников. Весь комплекс мероприятий по мотивации направлен на достижение конкретно поставленных целей, на определенные показатели, а также все денежных выплаты зависят от этих показателей.

Стимулирование – это вызов определённой реакции на определённый стимул. Стимулирование – это состояние «быть», а мотивирование – «стать» [8, с.26].

После сравнения стимулирования и мотивации можно сделать выводы:

1. Мотивация – это долговременное влияние на сотрудников предприятия для изменения заданных параметров структуры ориентации, формирования соответствующей системы и развития на этой основе трудового потенциала. Цель конечного результата определяет мотивация.

2. Методом достижения стоящей цели является стимулирование, определяющее тактику решения проблемы.

1.3 Современные подходы стимулирования персонала

Система материального стимулирования персонала – это комплекс форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности сотрудников в достижении конкретных персональных результатов и коллективных результатов [15, с.28]. Система материального стимулирования может быть выражена в денежной и не денежной форме

Материальное денежное стимулирование регулирует поведение работников на основе применения различного рода денежных поощрений и санкций. Данный вид стимулирования осуществляется на основе применения эффективных систем организации оплаты труда, научно–обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, дополнительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты труда. Материальное не денежное стимулирование опирается на блага, являющиеся дефицитными, или не могут приобретаться за деньги [31, с.213].

Можно выделить следующие основные положения построения системы материального стимулирования на предприятии:

1. Соответствие целям и стратегии развития компании, направлениям кадровой политики.
2. Соответствие принятой корпоративной культуре компании.
3. Установление принципов и критериев оплаты труда таким образом, чтобы они были ясны и однозначно понимаемы всеми работниками организации.
4. Соответствие материального вознаграждения и компенсационных выплат в системе материального стимулирования статусу, должности, уровню ответственности, профессиональным и деловым качествам, а также результатам труда работников.

5. Конкурентоспособность на рынке труда материального вознаграждения и компенсационных выплат, учет уровня жизни в регионе присутствия организации.

6. Быстрое реагирование системы материального стимулирования на все изменения внутренней и внешней среды организации.

7. Соответствие системы материального стимулирования имеющимся возможностям компании.

При организации системы материального стимулирования персонала необходимо понимать, что экономическое давление является не единственным и не универсальным принципом воздействия на сознательность персонала, и чаще всего применяется для работников с низким уровнем квалификации, выполняющих однообразную работу, которая не требует высокого профессионализма и больших моральных затрат (к примеру: рабочие, разнорабочие, подсобные рабочие и пр.).

На современном этапе чаще других применяются следующие виды материального стимулирования.

– Заработная плата – является одной из основных форм стимулирования, которая действительно мотивирует работников, если только она непосредственно связана с результатами труда [5, с.246]. Для достижения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня продуктивности труда на предприятии нужно иметь обоснованные соотношения между минимальной и средней заработной платой. Премияльная система – это оценочная оплата труда персонала на основании достигнутых количественных показателей, которые характеризуются качеством труда работника за рассматриваемый период. К такой схеме можно отнести премиальные выплаты, полученные за рост объема продаж компании [7, с.164].

– Гарантированный оклад – это общеизвестная система оплаты труда, соблюдающая равенство окладов у работников, которые занимают одинаковые должности и имеют равное количество выслуги лет [5, с.248].

– Участие в прибылях – это материальное стимулирование, при котором используется система участия в прибыли организации. Поощрительный фонд формируется из доли прибыли. Поощрение получают только те сотрудники, которые действительно могут увеличить прибыль предприятия [8, с.383].

– Бонусная система характеризуется разнообразными денежными выплатами из прибыли организации. За границей эти годовые, полугодовые и праздничные бонусы, а так же все те которые зависят от стажа работы сотрудника и его размера оплаты труда. Также бывают бонусы, если у сотрудника нет прогулов, за непрерывный стаж в данной организации и так далее. В России существует так называемая «тринадцатая зарплата» - вознаграждение за год.

– Чтобы принять участие в акционерном капитале необходимо купить акции компании и получить дивиденды. Сотрудник компании приобрести акции может по льготе или безвозмездно. [2, с.136].

– К сотрудникам, которые занимают руководящие должности организации можно прикрепить автомобиль или производить оплату транспортных расходов.

– Программы медицинского страхования.

– Обучение, повышение квалификации сотрудника.

– Так же возможны нерегулярные дополнительные денежные выплаты сотрудникам по решению руководителя в честь праздника или признанным лучшим сотрудникам и так далее.

– Системы получения льготного кредита, беспроцентного займа и т.д.

– Гибкий, скользящий график работы.

– Оплата различного рода страхования.

– Льготы и компенсации – формально не связаны с результатами труда: премия за переход на работу из иных предприятий; понесенные расходы из-за переезда, покупкой или наоборот продажей квартиры, устройством на новое место работы одного из членов семьи; выплаты по уходу сотрудника на пенсии и другие.

– Путевки в лечебные учреждения и базы отдыха.

При применении какого-либо вида материального стимулирования, необходимо основываться на том, что материальные стимулы труда для всех работников строго индивидуальны и материальное стимулирование для определенных людей не является мотивацией в принципе.

Особенности системы нематериального стимулирования.

Система нематериального стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой разрабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении персонала [7, с.356].

Сегодня большое значение играют факторы нематериальной мотивации. Как правило, она более эффективно влияет на стремление сотрудников к повешению результатов труда. Трудности нематериального стимулирования состоят в том, чтобы методы подбирались индивидуально для каждого работника отдельно, потому что у каждого индивида имеются абсолютно индивидуальные труднопрогнозируемые принципы. [10, с.91]. Человек имеет большую самооценку, если он занимает на работе ответственную должность, и он обладает уникальными навыками. Человек на такой должности относится к своей зарплате, как к оплате за свой труд, а не к благу. Сотрудник имеет право поменять место работы, если найдет большую заработную плату по сравнению с имеющейся на данный момент, захочет поменять сферу своей деятельности или же открыть свое дело. Это все объясняется теорией Маслоу. Согласно ей индивид имеет основные потребности, связанные с выживанием. Так же имеет и потребности в

самореализации, которые отходят на второй план. Если человек уверен, что базовые потребности всегда будут удовлетворены, то он выбирает иной уровень мотивации [11, с.125]. Индивид всегда хочет воплотить в жизнь свои мечты и идеи, реализовать свои таланты и быть всегда лучшим. [4, с.442]. Как правило, индивид действует не по необходимости, а по интересам.

Чаще всего люди с подобной мотивацией занимают высокие должности. Именно таких людей нужно удерживать нематериальным стимулированием. Компания больше затратит средств при потере такого профессионала, нежели потеряет сотрудника низкой квалификацией. Отсюда следует, что для такого специалиста необходимо создать максимум комфорта.

Виды нематериального стимулирования сотрудников, применяемые в современных условиях на предприятиях:

- Проведение профессиональных конкурсов (лучший сотрудник месяца, лучший сотрудник года).
- Поощрение различными благодарственными грамотами, дипломами, призами.
- Определение важности роли этого сотрудника – к примеру, директор компании поприветствует его лично, пригласит на закрытое мероприятие, спросит мнения в решении каких-либо проблем [3, с.448].
- Стажировки за счет компании и прочие возможности повышения своего профессионального уровня, направленные на подчеркивание высокого статуса работника. Поскольку подобные сотрудники добиваются самосовершенствования в своей трудовой деятельности, возможно это их заинтересует.
- Предоставление новых возможностей – это может быть перевод сотрудника на более высокую должность. При применении данного вида стимулирования необходимо чтобы люди соответствовали выполняемой ими

работе. Критериями, которые часто используются при принятии решения о продвижении по службе, являются успех в работе и трудовой стаж [3, с.449].

- Обеспечение сотрудника всеми необходимыми условиями, если это повлияет на повышение качества работы (оргтехникой, личное рабочее место, больше света).

- Ставятся нестандартные креативные задачи и сложные проекты, которые становится интересно решать.

- Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Благоприятный психологический климат создается путем применения таких методов как: похвала и одобрение действий сотрудников; беседа с подчиненными на нерабочие темы; поздравления с днем рождения [9, с.201].

- Предоставление сотруднику самому принимать решения, но только если это не принесет вред организации.

Таким образом, стимулировать стремление работников к повышению эффективности труда и своих результатов можно путем поручения работы, позволяющей как можно больше времени общаться друг с другом; проведение регулярных планерок с сотрудниками для принятия стратегических решений, и для обсуждения текущих вопросов; поощрения достигнутых результатов; делегирования подчиненным достаточных прав и полномочий; точного определения и реализации потенциала каждого работника.

На практике к наиболее часто используемым приемам относятся:

- премия лучшим сотрудникам;
- медицинская страховка;
- проведение компанией различного рода тренингов;
- поощрение сотрудников памятными подарками;
- предоставление отпуска в соответствии с трудовым договором.

К нематериальному стимулированию персонала относятся:

- мероприятия развлекательного характера;

- беседа с сотрудниками на нерабочие темы;
- возможность прямого общения с руководством;
- моральное удовлетворение работников;
- возможность отличиться среди других сотрудников.

К методам, которые не применяются, относятся:

- гибкий график работы;
- профессиональные конкурсы;
- скидки на собственную производимую и продаваемую продукцию;
- одобрение действий в присутствии коллег.

Для повышения самостоятельности и активности сотрудников, заинтересованности в результатах своего труда и во взаимной помощи, для того, чтобы работа становилась более интересной и разнообразной, нами предложены следующие рекомендации.

Перечень стимулирующих систем, применяемых в настоящее время в организация, представлен в Приложении А.

2 Анализ эффективности системы мотивации труда на предприятии ООО Автоцентр «Велес-40»

2.1 Организационно- управленческая характеристика ООО Автоцентр «Велес-40»

ООО «Автоцентр «Велес-40», образовалась 20.10.1992 г.

1992 г. - представительство Уральского завода;

С 1995 г. - начаты поставки автомобилей и получен статус официального дилера KIA Motors.

С 1996 г. - начаты поставки автомобилей марки Hyundai.

1999-2002г. - авторизованное партнерство с Uz Daewoo по техобслуживанию.

С 2002 г. - начато сотрудничество с официальными дилерами Toyota Motor Russia.

2002 г. - получен статус официального дилера Hyundai Motor Company по коммерческому и грузовому транспорту, легковому производству ТагАЗ.

2002 г. - получен официальный статус Ssang Yong Motors.

С 2005 г. - начато контрактное сотрудничество с официальными дилерами Nissan Motor RUS.

2006 г. - получен статус официального дилера коммерческого транспорта марки Golden Dragon; грузового транспорта марок JAC, Foton, Faw (производства КНР).

В декабре 2006 года заключен договор поставок автомобилей производства американской корпорации Dodge, CHRYSLER, Jeep.

В мае 2007 года ООО «Автоцентр «Велес-40» исполнилось 15 лет со дня основания. Сегодня ООО «Автоцентр «Велес-40» считается одним из крупнейших салонов города. Современное трехэтажное здание, оснащенное по последнему слову техники, общей площадью около 3000 кв.м., создает

благоприятные условия труда для сотрудников и комфортного обслуживания посетителей.

Более 10 марок легковых автомобилей представлено в нашем салоне, таких как - Nissan, Infiniti, Lexus, Dodge, Chrysler, Jeep, Subaru, Hyundai, Daewoo и др.

Кроме того, ООО «Автоцентр «ВЕЛЕС-40» уже около 10 лет занимается реализацией поддержанной коммерческой техники из Южной Кореи. Активно действует и развивается направление по продаже нового коммерческого транспорта (грузовики и автобусы). Компания с 2004 г. является официальным дилером по реализации коммерческого транспорта марки HYUNDAI, с 2006 г. - официальным дилером по продаже грузовиков FOTON, YUEJIN, JAC и автобусов GOLDEN DRACON. Автоцентр имеет техническую базу по ремонту и обслуживанию коммерческой техники, склад запасных частей и аксессуаров.

Кредо Компании - содействие потребителям в приобретении и поставке автомобилей с использованием самых передовых финансовых инструментов, инструментов логистики и экспедирования.

Компания является партнёром российских и зарубежных производителей. За счёт высоких объёмов продаж производимой продукции компания имеет максимальные скидки от производителей и возможности фиксации цен. Опираясь на опыт и рекомендации мировых аудиторских и консалтинговых компаний, оптимизируются сроки поставок и все статьи расходов для получения максимальных положительных результатов.

Благодаря индивидуальному подходу к каждому проекту темпы роста предприятия постоянно растут.

Квалифицированно подобранный персонал и сбалансированность административной структуры предприятия позволяет внедрять самые передовые технологии построения бизнеса и продажи автомобилей.

Стратегия организации - удовлетворение потребностей всех наших клиентов на высокопрофессиональном уровне не зависимо от их размера и финансового положения. В процессе работы предприятие использует индивидуальный подход к каждому клиенту. И, как следствие, при выполнении заказов, предлагается оборудование оптимально соответствующее вашим потребностям и финансовым возможностям.

ООО «Автоцентр «ВЕЛЕС-40» является обществом с ограниченной ответственностью.

Сокращенное наименование: ООО «Автоцентр «ВЕЛЕС-40».

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество является юридическим лицом, обладает организационным единством, обособленным имуществом и самостоятельным балансом. Момент возникновения правоспособности Общества определяется моментом его создания. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование. Общество приобретает и осуществляет имущественные права и личные неимущественные, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законодательством. Общество несет самостоятельную

имущественную ответственность по собственным обязательствам в пределах своего имущества. Общество не несет ответственности по обязательствам участников, участники Общества не отвечают по обязательствам и не несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников. Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников Общества.

Так как предприятие имеет дело с автомобилями, представляющими собой сложные технические изделия, то персонал должен быть высоко квалифицированный и осведомленный в данной сфере деятельности. Каждый сотрудник ООО «Автоцентр «ВЕЛЕС-40» при приеме на работу проходит специализированный тест на знание продукции.

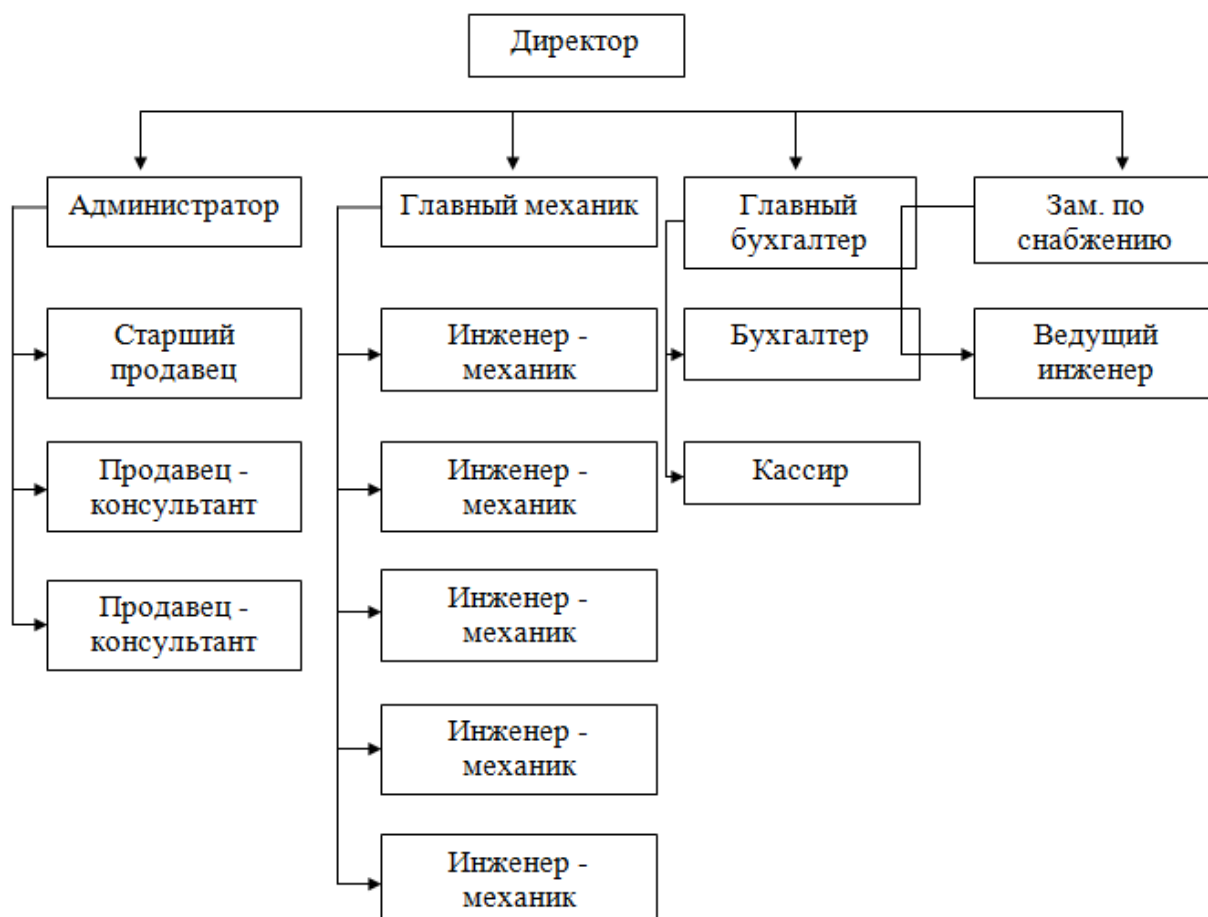


Рис. 2. Организационная структура управления ООО Автоцентр «Велес-40»

Линейно-функциональная структура эффективна в организациях, выпускающих сравнительно ограниченную номенклатуру услуг, действующих в устойчивых внешних условиях и требующих для своего функционирования решения стандартных управленческих задач. Данный тип организационной структуры наиболее приемлем, так как обеспечивает улучшение координации, повышение компетентности функциональных руководителей, формализацию и стандартизацию процессов. В то же время существует проблема адаптации структуры, в том числе из-за ее негибкости. Данный аспект имеет большое значение, так как любое изменение должно влечь за собой пересмотр существующей в организации структуры управления с целью оптимизации ее работы.

Простота применения главное преимущество линейной структуры. Для поддержки дисциплины в коллективе, для оперативного принятия решений полномочия и обязанности четко распределены.

Недостатки линейной структуры это негибкость, жесткость, нет дальнейшего развития и роста организации. Такая структура направлена на большой поток информации, переходящий от одного уровня управления к другому уровню управления, ограничение инициативы у сотрудников, находящихся на низших уровнях управления. Руководители должны иметь высокую квалификацию и компетенцию по всем вопросам производства и управления подчиненным ему сотрудникам.

Самое главное то, что руководитель предприятия всегда в курсе происходящего и последних дел. Но так, же это и недостаток с другой стороны, так как руководителю приходится уделять время на решение проблем, которые могли бы осуществить подчиненные.

2.2 Анализ экономической деятельности ООО Автоцентр «Велес-40»

В таблице 1 показан горизонтальный анализ отчета.

Таблица 1

Анализ изменения отчета о прибылях и убытках

Наименования позиций	Темпы роста, тыс руб.		Темпы роста, %	
	за 2014 г.	за 2013 г.	за 2014г.	за 2013 г.
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	16 073	14 469	129%	120%
Себестоимость реализации товаров, работ, услуг	14 881	13 277	133%	122%
Коммерческие расходы	363	– 566	110%	86%
Управленческие расходы	450	488	116%	115%
Прибыль (убыток) от реализации	379	1 271	109%	127%
Прочие операционные доходы	– 1 213	136	69%	105%
Прочие операционные расходы	– 1 131	123	68%	105%
Прибыль (убыток) от финансово–хозяйственной деятельности	297	1 284	106%	126%
Прочие внереализационные доходы	–	–		
Прочие внереализационные расходы	500	500	150%	133%
Прибыль (убыток) отчетного периода	– 203	784	94%	123%
Налог на прибыль	– 49	188	94%	123%
Отвлеченные средства	– 469	1	54%	100%
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода	315	2 638	118%	227%

По таблице видно, что происходит рост всех статей отчета о прибылях и убытках. При этом особо следует выделить то, что темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки, что является негативным фактором.

С помощью деловой активности и рентабельности проанализируем, насколько эффективна деятельность организации.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы организации в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они полнее, чем прибыль, характеризуют окончательные

результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами.

Рентабельность организации показывает прибыль с каждого рубля средств, вложенных в активы. Существует система показателей рентабельности.

Рентабельность активов – относительный показатель эффективности деятельности, частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на общую величину активов организации за период. Показывает способность активов компании порождать прибыль.

Рентабельность собственного капитала – относительный показатель эффективности деятельности, частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на собственный капитал организации. Показывает отдачу на инвестиции акционеров с точки зрения учетной прибыли.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, характеризующий долю прибыли в каждом заработанном рубле. Рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

В таблице 2 показаны значения показателей рентабельности.

Таблица 2

Показатели рентабельности

Показатель	Формула	2013 год	2014 год	2015 год
Рентабельность активов	$\text{= ЧП/ Ср. год. ст-ть активов}$	$\text{= (1 762 / 30 636) * 100 = 5,8\%}$	$\text{= (2 077 / 38 301) * 100 = 5,4\%}$	$\text{= (4 715 / 48 971) * 100 = 9,6\%}$
Рентабельность собственного капитала	$\text{= ЧП/ Ср. годовая соб-ть соб. капитала}$	$\text{= (1 762 / 14 557) * 100 = 12,1\%}$	$\text{= (2 077 / 14 664) * 100 = 14,2\%}$	$\text{= (4 715 / 14 949) * 100 = 31,5\%}$
Рентабельность продаж	$\text{= ЧП/ Выручка от реализации}$	$\text{= (1 762 / 56 273) * 100 = 3,1\%}$	$\text{= (2 077 / 72 346) * 100 = 2,9\%}$	$\text{= (4 715 / 86 815) * 100 = 5,4\%}$

На рисунке показана динамика рассчитанных показателей рентабельности за 2013–2015 г.

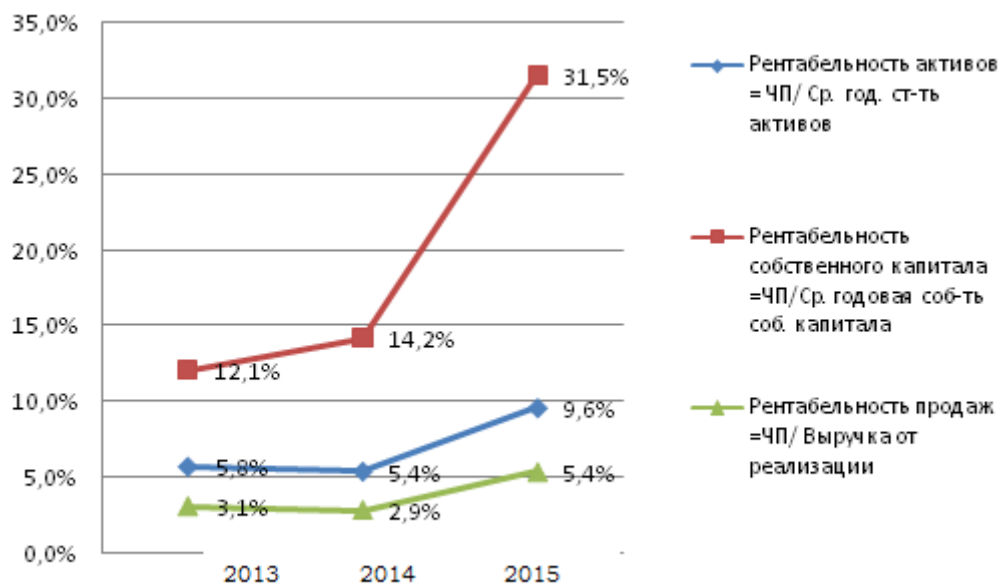


Рис. 3. Динамика показателей рентабельности

Анализируя рисунок динамики показателей рентабельности, можно сделать вывод, что все рассчитанные показатели рентабельности увеличиваются. Отсюда следует, что повышается эффективность работы организации, а это является положительным фактором.

Анализ деловой активности.

Под «деловой активностью» подразумевается спектр усилий, который направлен на продвижение предприятия на рынке. Если рассматривать это понятие с точки зрения анализа, то можно подразумевать текущую коммерческую деятельность предприятия. Деловая активность выражается при эффективном использовании собственного потенциала, в динамичном развитии предприятия, в достижении поставленных задач.

Чтобы произвести оценку деловой активности нужно использовать количественные показатели и качественные. Для того, чтобы получить

оценку на качественном уровне необходимо получить результат, сравнив деятельность самого предприятия или же с предприятиями той же отрасли. Широта рынков сбыта, конкурентоспособность организации, деловая репутация, наличие постоянных поставщиков и покупателей все это относится к качественным показателям.

Таблица 3

Показатели деловой активности

Показатель	Формула	Период			Норм. значение
		2013 год	2014 год	2015 год	
Коэффициент оборачиваемости активов	Выручка от реализации / Ср. год. стоимость активов	$= 1\,762 / 30\,636 = 1,8$	$= 2\,077 / 38\,301 = 1,9$	$= 4\,715 / 48\,971 = 1,8$	чем >, тем лучше
Коэффициент оборачиваемости собственных ср-ств	Выручка от реализации / Ср. год. стоимость собственных ср-в	$= 1\,762 / 14\,557 = 3,9$	$= 2\,077 / 14\,664 = 4,9$	$= 4\,715 / 14\,949 = 5,7$	чем >, тем лучше

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, какое количество раз за отчетный период происходит полный цикл производства, который приносит положительный результат в виде прибыли.

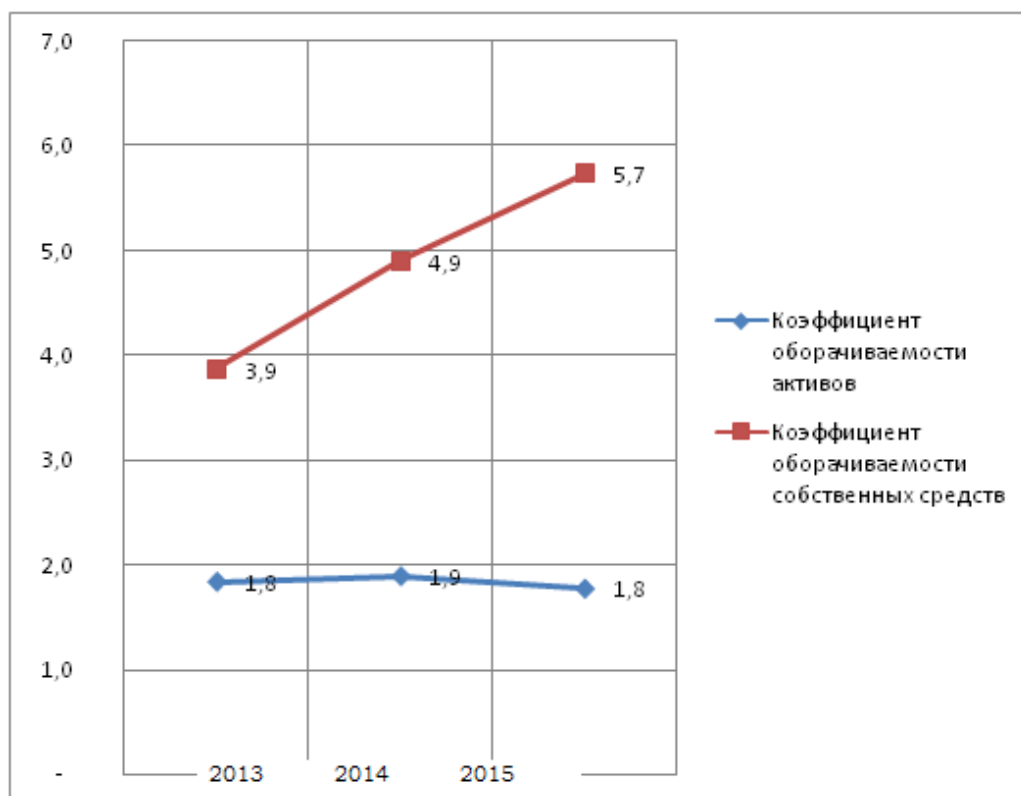


Рис. 4. Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости

Как видно из рисунка, значение коэффициента оборачиваемости активов увеличивается в динамике, что является положительным фактором деятельности компании. Нормативного значения данного коэффициента нет, однако чем больше его значение, тем лучше. Полученные расчеты свидетельствуют об эффективном использовании активов, что означает получение большей величины прибыли.

Значение коэффициента оборачиваемости собственных средств снижается в динамике, что является негативным фактором деятельности компании. Нормативного значения данного коэффициента нет, однако чем больше его значение, тем лучше. Снижение коэффициента свидетельствует о том, что собственные средства стали использоваться менее эффективно и приносить меньшую прибыль от их использования.

В таблице показана величина себестоимости компании.

Таблица 4

Величина себестоимости, тыс. руб.

	2013 год	2014 год	2015 год
Материальные затраты	23 644	31 986	39 759
Затраты на оплату труда	11 822	16 898	19 880
Отчисления на социальные нужды	4 020	5 745	5 964
Амортизация	2 274	3 018	3 681
Прочие затраты	3 710	2 704	4 344
Итого затраты	45 470	60 351	73 628

На рисунке 5 показана динамика себестоимости за 2013–2015 гг.



Рис. 5. Динамика себестоимости, тыс. руб.

На протяжении рассматриваемого периода происходит рост себестоимости. Это связано как с увеличением объемов продаж компании, и соответственно – объемов закупаемого сырья, так и с увеличением цен на сырье и материалы, оплату труда.

Таблица 5

Горизонтальный анализ затрат

	изм. за 2014 год		изм. за 2015 год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Материальные затраты	8 342	135%	7 773	124%
Затраты на оплату труда	5 076	143%	2 981	118%
Отчисления на социальные нужды	1 726	143%	218	104%
Амортизация	744	133%	664	122%
Прочие затраты	–1 007	73%	1 640	161%
Итого	14 881	133%	13 277	122%

Таблица 6

Анализ структуры затрат

	2013 год		2014 год		2015 год	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
Материальные затраты	23 644	52%	31 986	53%	39 759	54%
Затраты на оплату труда	11 822	26%	16 898	28%	19 880	27%
Отчисления на социальные нужды	4 020	9%	5 745	10%	5 964	8%
Амортизация	2 274	5%	3 018	5%	3 681	5%
Прочие затраты	3 710	8%	2 704	4%	4 344	6%
Итого	45 470	100%	60 351	100%	73 628	100%

На протяжении рассматриваемого периода происходит рост себестоимости. Прежде всего увеличиваются материальные затраты – как за счет роста объемов закупаемой техники и материалов, так и за счет роста цен со стороны поставщиков.

2.3 Аудит персонала

Под аудитом персонала понимается периодически проводимый комплекс мероприятий для сбора информации, ее анализа и оценки в области управления персоналом, организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Аудит персонала проводится для оценки эффективности системы управления в автоцентре. С помощью аудита в организации можно выявить ошибки, которые могут испортить репутацию организации и которые повлекут за собой финансовые расходы. Основным средством контроля за кадровой ситуацией в любом предприятии является полноценный грамотный кадровый аудит. Аудит могут производить как сами работники этой организации, так и независимые персоналы.

Таблица 7

Анализ численности персонала

Месяц	2013	2014	2015
Среднесписочная численность персонала, чел.	40	41	43
Количество принятых, чел.	3	6	7
Количество уволенных, чел.	2	3	6

Таблица 8

Структура персонала по уровню образования

	2013 год	%	2014 год	%	2015 год	%
Высшее	16	39%	15	38%	17	40%
Неоконченное высшее	15	37%	14	36%	16	38%
Среднее специальное	7	20%	10	21%	8	18%
Среднее	2	5%	2	5%	2	5%
Итого	40	100%	41	100%	43	100%

Анализируя данные таблицы видно, что компания в 2013 году имеет 39% сотрудников с высшим образованием, в 2014 году показатель понижается и составляет 38%, а в 2015 году стал 40%.

В компании имеются сотрудники с незаконченным высшим образованием и составляют 37% в 2013 году, 36% - в 2014 году и 2015 году столько же процентов, как и в 2013. Так же в штатном расписании числятся работники со средне специальным образованием.

5% всего коллектива имеют среднее образование.

Таблица 9

Структура персонала по половому признаку

	2013 год	%	2014 год	%	2015 год	%
Женщины	11	27%	11	26%	13	30%
Мужчины	29	73%	30	74%	30	70%
Всего	40	100%	41	100%	43	100%

Деятельность компании подразумевает наличие в коллективе большого числа мужчин. В автоцентре в 2013 году мужчины составили 73%, в 2014 году на 1% больше и этот показатель снизился в 2015 году до 70%.

Таблица 10

Возрастная структура персонала

Возраст	2013 год	%	2014 год	%	2015 год	%
до 30 лет	11	27%	9	23%	8	20%
30–45 лет	25	63%	28	67%	29	68%
45–60 лет	4	10%	4	10%	6	13%
Всего	40	100%	41	100%	43	100%

В 2013 году 63 % сотрудников в возрасте от 30 до 45 лет, 27% до 30 лет и 10% коллектива в группе от 45-60 лет. В 2014 году 67% сотрудников от 30 до 45 лет, 23% людей до 30 лет, группа людей в возрасте 45-60 лет осталась неизменна. В 2015 году количество людей в возрасте от 30-45 лет осталась неизменна по сравнению с 2014 годом, 20% до 30 лет, 13% коллектива в возрасте от 45-60 лет.

Таблица 11

Структура персонала по стажу работы в компании

Стаж работы	2013 год	%	2014 год	%	2015 год	%
Более 3 лет	14	34%	11	28%	13	30%
1–3 года	12	29%	13	31%	13	30%
менее 1 года	14	37%	17	41%	17	40%
Всего	40	100%	41	100%	43	100%

По таблице видно, что в 2013 году в организации меньше года работают 37%, от одного года до трех лет работают 29%, более трех лет в организации работают 34%. Менее года в 2014 году работает 41%, в 2015 году на 1% меньше. От года до трех лет в 2014 и 2015 году составляет 31% и 30% соответственно. Более 3 лет посветили компании в 2014 году 28% и 30% в 2015 году.

Проанализируем итоги.

Структура персонала по половозрастному признаку не имеет влияния на уровень эффективности работы компании, данное деление носит информативный характер.

В компании преобладающее большинство сотрудников относятся к группе «30–45» лет. С одной стороны, это еще довольно молодые сотрудники, готовые к определенным переменам, с другой стороны – эти сотрудники уже имеют достаточный опыт. Более возрастные сотрудники,

несмотря на имеющийся опыт работы, имеют существенный недостаток – неготовность ко всякого рода организационным изменениям.

2.4 Анализ и оценка системы мотивации персонала

Система мотивации ООО Автоцентр «Велес-40» состоит из административных, экономических и социальных методов.

Общая структура методов и форм мотивации персонала в ООО Автоцентр «Велес-40» представлена на рисунке.

Представленные на рисунке методы управления мотивацией действуют по состоянию на момент проведения исследования.



Рис. 6. Методы управления мотивацией в ООО Автоцентр «Велес-40»

В таблице 12 представлена история формирования действующей системы мотиваторов в ООО Автоцентр «Велес-40».

Таблица 12

История внедрения элементов системы мотивации в ООО Автоцентр «Велес-40»

Элемент мотивации	2013	2014	2015	2016
Общие условия труда – гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск, пособия, фонды) всем сотрудникам – безопасность, охрана труда и здоровья – организация питания, создание условий для отдыха – поздравления и подарки от компании	+	+	+	+
Имидж, культура организации – миссия, система общих для организации и персонала ценностных ориентации, логотип, форма сотрудников – корпоративные мероприятия, праздники	– –	– +	+ +	+ +
Информирование работников – регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, о своих возможностях и правах – доступность общих положений, инструкций	– +	– +	– +	– +
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения	+	+	+	+
Оценка труда работников, аттестации и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников	–	–	+	+
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	+	+	+	+
Организация рабочего места на основе принципов HOT	+	+	+	+
Идентификация с предприятием: совместные праздники, награждения, совещания, создание бригад качества	+	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров	–	–	–	+

В таблице представлена история внедрения в практику ООО Автоцентр «Велес-40» элементов системы мотивации показывает о планомерной и постоянной работе по развитию этой системы и повышению мотивированности персонала.

Продолжая анализ системы мотивации труда в ООО Автоцентр «Велес-40» мной было произведено исследование системы мотивации трудовой деятельности работников с использованием модифицированной анкеты ООО Автоцентр «Велес-40». Условия выборки респондентов по анкете «Мотивация деятельности» отражены в таблице 13.

Таблица 13

Условия выборки по анкете «Мотивация деятельности»

Показатель	Значение показателя
Возрастная группа	От 20 до 50 лет
Пол	Все группы
Образование	Все группы
Исполнители или руководители	Все группы
Прежний род занятий	Все группы
Общее число респондентов	150

Математический анализ результатов данных анкеты позволяет определить уровень удовлетворенности работников сложившейся системой мотивации (табл.14).

Таблица 14

Удовлетворенность сотрудников ООО Автоцентр «Велес-40» системой
мотивации

Составляющие системы мотивации	Всего опрошено (чел)	Вполне удовлетворен	Не совсем	Не удовлетворен	Не знаю
Материальные	43	28	7	6	2
Нематериальные	43	14	17	12	0

Можно сделать вывод, что 53% опрошенных вполне удовлетворены материальной системой мотивации, 33% – вполне удовлетворены нематериальной системой мотивации. По результатам анализа можно особо отметить низкую долю неудовлетворенных материальной системой мотивации – 13%, в то время как число неудовлетворенных нематериальной системой мотивации составляет почти треть опрошенных – 27%. Таким образом. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости модернизации системы нематериального стимулирования труда.

Один из главных элементов характеризующих систему мотивации труда сотрудников ООО Автоцентр «Велес-40» считается заработная плата. Показатели деятельности отдельного работника и компании в целом зависят от того, насколько их заработная плата побуждает эффективно работать (табл. 15).

Таблица 15

Распределение ответов респондентов на вопрос «Побуждает ли размер заработной платы вас эффективно работать?»

Варианты ответа	Доля (%)
С полной нагрузкой (эффективно)	17
Затрудняюсь ответить	35
Уменьшаю трудоемкость, «сачкую»	39
Ищу левый заработок	9

В ходе анкетирования было выявлено, что система оплаты труда, действующая в организации стимулирует на эффективный труд только 17% коллектива, показатель очень мал, препятствуют трудоемкости 39% работников, 9% ищут за работок по мимо работы, а 35% затрудняются по каким- то причинам ответить на поставленный вопрос. Значительное число опрошенных (39%) уменьшают трудоемкость, напрямую сказывается на снижении эффективности деятельности компании в целом. Вызывает опасение число работников, которые ищут дополнительный заработок на сторону – это означает снижение эффективности деятельности данных работников на основной деятельности.

Существует много разнообразных факторов, которые влияют на размер заработной платы сотрудников организации. Это влияние можно рассматривать с двух позиций: с точки зрения работодателя и работника.

Таблица 16

Распределение ответов респондентов (в %) на вопросы о степени влияния факторов на размер заработной платы

Факторы, влияющие на размер заработка	Большое влияние	Среднее влияние	Отсутствие влияния
Ваши усилия	34,78	60,87	4,35
Образование и опыт работы	43,48	52,17	4,35
Статус (привлекательность, имидж вашей организации)	26,09	60,87	13,04
Заинтересованность администрации в работнике	30,43	69,57	0,00
Инициатива, предприимчивость, энергия работника	39,13	56,52	4,35
Прочие факторы	30,43	59,57	0,00

Представим полученные данные в графическом виде.

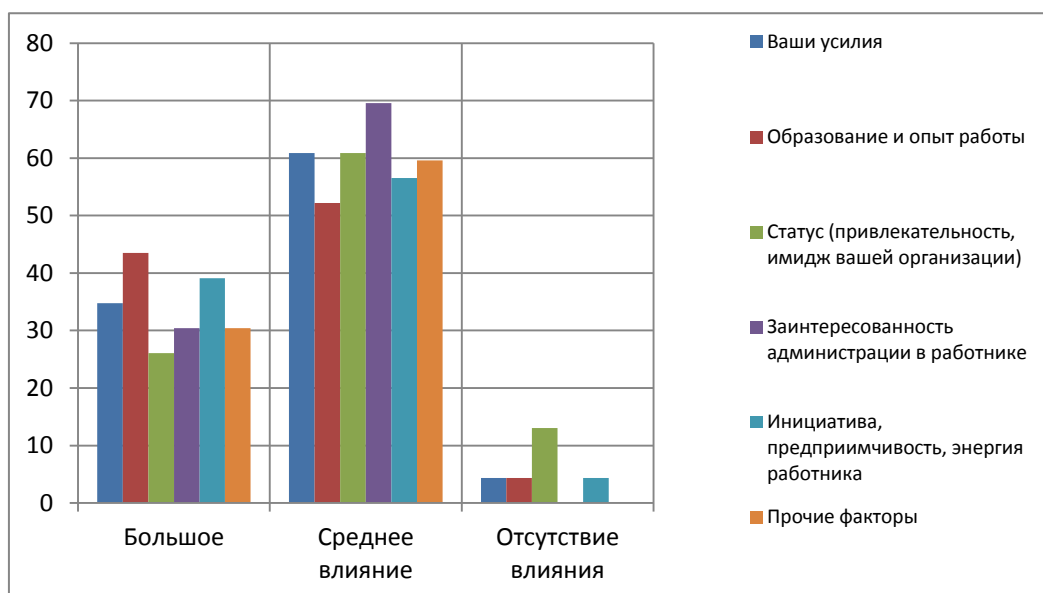


Рис. 7. Факторы, влияющие на размер заработка

После проведения анкетирования по вопросу влияния факторов на размер оплаты труда получили следующие результаты: на размер оплаты труда влияет образование и опыт работы, предприимчивость и инициатива, усилия самого сотрудника. Заинтересованность администрации компании в сотруднике также оказывает влияние на величину оплаты труда, но с средней степени.

На степень удовлетворенности сотрудника влияет не только экономический стимул, но и содержательность, условия труда и рабочее место.

По таблице видно, что 70% опрошенных работников вполне удовлетворены своей работой, 20% ответили, что не до конца удовлетворены элементами социально–производственной среды. Ответить не смогли на вопрос лишь 7% коллектива и 3%, а это очень низкий показатель, в целом не довольны.

Таблица 17

**Удовлетворенность сотрудников некоторыми элементами социально–
производственной среды в ООО Автоцентр «Велес-40»**

Элементы	Всего опрошено	Из них							
		Удовлетворен		Частично		Не удовлетворен		Не знаю	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Содержанием работы	43	26	60	6	13,5	6	13,5	5	13
Условиями труда	43	39	92	2	4	0	0	2	4
Организацией труда	43	26	60	12	27	0	0	5	13
Рабочим местом	43	32	74	9	22	0	0	2	4
Своей специальностью	43	36	79	5	13	2	4	0	0
Перспектива работы	43	15	35	15	35	5	13	8	17
Распределением работ	43	28	65	13	31	0	0	2	4

Опрос показал, что все перечисленные элементы социально-производственной среды удовлетворяют сотрудников и носят стимулирующий характер. Но все, же перспективы работы они не видят.

Следует обратить внимание на то, что только 60% опрошенных удовлетворены непосредственно содержанием работы, остальные мнения разделились между «не удовлетворен» и «частично удовлетворен». Полученные результаты означают то, что неудовлетворение содержанием работы может означать неэффективное выполнение сотрудниками своих обязанностей, что напрямую влияет на эффективность работы компании в целом.

Нематериальные стимулы также оказывают влияние на состоянии мотивации (таблица 18).

Таблица 18

Удовлетворенность работников распределением отпусков ООО Автоцентр
«Велес-40»

Всего опрошено (чел)	Из них			
	Вполне удовлетворен	Не совсем удовлетворен	Не удовлетворен	Не знаю
	2 балла	1 балл	0 баллов	–
43	18	12	10	3

По результатам таблицы можно сделать вывод, 12 опрошенных не совсем удовлетворены распределением отпусков, 10 человек – не удовлетворены. Это может означать, что в случае сильной недовлетворенности данным параметром сотрудники могут уволиться с предприятия и перейти к конкурентам. Потеря сотрудника означает в экономическом смысле потерю затрат на обучение, затраты на привлечение новых сотрудников и их обучение.

Для оплаты труда рабочих компании установлена повременно–премиальная система.

Рабочим выплачиваются доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством и Положением о порядке расходования средств на оплату труда персонала основных и вспомогательных цехов (самостоятельных участков) ООО Автоцентр «Велес-40».

Доплаты и надбавки устанавливаются в процентах от месячной (часовой) тарифной ставки и выплачиваются за отработанное в расчетном периоде время.

Виды доплат и надбавок:

– Доплата за работу в ночное и вечернее время. Размер доплаты для работающих по 3–х сменному графику – 40% часовой тарифной ставки за отработанное время в ночную смену, 20% часовой тарифной ставки за время работы в вечернюю смену;

– Доплата за работу в праздничные дни. Начисляется в размере дневного сдельного заработка, дневной или часовой тарифной ставки за отработанное время, если работнику не предоставляется другой день отдыха.

– Доплата до среднего заработка. Производится в случае перевода работника на нижеоплачиваемую работу в связи с производственной необходимостью.

– Доплата за руководство бригадой. Начисляется не освобожденным от основной работы бригадирам в размере 10 % от установленного тарифа. В случае сокрытия нарушений правил внутреннего трудового распорядка, правил по технике безопасности и охране труда членами бригады вышеуказанная доплата бригадиру не начисляется.

– Временные надбавки за профессиональное мастерство. Устанавливаются рабочим, стабильно обеспечивающим высокие результаты труда и качество работ, в совершенстве освоившим профессиональные навыки, проявляющим постоянное ответственное и добросовестное отношение к выполнению своих обязанностей. Надбавка, ее размер и сроки выплаты устанавливается руководством по согласованию с начальником ООТиЗ и оформляется соответствующим распоряжением.

– Доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Устанавливаются в случае отсутствия работника в связи с заболеванием, выполнением государственных или общественных обязанностей, предусмотренных соответствующими законодательными актами, предоставлением учебного, социального отпуска или отпуска без сохранения заработной платы, а так же при численности работающих ниже утвержденной штатным расписанием. Если обязанности отсутствующего распределены между несколькими работниками, общий размер доплат не может превышать 100% его тарифа за период отсутствия. При исполнении обязанностей одним работником устанавливается доплата не более 35 % от тарифа отсутствующего работника. Размер доплаты устанавливается

распоряжением руководства и согласовывается с ООТиЗ не позднее трех дней с момента начала его действия.

– Доплата за выполнение работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени (сверх установленной продолжительности ежедневной работы, а так же сверх нормального числа рабочих часов за учетный период).

В целях усиления материальной заинтересованности рабочих компании в выполнении плановых заданий по количеству и качеству выпускаемой продукции, повышении эффективности производства, снижению затрат на производство продукции, вводится система премирования.

Общий размер премии не может превышать для каждого конкретного рабочего 100 % от установленного оклада.

Сотрудник компании не получит премии если:

– в течение рабочего дня отсутствовал на рабочем месте более четырех часов подряд без уважительной на то причины или имел прогул в расчетном периоде;

– сотрудник уволен по собственному желанию или по сокращению штата;

– на рабочем месте был в не трезвом состоянии или наркотическом опьянении;

– потеряли из-за приема алкогольных напитков, наркотических средств трудоспособность или нанесли вред своему здоровью;

– был задержан при попытке или совершении кражи имущества.

Руководитель имеет право по своему усмотрению и по представлению линейных руководителей снижать размер премии отдельным рабочим вплоть до 100% за следующие нарушения:

– невыполнение распоряжений мастера;

– невыполнение производственного задания и низкое качество работы;

- нарушение производственных инструкций (технологической, должностной; эксплуатационных правил техники безопасности;
- производственный травматизм (в случае нарушения работником правил техники безопасности);
- производственную аварию, произошедшую по вине работника;
- нарушение трудовой дисциплины;
- простой оборудования по вине работника;
- перерасход или нерациональное использование материалов, топлива, электроэнергии, кислорода и др. материальных ценностей;

Систему нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование тесно увязано с материальным стимулированием. На сегодняшний день оно включает в себя:

1. Гарантию социальных выплат (оплату больничных листов, отпускные и так далее).
2. Материальное поощрение и помощь в особых случаях (свадьба, рождение ребенка, смерть, несчастные случаи).
3. Предоставления бесплатных санаторно–курортных путевок.
4. Профилактику заболеваний (вакцинация от заболеваний).
5. Корпоративная библиотека.
6. Вручение подарков на календарные праздники.
7. Коллективный отдых.

Работникам Общества для использования в производственных целях могут выдаваться мобильные телефоны.

Счета за услуги связи по мобильным телефонам при использовании телефонов в производственных целях работником оплачиваются работодателем.

Далее, на основании проведенного анализа сформирую ряд проблем, которые следует решить для повышения эффективности системы управления персоналом в компании ООО Автоцентр «Велес-40».

Основные проблемы системы мотивации

№	Проблема
1	Высокий уровень неудовлетворённости системой нематериального стимулирования труда
2	Размер заработной платы побуждает эффективно работать лишь 17% персонала
3	Высокая доля сотрудников, неудовлетворенных графиком предоставления отпусков

Полученные результаты об удовлетворённости непосредственно содержанием работы означают то, что неэффективное выполнение сотрудниками своих обязанностей, что напрямую влияет на эффективность работы компании в целом. Негативные последствия неудовлетворённости качеством своей трудовой жизни работников влекут за собой следующие негативные последствия:

- Падение производительности труда.
- Увеличение текучести кадров производительности труда.
- Уменьшение доходов предприятия.

Слабая система мотивации может привести к росту текучести кадров.

Стоимость увольнения (по данным исследований консалтинговых агентств):

1. Прямые расходы: это составляет 85% годового оклада уходящего сотрудника.
2. Издержки на поиск и подбор: это составляет 38% годового оклада уходящего сотрудника.

- Обучение нового сотрудника: оплата образовательных программ, время опытных сотрудников на передачу дел и наставничество = до 13% годового оклада

3. Неполная отдача нового сотрудника на период вработываемости:

Кроме того, следует решить проблему, связанную с отпусками. В настоящее время в подразделении принята сложная схема предоставления отпусков – работники на предстоящий год составляют график отпусков еще в ноябре прошлого года. При этом в последующее время происходит много различных событий, которые вынуждают работников менять свои личные планы, однако отпуск предоставляется по тому графику, который был утвержден еще в ноябре предыдущего года. Это очень неудобная схема. Иногда получается так, что работнику уже не требуется отпуск в указанное время, но ему приходится идти в отпуск. Недовольство распределением отпусков может означать, что недовольные сотрудники могут уволиться с предприятия и перейти к конкурентам. Потеря сотрудника означает в экономическом смысле потерю затрат на обучение, затраты на привлечение новых сотрудников и их обучение.

Для решения данной проблемы следует смягчить бюрократический подход и разрабатывать гибкие графики предоставления отпусков, согласовывая график с каждым работников. Новая система должна предусматривать возможность переноса отпуска в интересах всех сторон – и работника, и организации.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении и пр. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что

реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы компании.

3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала ООО Автоцентр «Велес-40»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Основным фактором повышения эффективности использования трудовых ресурсов в автосалоне является мотивация к труду, которая выражается в ремонте, продаже машин, автозапчастей и автоаксессуаров к ним, что в конечном итоге отражается на доходах. На величину и качество продаж машин влияет спрос и цены реализации, которые также зависят от платежеспособности спроса. Для резкого подъема продаж и повышения эффективности использования трудовых ресурсов необходим действенный механизм, который бы кардинально изменил ситуацию в торговле и ремонте автомобилями.

Этот механизм должен быть действенным, эффективным и безотказным. Он должен с учетом экстремальных условий в регионе позволять в кратчайшие сроки проводить ремонт автотранспорта.

Мотивация труда считается важным и эффективным фактором, влияющим на повышение производительности труда и его эффективности. Если сотрудник чувствует потребность, то это его побуждает состояние устремленности. Под побуждением понимается недостаток чего-нибудь, имеющий конкретную направленность.

Для построения в автосалоне организационно-экономического механизма эффективной мотивации труда работников необходимо соблюдать основополагающие условия:

1. Рассматривать его как объективную необходимость комплексного сочетания и использовать три взаимосвязанных фактора:

- создание объективных предпосылок в получении необходимых доходов, обеспечивающих ведение расширенного воспроизводства;

- рациональное решение вопроса собственности для создания нормальной экономической ситуации в отрасли;

- создание на каждом предприятии собственного, внутреннего организационно-экономического механизма мотивации труда работников, вплоть до каждого трудового коллектива.

2. Необходимо найти оптимальное соотношение интересов органа управления, сотрудника и коллектива в целом. Нужно стремиться согласовывать интересы для того чтобы «личные интересы» не входили в противоречие с коллективными интересами.

3. Оплаты труда необходимо организовать как возмещение затрат за выполненный труд.

- уровень ее должен соответствовать соотношению спроса и предложения на рынке труда;

- заработная плата не должна иметь максимальных ограничений, должна стимулировать напряженную трудовую активность сотрудника автосалона;

- при конкретных условиях необходимо обеспечить гарантированный минимум;

- система вознаграждения должна быть направлена на стимулирование повышения производительности труда и побуждать к росту доходов организации.

4. Необходимо соблюдать принцип полной заинтересованности сотрудника и коллектива в целом в конечных результатах труда, так как от этого зависит распределение доходов между всеми членами организации. Но при этом не должны быть большие колебания в уровне материального вознаграждения среди сотрудников.

5. Такие составляющие механизма мотивации как социальные, экономические, психологические необходимо направлять на максимальную активизацию трудовой деятельности. Моральное стимулирование и

материальное должно помочь искоренить психологию временного наемного сотрудника, который не имеет заинтересованности на достижение конечных результатов.

6. Управленческим структурам автоцентра необходимо использовать модели механизма мотивации труда, соответствующие именно этой структуре, для разработки которого нужно использовать весь комплекс мотивов и стимулов:

- экономического характера (поощрять за достигнутые показатели и наказывать за плохое выполнение своих обязанностей);
- нравственно-психологического характера (дать сотруднику возможность проявить себя и инициативу, реализовать свои идеи и потенциал);
- социального характера (создать благоприятные условия рабочего места, которые показали высокие показатели).

7. Необходимо взять во внимание тот факт, что индивидуальный доход сотрудника должен обеспечить почти весь список его потребностей, которые нужны для содержания семьи, повышения интеллектуального уровня и так далее.

8. Произвести выплаты за счет резервного фонда в непредвиденных ситуациях станет возможным, если объем авансов не будет превышать общей запланированной суммы, предназначенной на потребление.

9. Основным документом должен являться договор, регулирующий все отношения (производственные, финансовые и другие) внутри автоцентра. Все вопросы необходимо решать согласно действующему законодательству.

Такой комплексный подход к разработке организационно-экономического механизма эффективной мотивации труда в организации в конечном итоге приведет к созданию следующих моделей и систем управления автоцентром:

- организационно-правовой, хозяйственно-производственной;

- финансово-экономической модели предприятия;
- системы управления людьми и капиталом, обеспечивающей максимальную заинтересованность каждого исполнителя в конечном результате производства;
- системы распределения доходов при непосредственном участии в этом процессе всего трудового коллектива;
- системы социальных льгот и услуг, направленной в первую очередь на обеспечение безопасности труда и охрану здоровья;
- системы обеспечения рабочих мест необходимыми техническими средствами, с учетом физических, физиологических и психологических возможностей конкретного коллектива работников: системы подбора, расстановки и подготовки кадров; системы рационального использования рабочего времени (гибкие, скользящие графики работы, неполный рабочий день, разрыв продолжительности смены и др.).

Если подойти к разработке моделей и системе управления автосалоном всесторонне и многогранно, то в результате это приведет к созданию концепции нового механизма мотивации труда работников.

При создании механизма мотивации труда сотрудников автоцентра во внимании нужно держать условия труда и быта, социальное обеспечение, внешние факторы.

Под внешними факторами мотивации понимается государственная финансово-кредитная, налоговая политика и ценовая, учитывающая специфику и значимость этого вида деятельности. Все перечисленные факторы помогут создать объективные предпосылки для эффективного производства и позволят сформировать соответствующий мотивационный механизм непосредственно в первичных коллективах компании.

От непрерывного процесса реализации интересов субъекта собственности зависит отношения собственности. Процесс присвоения благ требует правил поведения субъекта собственности, характер и легитимность

его действий, отсюда следует, что интересы должны воплощаться на разумной экономической основе и правовой.

Во всех трудовых коллективах должны быть соблюдены условия быта и труда. Имеющиеся в организации недостатки труда препятствуют сотрудникам эффективно использовать рабочее время, плохо сказываются на психике, влияют на чувство удовлетворенности трудом и, в общем, на мотивацию.

Существует несколько схем управления организацией: жестко централизованная, централизованная с предоставлением коллективу большей самостоятельности и самостоятельное функционирование подразделений. Значимость в производственном процессе директора компании и его роли, а так же первичного подразделения будет различна в зависимости от выбранной схемы.

Под социальным обеспечением понимается создание комфортных условий на рабочем месте сотрудника и вне его, для того чтобы повысить привлекательность и престижность работы в автоцентре.

Все факторы должны работать в комплексе. Чтобы усилить трудовую и социальную активность, новую мотивацию и побудить новые отношения, нужны новые организационные и экономические условия. Помимо создания определенных организационных и экономических условий, необходимо длительное время производить перестройку общества и отдельных людей, поэтому этот процесс должен происходить постепенно. Именно этот ход реформ поможет в каждом случае выбрать наиболее экономически подходящую и психологически доступную форму управления, обеспечивающую оптимальное сочетание личных интересов, а также коллективных и государственных.

Как можно эффективнее использовать трудовые задачи является задачей в сфере труда, стоящей на первом месте. При этом необходимо обеспечить увеличение объема функционирующего рабочего времени,

равномерно его использовать на протяжении всего календарного года. Для решения проблем следует также смягчить бюрократический подход и разрабатывать гибкие графики предоставления отпусков, согласовывая график с каждым работников. Новая система должна предусматривать возможность переноса отпуска в интересах всех сторон – и работника, и организации.

Для решения выявленных проблем предлагается разработка комплексных программ стимулирования сотрудников.

В таблице дана характеристика предлагаемых мероприятий.

Таблица 20

Мероприятия по стимулированию сотрудников

Мероприятие	Результаты
1 Положение о лучшем сотруднике	–повышение мотивации у сотрудников;
2 Положение о займе для сотрудников	–повышение заинтересованности в работе; –снижение текучести кадров;
3 Составление гибкого графика отпусков	– рост удовлетворенности; –снижение текучести кадров.

Положения о лучшем сотруднике и о предоставлении займе представлено в Приложениях Б и В.

3.1 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Значение показателя текучести кадров является высоким и требует от руководства компании принятия решений, направленных на сокращения числа увольнений, так как это снижает эффективность работы организации в целом.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться трудовому коллективу, корпоративному духу, влечет снижение производственных показателей и эффективности работы.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии сотрудников, трудовой мотивации и их преданности организации.

Предположительно, при реализации предложенных мероприятий произойдет снижение текучести кадров. Расчет затрат на поиск и привлечение персонала представлено в таблице 21.

Таблица 21

Расчет затрат на поиск и привлечение персонала

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа руководителя отдела персонала - 250 р/час – 750 руб. 3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р\час – 1312.5 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75	2531.25
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час руководитель отдела персонала - 250 р/час	406.25
	1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб\час	
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75	1006.25
	1 час – руководители структурных подразделений – в сред. 437.5 руб\час	
	1 час – специалист ОК (100 руб\час)	
	ИТОГО	3943. 75
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	2 раза в газете 2 000 руб.	31 000
	Кадровое агентство – 20000 руб.	
	Объявление на TV (3раза) – 9000 руб.	
Собеседования	25 часов – руководитель отдела персонала (250 р/час) = 6250 руб.	6 750
	2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб\час)	300
	ИТОГО	40 550
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте руководителем подразделения	2 дня по 8 часов, руководитель отдела (437.5 руб\час) Обучение руководителями подразделений – 16 часов, руководитель структурного подразделения (437.5 руб\час)= 7000 руб.	14 000
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (157 руб./час)	28 260
Обучение	Прохождение 2 тренингов в среднем по 15 000 рублей каждый	30 000
	ИТОГО	72 260
	ВСЕГО	116753.75

Таким образом, разработка мероприятий по повышению эффективности системы мотивации персонала позволит снизить уровень текучести кадров и сократить число увольняющихся работников, и как следствие – сократить расходы на поиск и привлечение персонала.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия.

Заключение

Объектом исследования является предприятие ООО Автоцентр «Велес-40»

Предметом исследования – трудовая мотивация персонала.

Действующая на предприятии система оплаты труда и материального стимулирования персонала обеспечивает взаимосвязь размеров заработной платы с уровнем квалификации, сложностью выполняемых работ, результативностью и качеством труда и направлена на поощрение работников – передовиков производства.

В целях усиления материальной заинтересованности рабочих компании в выполнении плановых заданий по количеству и качеству выпускаемой продукции, повышении эффективности производства, снижению затрат на производство продукции, вводится система премирования.

Рабочим выплачиваются доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством и Положением о порядке расходования средств на оплату труда персонала основных и вспомогательных цехов (самостоятельных участков) ООО Автоцентр «Велес-40».

Доплаты и надбавки устанавливаются в процентах от месячной (часовой) тарифной ставки и выплачиваются за отработанное в расчетном периоде время.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рассматриваемом подразделении основной упор делается на материальное стимулирование в виде премии.

Нематериальное стимулирование включает в себя:

- Гарантию социальных выплат (оплату больничных листов, отпускные).
- Материальное поощрение и помощь в особых случаях (свадьба, рождение ребенка, смерть, несчастные случаи).
- Предоставления бесплатных санаторно–курортных путевок.

- Профилактику заболеваний (вакцинация от заболеваний).
- Возможность пользоваться корпоративной библиотекой.
- Корпоративные праздники с вручением подарков (Новый год, День рождения завода, День защитника Отечества, 8 Марта).
- Корпоративный отдых.

По результатам анализа можно сделать вывод, что в подразделении наблюдается высокий процент текучести кадров, который на конец рассматриваемого периода снижается, однако все равно требует повышенного внимания, поскольку текучесть кадров является одним из важнейших объективных индикаторов состояния персонала. Значение показателя является высоким и требует от руководства компании принятия решений, направленных на сокращения числа увольнений, так как это снижает эффективность работы организации в целом.

Как показал проведенной во второй главе работы анализ, в компании существует серьезная проблема, связанная с низкой степенью удовлетворения персоналом системой оплаты труда.

Для решения проблем были разработаны комплексные программы стимулирования сотрудников: Положение о лучшем сотруднике и Положение о займе.

Таким образом, данные мероприятия затрагивают все сферы – материальную (денежное вознаграждение), психологическую (лучший сотрудник), что в целом сделает процесс мотивации более эффективным и результативным.

Разработанные мероприятия будут способствовать повышению лояльности у сотрудников, заинтересованности в работе, что напрямую скажется на результатах использования трудовых ресурсов. Кроме того, предложенные рекомендации направлены на снижение текучести кадров.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении

и пр. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия.

Список использованных источников

1. Андриенко В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В.Ф. Андриенко. – М. ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 400 с.
2. Артамонова Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н.В. Артамонова. – СПб.: СПбГУАП, 2008. – 462 с.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно–экономические аспекты: учебное пособие / А.С. Афонин. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 320 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник/ Т.Ю. Базаров. – М: ЮНИТИ, 2009. – 316 с.
5. Белкин В. Как управлять трудом / В.А. Белкин. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2009. – 304с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 412 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2011. – 280 с.
8. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учеб. пособие / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Дашков и К, 2011. – 508 с.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник/ Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 328 с.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебник/ И.Б. Дуракова.– М.: Центр, 2009.– 420 с.
11. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию

кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – Воронеж: ВГУ, 2011. – 103 с.

12. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Г. Десслер. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 289с.

13. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М: Приор, 2009. – 298с.

14. Ерёмина Е.В. Учебно–методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом» / Еремина Е.В. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2010. – 286 с.

15. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие для вузов / А.Л. Жуков. – М.: МИК, 2009. – 336 с.

16. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников [Текст]: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов –М.: Изд–во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2009. – 232 с.

17. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.О.Волгин. – М.: Экзамен, 2009 – 350 с.

18. История и современные проблемы управления персоналом: учебник / Под ред. В.И. Данилова. – СПб.: Издательство СЗАГС, 2010. – 329 с.

19. Кибанов А. Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебник/ А. Я. Кибанов, Г.А, Мемед – Заде, Т.А. Роднина. – М.: Экзамен, 2009. – 576 с.

20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 486 с.

21. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей: учебник/ П.А. Капустин. – СПб.: Издательский дом «Бизнес–пресса, 2009. – 298 с.

22. Карташов Л.В. Поведение в организации: учебник/ Л.В. Карташов Т.О. Никонова, О. Н. Соломатина – М.: ИНФРА – М, 2009. – 268 с.
23. Красовский Ю.Д, Организационное поведение: учебник/ Ю.Д. Красовский. – М.: Интел – Синтез, 2009. – 356 с.
24. Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. пособие / Н.П. Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2011. – 423 с.
25. Магура М.И. Современные персонал – технологии: учебник/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел – Синтез, 2009. – 420 с.
26. Макарова И.К. Управление персоналом: схемы и комментарии: учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2010. – 285 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 298 с.
28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2011. – 250 с.
29. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2010. – 545 с.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебник / Е.В. Маслов. – М.: 2009. – 298 с.
31. Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: учебник / Я. Мэйтланд. – М.: М.: ИНФРА–М, 2010. – 274 с.
32. Мяснянкина О.В. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / О.В. Мяснянкина, Б.Г. Преображенский. – М.: КноРус, 2008. – 192 с.
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 320 с.
34. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия / М.Ю. Рогожин. – М.: РДЛ, 2009. – 305 с.

35. Руководство сотрудниками фирмы. / Под ред. А.А. Крылова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 476 с.
36. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебник / З.П.Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 398 с.
37. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 412 с.
38. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом: учебник / Г.Н. Сартан. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 515 с.
39. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 639 с.
40. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.
41. Современные персонал–технологии: учебник/ Под ред. М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Интел – Синтез, 2007. – 298 с.
42. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник/ В.А. Спивак – Спб.: Питер, 2012. – 416 с.
43. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебник/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2009. – 389 с.
44. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебник/ Под ред. Марра. – М.: Приор, 2008. – 298 с.
45. Управление персоналом: учеб. для вузов / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 456 с.
46. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра – М, 2009. – 512 с.
47. Уткин Э. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Тезис, 2011. – 300 с.
48. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / Н.В. Федосеев. – М.: Экзамен, 2009. – 249 с.

49. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток, ДВГАЭУ, 2011. – 130 с.
50. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект, 2011. – 226 с.
51. Цветаев В.М. Управление персоналом: учебник/ В.М. Цветаев – СПб.: Питер, 2009. – 298с.
52. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов/ – Ю. Цыпкин – М.: Юнити – Дана, 2009. – 446 с.
53. Чижов Н.А. Кадровые технологии: учебник/ Н. Чижов – М.: Экзамен, 2009. – 351 с.
54. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 357 с.
55. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой. – М.: Вершина, 2009. – 201 с.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Интел–Синтез», 2009. – 460 с.
57. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 584 с. – (Высшее образование)
58. Экономика труда: учеб. для вузов / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2009. – 560 с. – (Высшее образование).
59. Дорошева М. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра/ М. Дорошева // Управление персоналом. 2008. – № 12. – С.20 – 35.

60. Зинчук Ю. Оплата труда по конечному результату как основа экономической стабильности учреждений здравоохранения / Ю. Зинчук // Человек и труд. – 2008. – № 8. – С. 51–53.
61. Павлуцкий А. Управление персоналом: стереотипы и реальность / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2009. – №8. – С. 7 – 11.
62. Плайтнер Х. Значение «человеческого фактора» для малых и средних предприятий / Х. Плайтнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 24 –29.
63. Повышение производительности труда: тема номера // Экономика бизнеса. – 2009. – № 1. – С. 1–8.
64. Румянцев В. Управление: проблемы и решения / В. Румянцев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. – С. 14 –19.
65. Сушко Е.Д. Анализ взаимозависимости эффективности деятельности предприятий и особенностей политики их менеджмента в сфере оплаты труда / Е.Д. Сушко // Вопросы статистики. – 2009. – № 2. – С. 31–38.
66. Франк Э. Консультационные фирмы и отбор человеческого капитала / Э. Франк, Т. Пудак // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №1. – С. 16–23
67. Шипилов А. Как обеспечить надежность персонала? / А. Шипилов, О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2009. – № 8. – С. 23 –27.
68. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С. Шекшня С.В. // Управление персоналом. – 2009. – №1. – С.21–27.
69. Устав компании.
70. Бухгалтерская отчетность.

Перечень стимулирующих систем в организации

№	Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и за рубежом)
1	2	3	4
1	Материальное	Зарботная плата	Оплата труда наемного работника, включая основную заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.
2	Денежное	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации. Различают виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
3		Участие в акционерном капитале	Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
4		Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом.
5		Планы дополнительных выплат	Планы, связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организации); стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта.
6	Нематериальное	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: путём предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т.д.; путём организации гибких графиков работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
7		Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: наличие творческих элементов в процессе организации и в самом

			характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки.
8	Моральное	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного при-знания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета.
9		Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием: лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу.
10		Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.
11		Организация питания	Выделение средств: – на организацию питания в организации; – на выплату субсидий на питание.
12		Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров.
13		Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне.
14		Программы обучения организации	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).
15		Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
16		Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми.
17		Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях.
18		Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей и внуков сотрудников организации, привилегированные стипендии.

19		Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.
20	Материальное	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.
21		Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей.
22		Отчисления в Пенсионный фонд	Такой, альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.
23		Ассоциации по–лучения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д.

Положение о лучшем сотруднике

1. Общие положения

Настоящее положение определяет порядок и условия проведения конкурса «Лучший работник месяца» и «Лучший работник года» (далее – Конкурс) среди работников компании ООО Автоцентр «Велес-40».

Конкурс проводится в целях:

- мотивации персонала к повышению собственной квалификации;
- улучшения качественных показателей деятельности;
- укрепления организационно–исполнительской дисциплины;
- повышения инициативы персонала.

Конкурсные мероприятия проводятся среди всех категорий сотрудников предприятия.

К участию в конкурсе допускаются сотрудники, проработавшие на предприятии не менее 3–х месяцев.

На период проведения конкурсных мероприятий создаются оценочные комиссии.

Ответственность за организацию проведения конкурса несет руководитель компании.

2. Номинации и условия присвоения звания

Номинанты и победители определяются на основании:

- мнения коллектива,
- рекомендаций непосредственного руководителя,
- итогов комплексной оценки персонала,
- соблюдения трудовой дисциплины, техники безопасности, правил трудового распорядка.

Порядок проведения Конкурса.

Офис-менеджер рассылает служебные записки о начале отборочного тура в подразделении.

Определяется состав оценочной комиссии, которая будет оценивать результаты каждого соискателя.

На общем собрании коллектива определяются кандидатуры для соискания звания.

Руководители структурных подразделений подают списки претендентов (с указанием Ф.И.О. и должности участников) в оценочную комиссию.

Оценочная комиссия анализирует представленные к рассмотрению результаты соискателей звания и определяет по одному победителю в каждой номинации на заявленных основаниях.

3. Порядок поощрения победителей

Присуждение номинаций «Лучший специалист» проводится в конце каждого года, и приурочено к празднованию Нового года.

Победители награждаются фирменными грамотами и денежными премиями в размере 50% от оклада.

Фотографии победителей помещаются на стенде.

Положение о займе для сотрудников

I. Цели займа

При наличии временно свободных финансовых средств сотрудникам беспроцентный заем выдается на:

- оплату расходов в связи с несчастными случаями: похоронами, пожаром, кражей имущества;
- оплату расходов на операции, протезирование зубов, приобретение дорогостоящих лекарств при тяжелых хронических заболеваниях;
- на приобретение сложной бытовой техники (холодильник, телевизор, стиральная машина);
- приобретение недвижимости.

II. Право на заем

Получить беспроцентный заем имеет право работник, проработавший в компании не менее года.

III. Размер беспроцентного займа и источники его образования

Беспроцентный заем одному работнику выдается не чаще одного раза в год в размере не менее одной и не более пятидесяти тысяч рублей; в случае приобретения недвижимости в виде исключения размер займа может быть увеличен.

IV. Порядок предоставления займа

Работник, желающий получить беспроцентный заем, подает на имя директора заявление. При этом работник заключает с компанией договор беспроцентного займа, в котором регулируются конкретные условия предоставления займа.

V. Сроки погашения займа

Заем выдается на срок не более 6 месяцев. Если приобретена недвижимость, то срок возвращения займа продляется до 9 месяцев. В случае невозвращения в срок суммы займа (6 месяцев или 9 месяцев) заемщик выплачивает штраф в размере 0,1% за каждый день просрочки до дня возврата займа.