МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа	«Управление персоналом в бизнес-организациях и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему
«Совершенствование системы мотивации персонала как инструмента кадровой политики в организации промышленности (на примере ООО «КОРУНД»)»

Студент 01.01.2021 (подпись, дата) Кузнецова М.А. (фамилия, инициалы)

Руководитель 01.02.2021 (подпись, дата) Ухоботов В.В. (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер 05.02.2021 (подпись, дата) Данилова Е.А. (фамилия, инициалы)

Рецензент Доцент Пензенского филиала федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (должность, место работы) 10.02.2021 (подпись, дата) Юдина В.А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ___)

Заведующий кафедрой _____ (подпись) Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ (подпись, дата) Барсукова С.А. (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

Аннотация

на магистерскую диссертацию Кузнецовой Марии Александровны на тему: «Совершенствование системы мотивации персонала как инструмента кадровой политики в организации промышленности (на примере ООО «КОРУНД»)».

В настоящие время к наиболее важным проблемам относят мотивацию и стимулирование персонала.

Многие ученые особое внимание уделяют системе мотивации персонала, рассматривая ее как часть общей системы управления персоналом, однако придавая ей различные статусы и включая в разные комплексы – подсистемы управления человеческими ресурсами.

Мотивация и стимулирование является действенным инструментом, способствующим повышению производительности труда. Научные и практические исследования подтверждают важность совершенствования мотивации, так как от эффективной системы мотивации напрямую зависит рост социальной и творческой активности каждого конкретного работника, и, в конечном итоге, результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности.

В Главе 1 рассмотрены теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования персонала в организации: раскрыты понятие мотивации и стимулирования, их виды, методы и принципы формирования.

Во 2 Главе исследована система мотивации персонала в ООО «КОРУНД», выявлены преимущества и недостатки. Так же разработаны рекомендации, которые будут способствовать получению дополнительной прибыли и улучшению мотивации сотрудников компании в целом.

Приложений 6, таблиц 14, рисунков 15, библиографический список 50 источников.

Автор магистерской диссертации

Кузнецова Мария Александровна _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА 8

Понятие мотивации: ее сущность и роль в повышении работы организации .. 8

Методы мотивации персонала организации 14

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «КОРУНД» 18

Характеристика кадрового состава ООО «КОРУНД» 18

Оценка системы мотивации и стимулирования в ООО «КОРУНД» 29

Совершенствование системы мотивации и стимулирования в ООО «КОРУНД» 45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 61

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 64

ПРИЛОЖЕНИЯ 69

ВВЕДЕНИЕ

Мотивационные аспекты играют существенную роль в современном менеджменте. Целью процесса мотивации является создание таких условий, при которых отдача от использования имеющихся трудовых ресурсов будет максимальной, что дает возможность увеличить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Мотивация является действенным инструментом, способствующим повышению производительности труда.

Сотрудник, имеющий высокую мотивацию, работает лучше. Хорошая работа сотрудников в свою очередь обеспечивает высокие результаты работы организации в целом, а рост производительности и качества исполняемых заданий оказывает положительное влияние на прибыльность компании.

В современных российских предприятиях имеется достаточно проблем, связанных с неэффективной системой мотивации. Источником данных проблем является не проработанная стратегия развития, отсутствие либо нечёткая постановка и декомпозиция целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия, отсутствие комфортных условий труда в целом на предприятии, проблемы взаимоотношений с руководством, общая неудовлетворённость размером заработной платы.

Решению данных проблем препятствует нежелание управленческого персонала задумываться об условиях работы людей, непосредственно создающих прибыль.

Научные и практические исследования подтверждают важность совершенствования мотивации, так как от эффективной системы мотивации напрямую зависит рост социальной и творческой активности каждого конкретного работника, и, в конечном итоге, результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности [5, с. 1].

Актуальность исследования механизмов мотивации сотрудников высокая и является одной из наиболее обсуждаемых тем в научной среде.

Это объясняется тем, что от того, насколько верно и своевременно внедрена система мотивации, зависят результаты деятельности сотрудников предприятия [4, с. 163].

Проблемы мотивации персонала широко представлены в работах С.Б. Алексиной [1], И.Х. Багировой [3], А.С. Болотина [6], А.А. Демченко[8].

Как правило, в работах современных исследователей вопросы мотивации рассматриваются отдельно и не представлены в комплексе. Практически нет узких исследований, рассматривающих проблемы мотивации в каждой конкретной отрасли. При этом, мотивация персонала в разных отраслях, и в частности в торговой организации, имеет свои особенности, обусловленные спецификой труда сотрудников. Исходя из этого, формируется противоречие между важностью вопросов мотивации персонала торговой организации и недостаточной разработкой указанных вопросов в современных научных исследованиях. Таким образом, изучение эффективных инструментов мотивации в торговой организации является актуальным в современных условиях.

Объектом исследования в магистерской диссертации выступает персонал ООО «КОРУНД».

Предмет исследования – система мотивации персонала ООО «КОРУНД» и пути ее совершенствования.

Исходя из актуальности темы исследования, целью магистерской диссертации является изучение теоретических основ трудовой мотивации и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала организации как инструмента кадровой политики предприятия (на примере ООО «КОРУНД»).

Достижению поставленных целей будет способствовать решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы мотивации персонала организации.
2. Провести анализ действующей системы мотивации персонала ООО «КОРУНД».

3. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «КОРУНД».

При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Исходной базой анализа системы мотивации персонала в ООО «КОРУНД» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, положение об оплате труда, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность компании за 2017- 2019 годы.

При решении поставленных задач в процессе исследования использованы методы теоретического анализа и синтеза для выявления сущности человеческого капитала и управления им, а также для определения основных ошибок, допускаемых в ООО «КОРУНД», статистический метод для оценки современной ситуации управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства.

Практическая значимость работы определяется тем, что внедрение предложенных в работе мероприятий будет способствовать повышению эффективности управления персоналом.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие мотивации: ее сущность и роль в повышении работы организации

Мотивация персонала вступает важнейшей функцией управления. Повышению заинтересованности работников в качественном и результативности работников в качественном и результативном труде способствует применение руководством эффективных инструментов мотивации [33, с. 150]. Кроме того, качественная система мотивации способствует сплочению трудового коллектива, улучшению психологического климата, развитию командного духа, формированию корпоративной культуры в компании. В конечном итоге это положительно влияет на результативность деятельности всех сотрудников: повышается производительность труда, растут финансовые результаты, сокращается текучесть кадров.

Исследователи в области управления персоналом виды мотивации подразделяют на две большие группы. Первая группа представляет собой внешнюю мотивацию, когда инициатором выступает государство [26, с. 59] вторая группа – это внутренняя мотивация, когда деятельность, осуществляется внутри компании.

Н.И. Корзенко, А.С. Хорева в своих работах представляют другую классификацию видов стимулирования (рисунок 1) [18, с. 114].

Материальное стимулирование в свою очередь делится на две группы:

- материальное стимулирование;
- косвенно-материальное стимулирование;

К материальному стимулированию относятся:

- заработная плата;
- надбавки и доплаты;

– премии;

– участие в прибыли [14, с. 115].

Рисунок 1 – Классификация видов стимулирования

Источник: составлено автором по источнику [15]

Второй группой материального стимулирования является косвенное материальное стимулирование, выступающее в не денежной форме. Сюда можно отнести ценные подарки, льготы, бесплатное питание, абонементы в спортивные клубы, путевки в санатории и дома отдыха и другие виды мотивации.

Инструменты мотивации, направленные на повышение у персонала заинтересованности трудом посредством использования моральных и психологических стимулов (грамоты, доска почета, награды и т.д.) относятся к третьей группе [20, с. 51].

Как правило, в процессе управления используются различные инструменты мотивации сотрудников и их комбинации. Одним из эффективных инструментов мотивации персонала, выступает компенсационный пакет, которые представляет собой вознаграждение, предоставляемое сотрудникам компании в качестве компенсации за то, что

они предоставляют организации собственное время, здоровье и результаты трудовой деятельности. Компенсационный пакет может быть предоставлен сотрудникам компании как в материальной, так и нематериальной формах [25, с. 118].

Т.В. Лукьянова определяет компенсационный пакет, как эффективный инструмент мотивации персонала. По ее мнению, его формирование происходит в рамках корпоративной политики организации и содержит различные виды материальных компенсаций, к которым можно отнести: надбавки к заработной плате, премии, дополнительное страхование сотрудников, предоставление бесплатного питания и иные формы материального вознаграждения [22, с. 31]. Кроме того, компенсационный пакет может содержать различные инструменты нематериального вознаграждения (присвоение званий, похвала, предоставление привилегий) [19, с. 122].

Л.В. Карташова отмечает, что компенсационный пакет должен иметь четкую привязку к результатам труда каждого отдельного сотрудника, что обеспечивает эффективность его использования [16, с. 79].

По мнению Н.В. Федоровой компенсационный пакет может быть определен как совокупная стоимость затрат на сотрудников, направленных на обеспечение выполнения ими своих должностных обязанностей в организации и получения конечных результатов [41, с.19]. Компенсационный пакет должен формироваться исходя из личного вклада каждого работника в результат деятельности компании и включать различные инструменты стимулирования, как материальные, так и нематериальные. Такой индивидуальный подход способствует тому, что учитывается индивидуальный вклад каждого работниками, однако он может быть очень громоздким и труднореализуемым в условиях крупной компании.

В работах центра маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома «СуперДжоб» отмечается, что компенсационный пакет включает в себя три основные составляющие:

– социальные льготы, описанные в трудовом законодательстве Российской Федерации;

– дополнительные социальные льготы, предоставляемые сотрудникам непосредственно организацией;

– денежные выплаты, предоставляемые работнику как в фиксированной так и в переменной форме [19, с. 28].

Поведение человека может определяться не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находится в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определённых действий. На неё влияют многие факторы, это может быть ценностные ориентации личности, её характер, должность, квалификация, статус. Мотивы человека обладают определенной стабильностью.

В учебном пособии Мишурова И.В., Кутелева П.В. «Управление мотивацией персонала» о мотивации говорится следующее: «мотивация — это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации» [26, с. 6].

В.Р. Веснин «Основы менеджмента» придерживается мнения, что «мотивация представляет собой процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач». Такие условия получили название «мотивы» («мотив» – франц. – побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [6, с.326].

Мотив поведения — это конкретное объяснение, субъективное понимание личностью цели и возможного способа удовлетворения потребности, обоснование интереса, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом в определенном направлении. Ведь интерес может быть общим, например, материальный, а мотивы поведения у разных людей свои.

Формирование мотива поведения — процесс мотивации — является сложным психологическим процессом. В нем существенную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и другие факторы [17, с. 14].

Исследования, например, показывают, что при условии обладания достаточным состоянием 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах; и оставшихся 36% будут работать в случае интересной работы; 36% – чтобы избежать скуки и одиночества; 14% – из боязни «потерять себя», 9% – потому, что работа приносит радость. Лишь около 12% людей имеют в качестве основного мотива деятельности деньги, в то же до 45% предпочитают им славу; 35% – удовлетворённость содержанием работы [6, с. 328].

Люди в возрасте по сравнению с молодыми придают большее значение гарантиям занятости, уважению; для более образованных предпочтительнее внутренние факторы мотивации, и они скорее удовлетворяются существующими внешними. На внутренние факторы ориентированы и работники, занимающие высокое служебное положение и имеющие более высокие заработки. Таким образом, мотивационная структура поведения у людей весьма различна.

Мотивы бывают внутренними, порождёнными определённым отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с

воздействием на него определённых факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами («стимул» – заострённая палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почёт). К внутренним мотивам человеческого поведения может также относится любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, интерес к работе и т. п.

Внутренние мотивы обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он поэтому желает сохранить, или избавиться от объекта, приносящего ему неудовлетворение. Внешние мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежание этого. Таким образом, мотивы различаются ещё и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность дела, которым он занимается, а негативный – его рутинный характер, вследствие чего от занятия им человек стремиться избавиться [19, с. 30].

Необходимо заметить, что между мотивацией и результатом человеческой деятельности нет определенной зависимости, так на него влияет множество случайностей и субъективных моментов, таких как возможности человека, непонимание им ситуации, внутренний настрой, третьи лица.

Мотивы зависят от потребности человека, порождаемые нехваткой чего-то, необходимостью в чём-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно – стремление их преодолеть. Эти потребности бывают двух типов – врождёнными (физиологическими) и приобретёнными (социальными). К

первым относится, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации.

Таким образом, можно сделать вывод, что рассмотренный инструмент является эффективным средством мотивации за счет комплексного использования и индивидуального подхода.

1.2 Методы, виды мотивации персонала организации

Есть две большие группы методов мотивации — материальные и нематериальные [45, с. 29]. Их надо объединять, чередовать и иногда менять: чем дольше используется один и тот же метод, тем быстрее он приедается.

Мотивация в общем виде представляет собой побуждение к достижению какого-либо результата. Относительно к трудовой мотивации может применяться очень широкий спектр действий: от повышения заработной платы и создание комфортной зоны отдыха до вынесения благодарности за хорошую работу. Как видно, внешне это очень разные действия, которые имеют общую конечную цель — увлечь персонал работой [34, с. 59]. Другими словами — мотивировать. Существует огромное количество методов мотивации и регулярно появляются новые.

В специализированной литературе по управлению персоналом встречаются перечни, которые включают до сорока приёмов и способов мотивации. Есть много теорий мотивации, которые помогут подобрать сотруднику действенный стимул. При этом следует отметить, что одновременно все методы не используются. Для различных категорий работников подбирают несколько наиболее эффективных способов и применяют их определенное время. После часть методов меняют, иначе они «приедаются» и становятся малоэффективными. Выбор конкретного способа мотивации зависит от категории персонала.

Выделяют две крупных группы способов мотивации персонала: материальные и нематериальные. Число методов материальной мотивации невелика, а вот методов не монетарного стимулирования множество.

Существует три основных метода материальной мотивации (стимула):

– денежное вознаграждение;

– нематериальное вознаграждение;

– штрафы [27, с. 104].

Рассмотрим каждый метод подробнее.

Денежное вознаграждение представляет собой различные премии, процент с продаж, надбавки к заработной плате, социальный пакет, дополнительные выплаты за перевыполнение показателей результативности достижения целей (KPI - Key Performance Indicator) [24, с. 213].

Нематериальное вознаграждение отличается тем, что не имеет материального эквивалента и, соответственно, не может быть оценено в денежной форме. Сотрудник при этом получает вознаграждение не деньгами, а в форме различных льгот и компенсаций. Это может быть бесплатное питание, абонемент в фитнес-клуб, услуги психолога, обучение и т.д. Среди примеров нематериального вознаграждения можно выделить следующие:

– предоставление санаторных путевок для сотрудников и членов их семей;

– оплата полиса дополнительного медицинского страхования (ДМС);

– предоставление бесплатной корпоративной мобильной связи;

– компенсация транспортных расходов;

– скидки на продукцию компанию или товары, которые она продает [12, с. 386].

Список вариантов нематериального вознаграждения этим не ограничивается, а может быть существенно расширен.

Демотивированными факторами могут выступать различные штрафы (за плохо выполненную работу, дисциплинарные взыскания, невыполнение

плана), которые должны быть использованы очень ограниченно и в качестве крайней меры. При этом следует помнить, что в ситуации, когда происходят злостные нарушения, данные меры незаменимы.

Материальные методы мотивации являются очень важными, но не единственными методы мотивации персонала. Эксперты в HR-сфере отмечают, что эффект материального стимулирования очень краткосрочный, к денежному вознаграждению сотрудники быстро охладевают. Избыточное количество штрафов снижает мотивацию и приводит к массовым увольнениям [9, с. 254]. В такой ситуации на помощь приходят методы нематериальной мотивации. Их список обширен. Рассмотрим наиболее популярные.

Основные методы нематериальной мотивации:

1. Признание вклада сотрудника в результаты деятельности компании и похвала руководителя. Заслуги сотрудника могут быть отмечены руководителем, как в личной беседе, так и в присутствии всего коллектива, например, на общем собрании. Доска почета является еще одной формой публичного признания заслуг сотрудника. Главное, чтобы она размещалась на видном месте. Некоторые руководители подходят к мотивации своих сотрудников с юмором. Лучший специалист, например, может получить право месяц работать на «троне с короной», которые представляет собой большое кожаное кресло с нарисованной короной. К этому поощрению может прилагаться несколько бонусов: можно опаздывать без санкций или право в течение часа с начала рабочего дня выбирать клиентов.

2. Планирование карьеры. Сотрудники компании должны четко представлять, что от качества их работы напрямую зависит возможность и скорость продвижения по карьерной лестнице. Карьерный рост в данном случае должен рассматриваться не только как рост дохода, а как новые возможности для профессионального развития и повышение социального статуса [8, с. 59]. Возможность карьерного роста является мощным стимулом, особенно для более молодых сотрудников.

3. Корпоративные мероприятия, совместные выезды на пикник, различные спортивные соревнования (в т.ч. с привлечением членов семьи) и коллективные походы в тренажерный зал направлены на сплочение коллектива и формирование командного духа, что также оказывает положительное влияние на трудовую мотивацию сотрудников компании. и

4. Обучение на рабочем месте может быть представлена как возможность профессионального роста, что является хорошим мотиватором для молодых сотрудников. Кроме того, когда сотрудник видит, что руководство заинтересовано в его развитии, это повышает его лояльность компании.

5. Комфортная психологическая обстановка в коллективе. В теплой дружеской обстановке сотрудники более мотивированы на качественную работу. Не следует забывать и про уровень ментального здоровья сотрудников. Забота о психологическом здоровье персонала — новый метод мотивации в 2020-2021 году.

Понять, откуда начать и разработать план мотивирующих мероприятий поможет мини-тест. Оцените по шкале от 1 до 5 четыре параметра: физическое здоровье, эмоциональный настрой, позитивность мышления и душевное состояние, при условии что 1 — самый низкий уровень развития, а 5 — максимальный результат.

ГЛАВА 2 СОСТОНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КОРУНД»

2.1 Характеристика кадрового состава ООО «КОРУНД»

ООО «КОРУНД» – это крупная торговая компания, которая является надежным поставщиком высококачественного промышленного инструмента, станочной и литейной оснастки, а также технологического оборудования. В ассортименте компании представлена продукция ведущих отечественных предприятий и зарубежных заводов-изготовителей.

Ассортимент товаров, представленных в прайсе ООО «КОРУНД», содержит более 50 000 наименований инструмента и оборудования по нескольким категориям.

Компания была основана в 1999 г. Основной целью деятельности ООО «КОРУНД» является полное удовлетворение потребностей клиентов в приобретении продукции высокого качества в максимально сжатые сроки. Это является одним из ключевых критериев роста производительности предприятия.

В ООО «КОРУНД» имеет возможность удовлетворить потребность различных категорий клиентов в зависимости от материальных возможностей, т.к. имеет в своем ассортименте продукцию трёх ценовых категориях — премиум, стандарт, эконом. При этом со своей стороны компания гарантирует соответствующий уровень качества каждому клиенту.

ООО «КОРУНД» выступает официальным представителем (дилером, дистрибьютором, партнёром) свыше 70 крупнейших производителей профессионального инструмента и оборудования известных во всём мире.

Специалисты ООО «КОРУНД» оказывают полную техническую поддержку в части подбора более прогрессивного, инновационного аналога уже используемого инструмента. Это позволяет достичь существенного снижения издержек производства и повысить общую эффективность

функционирования предприятия. Кроме того, при необходимости, клиенту моет быть оказана всесторонняя поддержка в области изготовления специализированного инструмента и реализации специализированного оборудования, позволяющего обеспечить существенное сокращение потребления электроэнергии, улучшение условий труда и повышение уровня безопасности на производстве.

Компания имеет высокий уровень работы, который подтверждён сертификатом соответствия разработанной системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Также имеется квалификационные свидетельства одобренные ведущими поставщиками компании: Группа «ТМК», АО НК «Роснефть», АО «КТРВ». Компания включена в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП) и программу партнёрства АО «Интер РАО». Высокое качество работы подтверждается положительными отзывами о совместной работе от крупнейших производственных предприятий.

Конкурентными преимуществами ООО «КОРУНД» являются:

– широкий ассортимент производственного инструмента, станочной оснастки и технологического оборудования по разным номенклатурным группам;

– эксклюзивные отношения с изготовителями инструмента и оборудования и контракты проверенными поставщиками, являющимися признанными отечественными и мировыми лидерами;

– развитая распределительная сеть, включающая филиалы в крупнейших городах России и региональных представителей в удалённых районах страны;

– широкая география поставок, охватывающая практически всю территорию России, а также страны Таможенного Союза;

– собственный офисно-складской комплекс, оборудованный по последним технологиям складской логистики, общая площадь которого составляет порядка 5 000 кв. м;

– наличие высококвалифицированного штата сотрудников, в т.ч. специалистов технологического отдела, имеющих специализированное образование;

– годовой оборот около двух миллиардов рублей; устойчивое финансовое положение, выражающееся в положительной величине собственных средств и высоком уровне ликвидности;

– обширная база клиентов и партнёров, являющихся крупнейшими производственными предприятиями ведущих отраслей экономики.

Основной целью деятельности предприятия является расширение бизнеса. Таким образом, в своей деятельности предприятие придерживается стратегии дальнейшего развития, путем завоевания большей доли рынка.

Целью работы ООО «КОРУНД» является качественное выполнение всех обязательств, чему способствует регламентированная политика в области качества.

Миссия ООО «КОРУНД» в области качества: «Мы не просто грамотно продаем качественный инструмент, отвечающий Вашим потребностям, - мы способствуем процветанию Вашего предприятия и повышению уровня его конкурентоспособности».

Главные цели политики ООО «КОРУНД» в области качества:

– репутация добросовестного поставщика;

– достижение максимальной удовлетворённости потребителей в области качества поставок и поставляемых товаров;

– обеспечение уверенности потребителей в высоком качестве выполнения условий контрактов и высоком профессионализме сотрудников ООО «КОРУНД».

Один из главных критериев оценки качества работы предприятия - отзывы потребителей.

Основными инструментами политики ООО «КОРУНД» в области качества являются:

– точное соблюдение сроков и условий поставок;

– обязательное соблюдение этических норм во взаимоотношениях с потребителями;

– обеспечение гибкой ценовой политики;

– сотрудничество с потребителями в области предоставления исчерпывающей информации о реализуемом товаре и возможностях технической поддержки (оказание консультативной помощи);

– непрерывная обратная связь с потребителями.

Предприятие гарантирует высокое качество поставок и поставляемых товаров.

Гарантии качества обеспечиваются:

– эффективным функционированием системы менеджмента качества;

– высоким профессионализмом каждого сотрудника ООО «КОРУНД»;

– персональной ответственностью каждого работника за качество выполняемой работы;

– правильной мотивацией сотрудников на постоянное повышение качества поставок;

– анализом и отбором поставщиков продукции;

– входным контролем закупленных у поставщиков товаров;

– оперативностью и объективностью рассмотрения претензий.

Основой экономической стабильности и конкурентоспособности предприятия является постоянное совершенствование системы менеджмента качества, эффективности и результативности работы персонала в области качества, в постоянном контроле уровня удовлетворенности потребителей.

Достижение целей в области качества обеспечивается:

– постоянным вниманием высшего руководства к проблемам качества;

– совершенствованием работы предприятия исходя из анализа уровня удовлетворенности потребителей;

– повышением профессиональных компетенции персонала;

– внимательным и принципиальным анализом процессов предприятия в ходе внутренних аудитов.

Коллектив ООО «КОРУНД» – это сплоченная команда, каждый член которой со всей ответственностью осознает, что качество его работы определяет имидж предприятия в целом.

Руководство предприятия уверено, что реализация политики в области качества, непрерывное повышение уровня лояльности и удовлетворённости потребителей поможет ООО «КОРУНД» стать лидером на рынке промышленного инструмента и оборудования не только России, но и стран ближнего зарубежья.

Организационная структура ООО «КОРУНД» представлена в приложении Б.

Между подразделениями ООО «КОРУНД» имеются как вертикальные, так и горизонтальные связи.

Вертикальные связи представляют собой взаимодействие руководства и подчиненных, например, связь между генеральным и коммерческим директором.

Горизонтальные связи – это связи между сотрудниками одного уровня, например связь между коммерческим директором и начальников отдела маркетинга.

В основу структуры управления предприятием положена определенная система:

– линейная;

– функциональная.

Линейные связи регламентирую систему непосредственного подчинения по всем вопросам в вертикальной плоскости. Эта система может

быть эффективна при ограниченном количестве рассматриваемых вопросов, по которыми могут быть даны решения в ближайших подразделениях.

Функциональные связи представляет собой взаимодействие по ряду функциональных вопросов управления – технические, плановые, финансовые и т.п. В этом случае указания поступают более квалифицированные. Однако подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с Уставом (приложение Б). Предприятие является юридическим лицом, пользуется соответствующими правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

ООО «КОРУНД» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Коммерческий директор руководит работой отдела продаж, несет ответственность за выполнение плана продаж, работу с корпоративными клиентами, обновление ассортимента товаров и др.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению

организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разрабатывает штатное расписание, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда и т.п.

На предприятии работают высококвалифицированные руководители, специалисты, имеющие высшее образование и среднее специальное образование с опытом работы от 1 до 30 лет. Специалисты аттестованы по промышленной безопасности по охране труда и технике безопасности, по электробезопасности (согласно должностных обязательств).

Общая численность сотрудников ООО «КОРУНД» в г. Пензе, согласно представленным в приложении В данным, по состоянию на 1 декабря 2020 года составила 89 человек. Среднесписочная численность (форма по КНД 1110018) сотрудников ООО «КОРУНД» по итогам 2020 года составила 83 человека; сотрудников ООО «УК «КОРУНД» – 3 человека (по состоянию на 01.12.2020 г).

С целью определения обеспеченности предприятия персоналом проведем оценку численности и структуры персонала ООО «КОРУНД» в г. Пензе.

Данные о численности персонала организации представлены в таблице 1 и на рисунке 2.

На основании представленной структуры можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре персонала занимают специалисты, которые составляли 67,9% в 2018 году, 67,8% в 2019 году и 67,4% в 2020

году. Такая специфика структуры персонала обусловлена направлением работы ООО «КОРУНД».

Таблица 1 – Структура кадров ООО «КОРУНД» за 2018– 2020 гг.

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Абс-е отклонение		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Весь персонал в том числе:	84	100,0	87	100,0	89	100,0	3	2	103,6	102,3
Руководители	13	15,5	13	14,9	14	15,7	0	1	100,0	107,7
Специалисты	57	67,9	59	67,8	60	67,4	2	1	103,5	101,7
Рабочие	14	16,7	15	17,2	15	16,9	1	0	107,1	100,0

Также можно отметить, что предприятие укомплектовано кадрами в полной мере. В 2019 году численность персонала увеличилась на 3,6% или на 3 человека, а в 2020 году на 2,3% или на 2 человека.

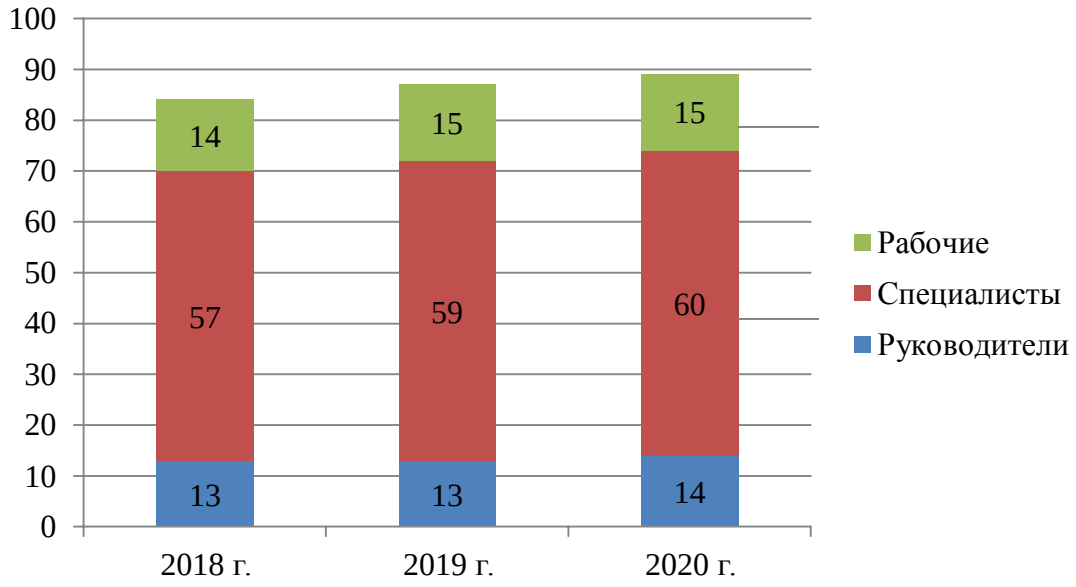

Рисунок 2 – Структура кадров ООО «КОРУНД» за 2018– 2020 гг.
(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Рост численности персонала произошел в результате роста численности специалистов. в результате расширения штата сотрудников предприятия.

Далее проанализируем качественный состав персонала (таблица 2, рисунок 3).

Таблица 2 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по полу за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Мужчины	55	56	57	1	1	101,8	101,8
Женщины	29	31	32	2	1	106,9	103,2
Всего:	84	87	89	3	2	103,6	102,3

Как видно из данных таблицы 2, в ООО «КОРУНД» наблюдается существенное превышение численности мужчин над численностью женщин в коллективе, что обусловлено спецификой товарной продукции компании. В 2020 году отмечается рост численности мужчин на 1 чел. а женщин – на 2 чел.

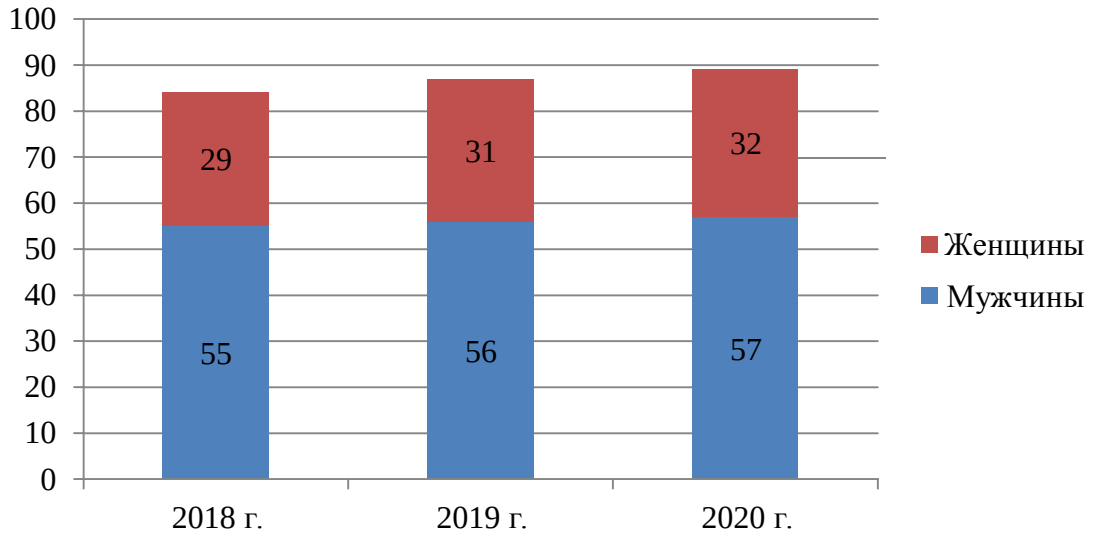

Рисунок 3 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по полу за 2018-2020 гг. (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Как известно, разные возрастные группы имеют существенные отличия в степени трудовой активности: молодые сотрудники являются более

мотивированными и трудоспособными, но им, как правило, недостаточно опыта. Сочетание желания сотрудника развивать свой профессиональный уровень и наличие соответствующей возможности на рабочем месте в общем случае обеспечивает трудовой энтузиазм и творческий подход к работе.

В таблице 3 и на рисунке 4 представлен анализ персонала ООО«КОРУНД» по возрасту за период 2018 – 2020 гг.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что практически среди всех возрастных групп младше 46 лет с 2018 г. по 2020 г. наблюдается рост численности, так в 2020 году возрастная категория от 36 лет до 45 лет увеличилась на 4 чел. или -14,3%; от 31 лет до 35 лет снизилась на 1 чел. или на -4%; до 30 лет снизился на 1 чел. или -6,67%; от 46 лет до 50 лет снижения не происходило.

Таблица 3 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по возрасту за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Общая численность работников, всего в том числе по возрасту:	84	87	89	3	2	103,6	102,3
до 30 лет	12	15	14	3	-1	125,0	93,3
от 31 до 35 лет	23	25	24	2	-1	108,7	96,0
от 36 до 45 лет	31	28	32	-3	4	90,3	114,3
от 46 лет	18	19	19	1	0	105,6	100,0

Таким образом, проведенный анализ указывает на обеспеченность предприятия персоналом и его качественный состав, который можно характеризовать относительно молодым и стабильным персоналом. Именно молодой персонал в сфере торговли считается более мобильным, легко обучающимся и результативным. При этом руководству ООО «КОРУНД»

следует учитывать, что молодые люди, как правило более амбициозные и направлены на развитие карьеры.

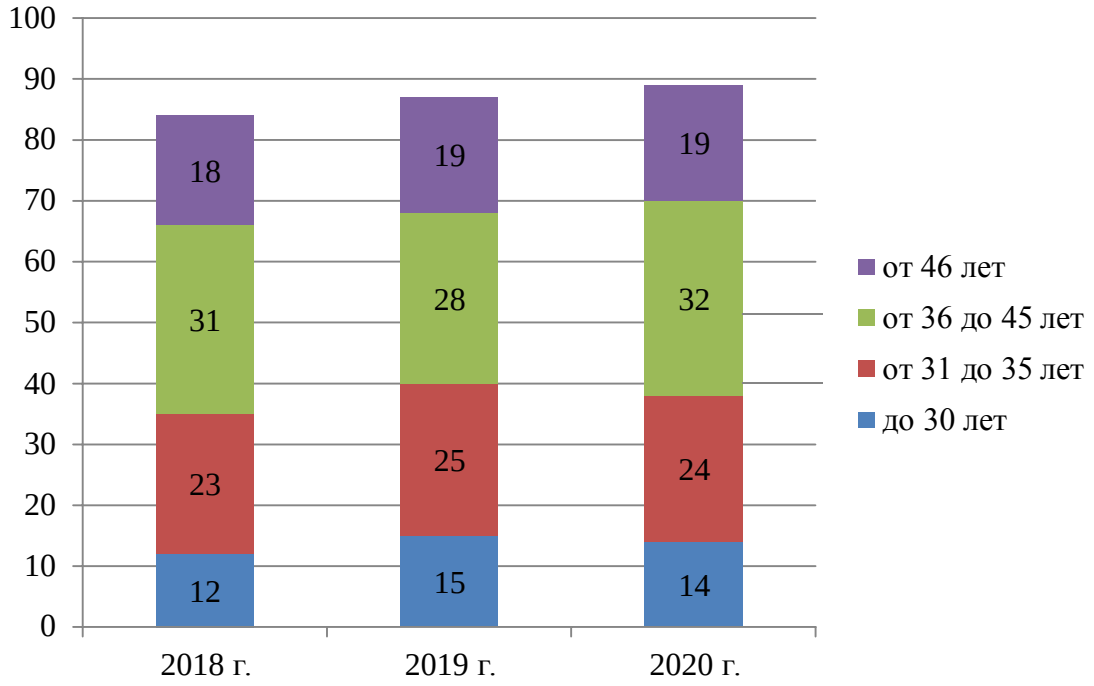

Рисунок 4 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по возрасту за 2018-2020 гг. (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Проведем анализ образовательного уровня персонала ООО «КОРУНД». Общие данные по профессиональному образованию отражены в таблице 4 и на рисунке 5.

Таблица 4 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по профессиональному образованию за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
– высшее	75	77	79	2	2	102,7	102,6
– среднее профессиональное	6	7	7	1	0	116,7	100,0
– начальное профессиональное	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Всего:	84	87	89	3	2	103,6	102,3

Из таблицы 4 видно, что численность работников с высшим образованием с 2018 г. увеличилась на 4 чел. По результатам анализа можно сделать вывод, что большую часть персонала предприятия составляют работники с высшим образованием.

По результатам проведённого анализа коллектив предприятия можно охарактеризовать как стабильный. Это обусловлено хорошей заработной платой, комфортной обстановкой на рабочем месте, хорошей репутацией компании выступающей в качестве надежного работодателя.

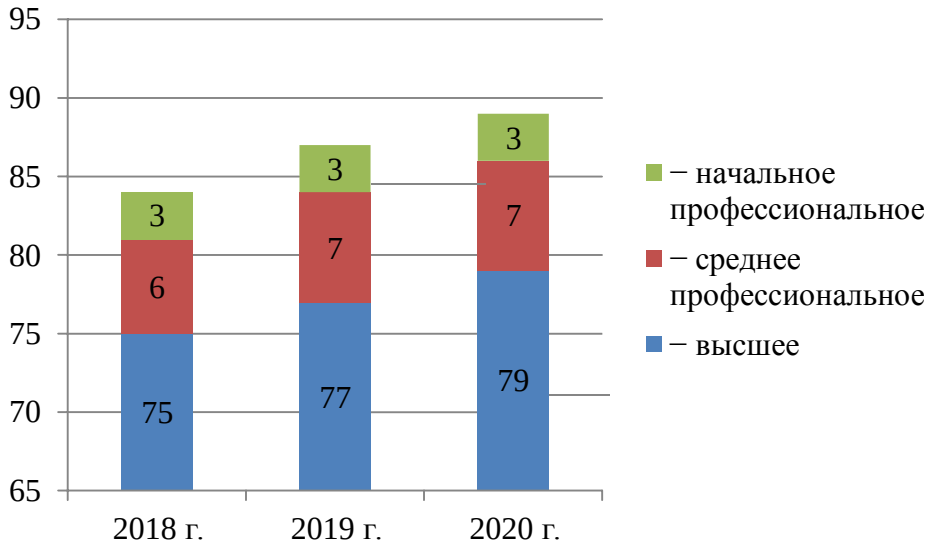

Рисунок 5 – Распределение персонала ООО «КОРУНД» по профессиональному образованию за 2018 – 2020 гг.
(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Колебания численности и структуры персонала ООО «КОРУНД» в 2018- 2020 гг. может быть признано как незначительное.

2.2 Оценка системы мотивации в ООО «КОРУНД»

Порядок оплаты труда и премирования работников ООО «КОРУНД» разработан в соответствии с Трудовым кодексом РФ, налоговым законодательством Российской Федерации, штатным расписанием ООО

«КОРУНД», и представляет собой систему оплаты труда, осуществляемую за счет средств ООО «КОРУНД».

Целью разработки и реализации положению о оплате труда является мотивация к труду работников предприятия, обеспечение материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнения плановых заданий, повышения эффективности производственного процесса, деловой активности каждого работника предприятия, снижения затрат, совершенствования технологических процессов, творческого и ответственного отношения работников к труду.

В системе материального стимулирования сотрудников ООО «КОРУНД» основным элементом выступает организация оплаты труда.

Основными принципами организации системы оплаты труда являются:

– оплата труда (включая премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы

– на размер заработной платы влияет уровень общих и специальных знаний работника, значимость его профессии (специальности);

– размер заработной платы зависит от занимаемой должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач.

Размер заработной платы работников ООО «КОРУНД» зафиксирован в трудовом договоре в соответствии с утвержденным штатным расписанием.

На предприятии применяется выплаты стимулирующего характера, предполагающие начисление премии к установленным в трудовых договорах работников предприятия к окладам либо тарифным ставкам, а также на оплату работы в выходные дни и работы в сверхурочное время при выполнении соответствующих производственных показателей и достижении положительного результата финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Материальное стимулирование сотрудников ООО «КОРУНД» проводится за счет ресурсов фонда заработной платы предприятия (в части выплаты должностного оклада (часовой тарифной ставки), премий за достижение производственных показателей, предусмотренных на предприятии надбавок и доплат) и средства прибыли предприятия (в части других стимулирующих выплат не системного характера).

Плановый фонд оплаты труда предприятия утверждает генеральный директор.

Заработная плата работников предприятия включает следующие выплаты из фонда оплаты труда предприятия:

– должностной оклад или тарифную ставку, установленные в трудовом договоре, в соответствии с утвержденным штатным расписанием, представляющий собой фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности и квалификации в единицу времени.

– персональную надбавку за индивидуальные профессиональные качества и квалификацию особо отличившимся работникам;

– выплаты стимулирующего характера (премиальные выплаты) за достижение плановых показателей;

– надбавки за выслугу лет;

– доплаты и надбавки за особые условия труда, отклоняющиеся от нормальных: совмещение профессий (должностей), за работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, выходные и нерабочие праздничные дни;

– выплаты компенсационного характера: доплата за сверхурочную работу; доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни; доплата при выполнении работником работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей).

К не системным выплатам из средств чистой прибыли предприятия относятся:

– премирование работников предприятия к профессиональным праздникам, а также к личным юбилеям отдельных работников;

– выплата разовых вознаграждений вне системы оплаты труда особо отличившимся работникам предприятия.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

Заработная плата выплачивается работникам предприятия в денежной форме не реже, чем каждые полмесяца в следующие сроки:

– 30-е число текущего месяца – срок выплаты заработной платы за первую половину месяца (аванс)

– 15-е число месяца, следующего за расчетным – срок выплаты заработной платы за вторую половину месяца.

Премирование работников осуществляется в соответствии с Положением о премировании (приложение Г) и носит системный характер. Источником выплаты премии является фонд заработной платы, включаемый в себестоимость продукции, работ и услуг. Премия не является гарантированной выплатой и выплачивается при достижении положительного результата финансово-хозяйственной деятельности предприятия в пределах отчетного периода – квартал, год, что обеспечивает непосредственную связь материальных выплат с результатами трудовой деятельности работников предприятия.

Премирование осуществляется ежемесячно на основании приказа директора или лица, его замещающего. Работники включаются в приказ на премирование на основании представления (рапорта) о премировании непосредственного руководителя структурного подразделения. Руководители структурных подразделений ежемесячно не позднее 25 числа передают необходимые сведения в бухгалтерию предприятия.

Начисление премии конкретному работнику производится согласно условиям премирования. Работники, не выполнившие условия премирования, не приобретают право на премию. Как правило, они либо не премируются в полном объеме (в случае серьезного проступка, наложения дисциплинарного взыскания, многочисленных нарушений трудовой и производственной дисциплины без привлечения к дисциплинарной ответственности), либо премия им выплачивается в меньшем размере, чем работникам, выполнившим условия премирования.

Показателями премирования каждого работника является выполнение им условий премирования.

Условиями премирования работников являются:

– отсутствие дисциплинарного взыскания за нарушение трудовой дисциплины (прогул, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения, неисполнение должностных обязанностей и тд.);

– отсутствие случаев несоблюдения трудовой и производственной дисциплины, должностных обязанностей (отсутствие недочетов в работе);

– отсутствие обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения поставленных задач;

– выполнение производственных заданий и отдельных поручений качественно и в срок, исполнение приказов и распоряжений в установленные сроки;

– отсутствие нарушений в соблюдении техники безопасности при производстве работ, пользовании производственным оборудованием и инвентарем, ношении специальной одежды и пр.;

– выполнение сложной работы, требующей определенных навыков и умения, а также выполнение особо важной работы, результаты которой положительно влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

При определении размера премии также учитываются количество и качество труда работника, оформляемых документов, их объемом и

сложностью, выполнением работы в сжатые сроки, выполнением работы более высокой квалификации, наставничеством и практической помощью вновь принятым работникам и т.д.

Результат выполнения условий премирования определяться на основе объективной оценки результатов труда работника, с учетом специфики работы и занимаемой должности.

Премия не выплачивается или ее размер может быть уменьшен в следующих случаях:

– невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором и должностной инструкцией, производственных инструкций и положений;

– нарушения техники безопасности при производстве работ, пользовании производственным оборудованием и инвентарем, ношении специальной одежды, курении в неположенном месте.

– неисполнения приказов и распоряжений руководителя, нарушение установленных сроков исполнения без уважительных причин;

– нарушения сроков сдачи установленной отчетности;

– нарушения установленных администрацией требований по оформлению производственной и отчетной документации;

– наличия обоснованных жалоб клиентов, контрагентов и партнеров на действия работника;

– слабой интенсивности труда, выразившейся в систематическом отставании от общего темпа коллективного труда.

Работодатель вправе не начислять ежемесячную премию работнику, нарушившему трудовую дисциплину, без привлечения его к дисциплинарной ответственности.

Ежемесячная премия не выплачивается в полном объеме либо ее размер уменьшается при привлечении работника к дисциплинарной ответственности (независимо от вида дисциплинарного взыскания) за весь период действия дисциплинарного взыскания. По истечении одного месяца с

даты привлечения к дисциплинарной ответственности (лишения права на получение премии в течение одного месяца), по решению директора, возможно начисление премии работнику в полном объеме без снятия дисциплинарного взыскания, при условии выполнения работником всех условий премирования и наличии ходатайства непосредственного руководителя работника (рапорта).

Размер ежемесячной премии (поощрения) устанавливается до 200 % от должностного оклада, тарифной ставки. Дополнительные выплаты (связанные с условиями труда, доплаты за совмещение профессий (должностей), расширенный объем работ (услуг), исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, льготами для определенных категорий работников, социальные, компенсационные и т.п.), предусмотренные действующим законодательством, при начислении вознаграждения не учитываются.

За выполнение особо важных заданий и достигнутые при этом положительные результаты работы, за продолжительную безупречную работу на предприятии работнику в отдельных случаях может быть выплачена разовая премия, при наличии финансовых возможностей, черпаемых из чистой прибыли предприятия.

Общие показатели, снижающие размер премии приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Общие показатели снижающие размер премии, применяемые для всех категорий сотрудников ООО «КОРУНД»

№ п/п	Содержание показателей	% снижения текущего премирования
1	За невыполнение своих должностных обязанностей	20-50%
2	За искажение отчетности	10-30%
3	За нарушение охраны труда и техники безопасности	до 100%
4	За нарушение трудовой дисциплины: а) отсутствие на рабочем месте; б) появление на работе в нетрезвом состоянии; систематические опоздания на рабочее место.	до 100%
5	За невыполнение приказов и разовых поручений руководства	до 50%

За наставничество устанавливается надбавка к должностному окладу (часовой тарифной ставке) работника – наставника в размере от 10% до 30% за весь период наставничества. Размер надбавки по каждому конкретному случаю определяется с учетом количества прикрепленных к наставнику работников, срока и уровня их профессиональной подготовки. Установление надбавки производится согласно приказу по представлению непосредственного руководителя структурного подразделения.

Выплата текущего премирования работников отделу материально-технического снабжения (ОМТС) осуществляется на основе двух типов критериев, которые характеризуют работу менеджера ОМТС. Основными критериями оценки работы сотрудников являются:

1. Качественные критерии:

– выполнение должностных инструкций.

2. Количественные критерии:

– поддержание объема складских запасов;

– поддержание и увеличение объема реализации продукции, путем выполнения внутренних заказов отдела сбыта;

– уменьшение неликвидных позиций на складе.

При расчете премии по количественным показателям не учитывается количество дней проработанных сотрудником в текущем месяце, при фактически отработанных 50% дней в данном месяце.

Общие показатели, снижающие и повышающие размер премии, применяемые для сотрудников ОМТС ООО «КОРУНД» приведены в приложении Г.

Из приведенных данных видно, что в целом в ООО «КОРУНД» в большей степени используются критерии депремирования, что существенно снижает трудовую мотивацию сотрудников предприятия.

Работодатель оказывает материальную помощь работникам предприятия:

– в случае смерти работника в размере трех должностных окладов;

– в случае смерти близких родственников работника – в размере, установленной администрацией.

– по семейным обстоятельствам (при краже, пожаре, стихийном бедствии, на оперативное лечение и др.) - до пяти тысяч рублей по усмотрению администрации.

В целях повышения уровня реального содержания заработной платы работодатель производит ее индексацию в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

Индексации подлежит заработная плата всех работников, работающих по трудовому договору. Индексация заработной платы производится путем повышения тарифных ставок (должностных окладов) работников на коэффициент индексации.

В связи с трудными семейными обстоятельствами, по решению руководства и при наличии свободных собственных денежных средств у предприятия, работнику может быть предоставлен процентный заем денежных средств.

При предоставлении займа работнику учитываются его стаж работы на предприятии и его вклад в деятельность предприятия. Предельный срок погашения и сумма займа устанавливается для работника индивидуально в зависимости от трудового стажа, размера заработной платы и тд.

Условия займа, размер, проценты по выдаваемому займу (процентная ставка не может быть ниже ½ ставке рефинансирования ЦБ РФ, действующей на момент выдачи и возврата займа) и порядок выдачи и погашения, а также ответственность сторон определяется договором денежного займа между работником и работодателем.

В целом следует отметить, что система вознаграждения персонала на предприятии не привязана к достигнутым результатам стратегии; в качестве основы мотивации персонала, как правило, используется краткосрочный показатель чистой прибыли, отражающий финансовый результат текущего периода, тем самым исключается возможность оценить влияние

деятельности менеджмента на величину стоимости компании в стратегической перспективе. В результате стимулирование заинтересованности сотрудников компании в успешной реализации стратегии роста не используются в полной мере. Это создает дополнительные риски для реализации стратегии и долгосрочного плана развития предприятия.

Для того, чтобы оценить уровень мотивации и стимулирования сотрудников ООО «КОРУНД» в рамках магистерского исследования была разработана анкета (приложение Е) и проведен опрос сотрудников предприятия.

Из проведенного исследования можно сделать вывод, что в целом персонал ООО «КОРУНД» доволен своей работой, что видно из рисунка 6.

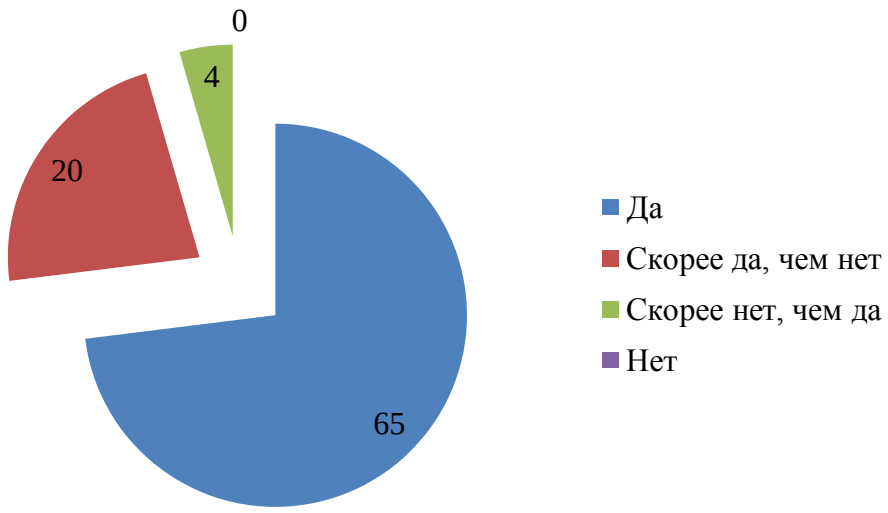

Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос: «Довольны ли Вы своей работой?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Из рисунка 6 видно, что нет ни одного сотрудника, который был бы полностью недоволен работой. Всего 4 сотрудника отметили, что частично недовольны своей работой.

Результаты оценки удовлетворённости сотрудников ООО «КОРУНД» условиями работы приведены на рисунке 7.

Приведенные на рисунке 7 данные позволяют сделать вывод, что большинство сотрудников предприятия полностью удовлетворены условиями работы. Наиболее неудовлетворение наблюдается по организации системы оплаты труда, что позволяет сделать вывод о необходимости развития и совершенствования системы материальной мотивации персонала предприятия. Положительным моментом является то, что на предприятии не нашлось ни одного сотрудника, который был бы полностью не удовлетворен условиями труда хотя бы по одному показателю.

Среди негативных моментов можно отметить следующее:

– 13% сотрудников высказали недовольство оплатой труда;

– 11 человек считаю недостаточным возможность своего участия в принятии решений;

– 8 человек испытывает недостаток свободы в принятии решений.

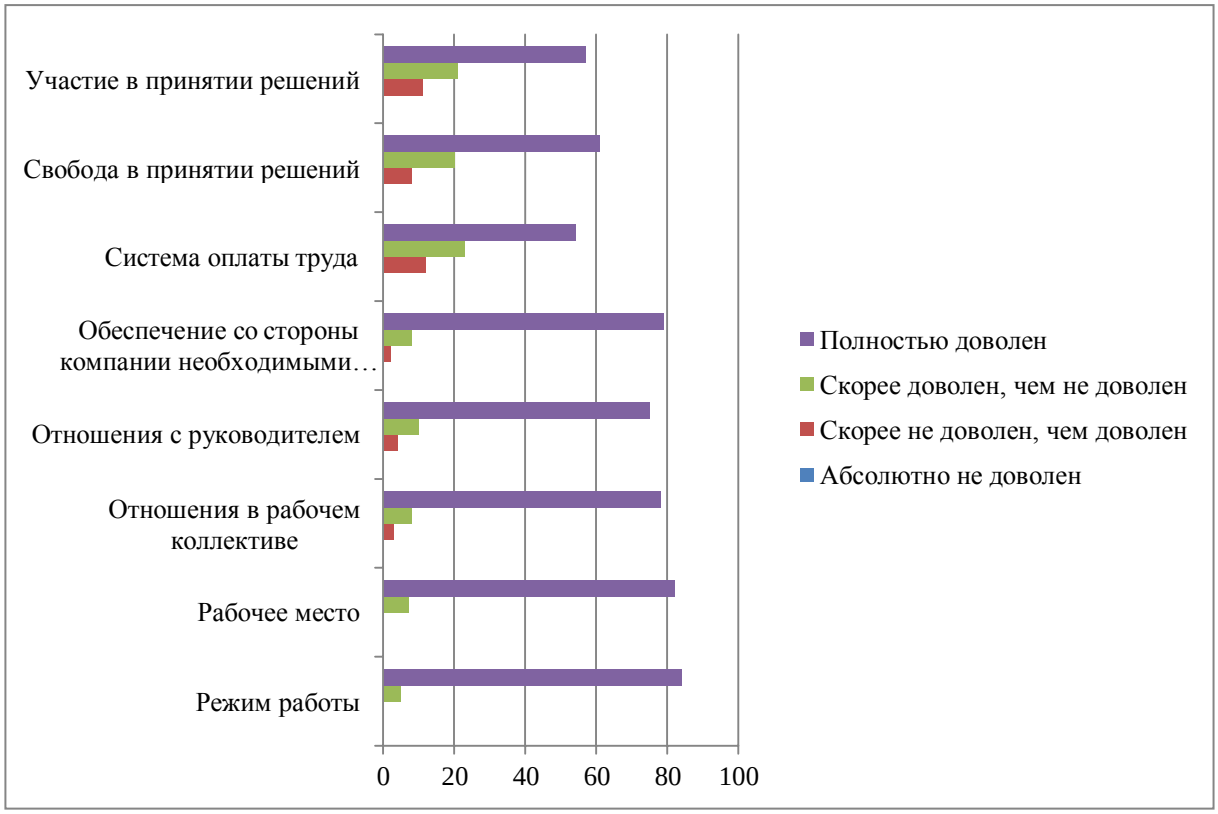

Рисунок 7 – Результаты оценки удовлетворённости сотрудников ООО «КОРУНД» условиями работы(в процентах от числа опрошенных, n =100)

Как правило, сотрудники ООО «КОРУНД» не часто сталкиваются с проблемами на рабочем месте, что наглядно продемонстрировано на рисунке 8.

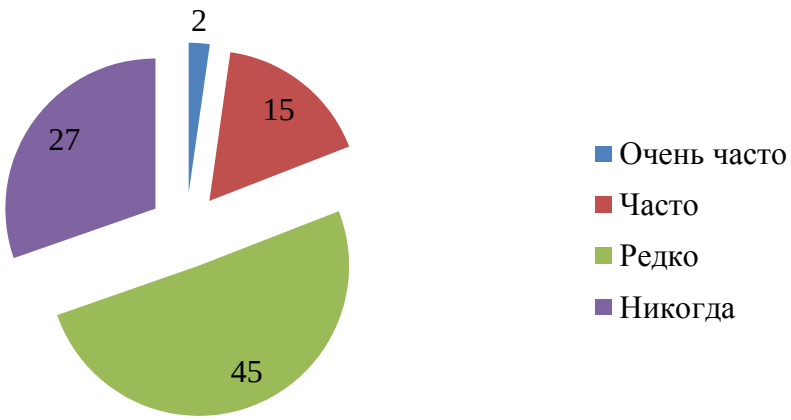

Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос: «Как часто Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте

(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Таким образом, можно сделать вывод, что работа персонала организована эффективно.

Оценка психологического климата сотрудниками предприятия показана на рисунке 9.

В целом психологический климат в коллективе можно оценить как нормальный, однако дружным и сплоченным коллектив трудно назвать, о чем свидетельствуют следующие результаты:

– 16,8% сотрудников не считают коллектив одной сплоченной рабочей группой%

– 22,5% сотрудников не могут полностью положиться на своих коллег;

– 19,1% сотрудников считают, что получают недостаточное признание со стороны коллег.

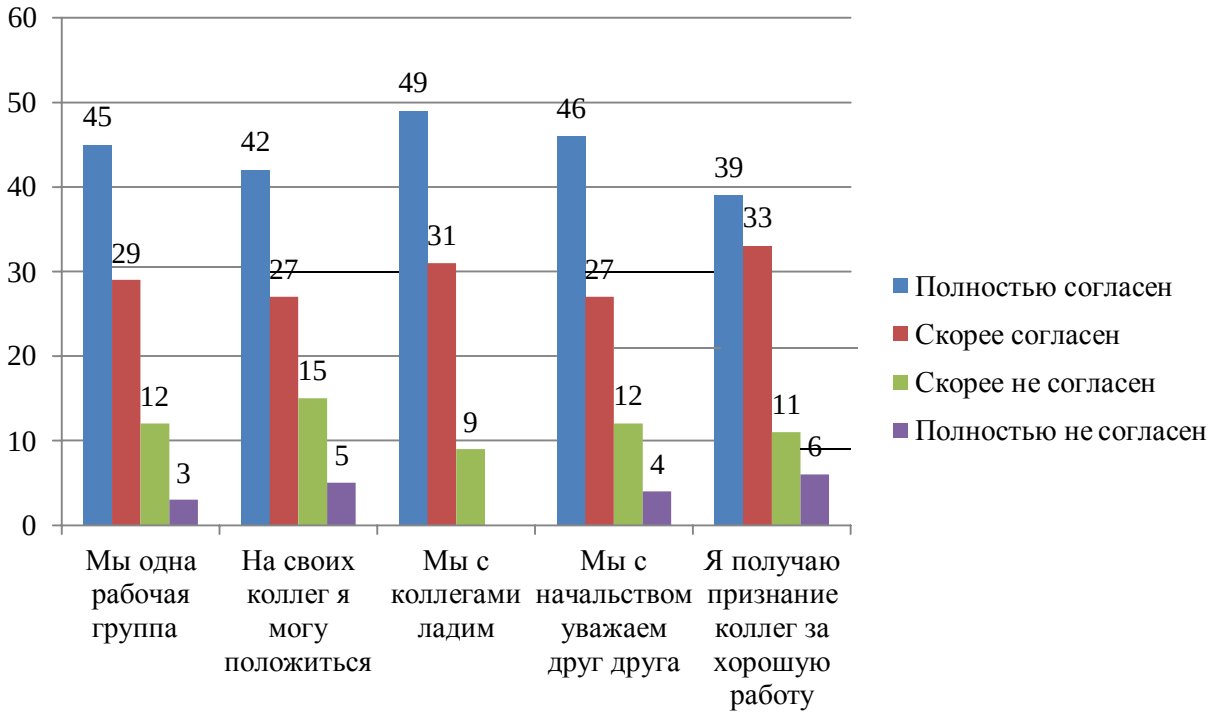

Рисунок 9 – Оценка психологического климата сотрудниками ООО «КОРУНД» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Многие сотрудники (40,4%) считают, что с их мнением мало считаются в компании, что можно видеть из рисунка 10. При этом следует отметить, что положительный ответ дали все без исключения менеджеры высшего и среднего звена. Следовательно, можно сделать вывод, что в компании ООО «КОРУНД» мало прислушиваются к мнению рядовых сотрудников.

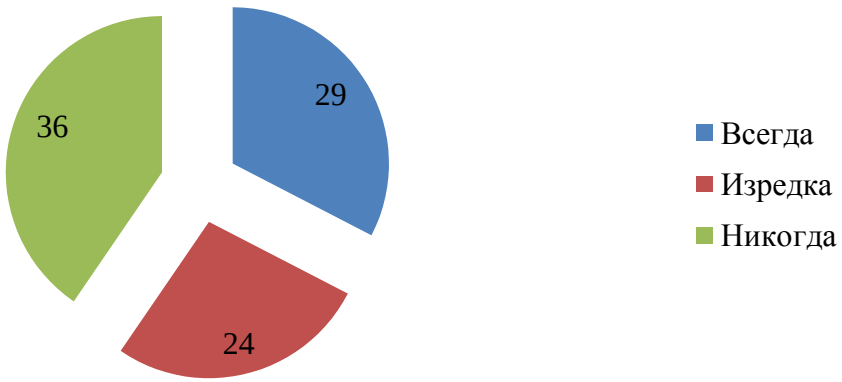

Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: «Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?»

(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

56 работников ООО «КОРУНД» могут покинуть предприятие, если найдут более высокооплачиваемую работу (рисунок 11). При этом вторым по значимости критерием является возможность карьерного роста, что можно объяснить достаточно молодым коллективом компании.

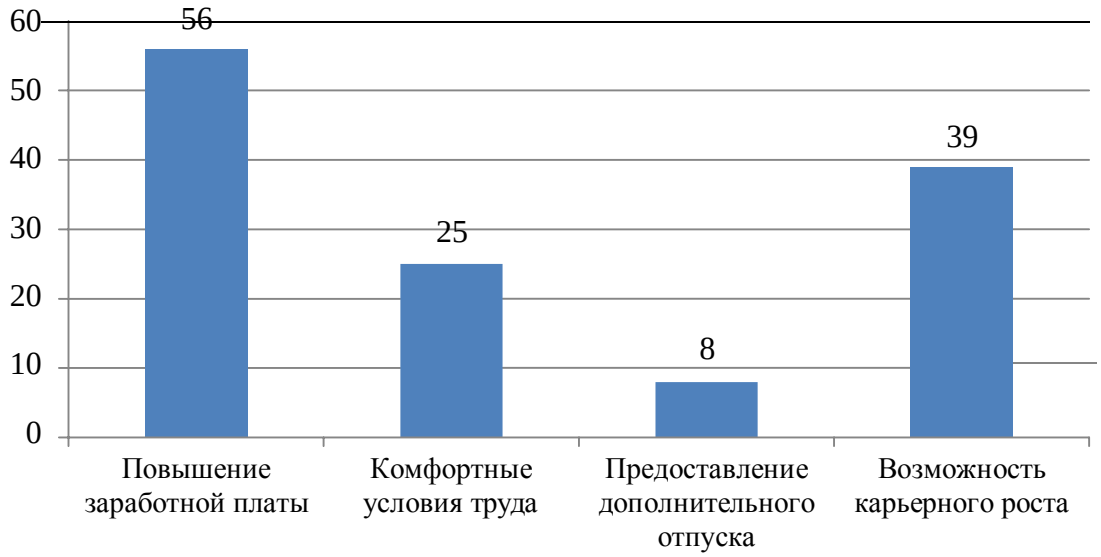

Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: «В случае смены работы, что может удержать Вас в компании?»

(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Справедливой систему оплаты труда считают 53% опрошенных (рисунок 12). Это высокий показатель, однако можно достичь и лучших результатов, путем совершенствования системы мотивации персонала.

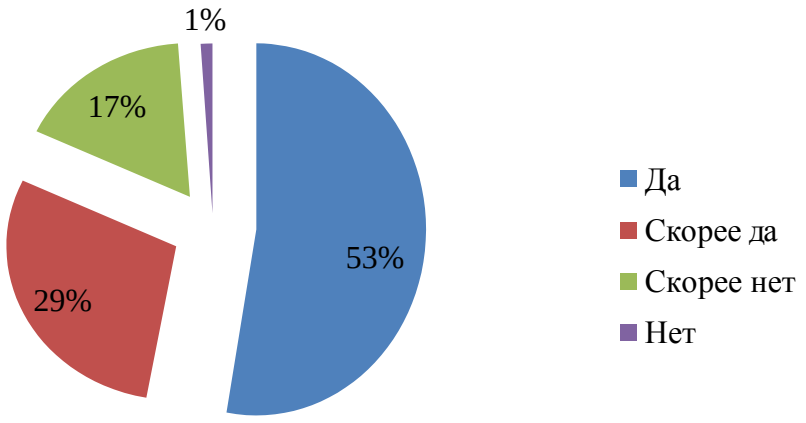

Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос: Как Вы считаете в компании справедливая система оплаты труда? (в процентах от всех опрошенных, n = 100)

Свой трудовой вклад в деятельность компании сотрудники оценивают не очень высоко. Около половины сотрудников оценили свой вклад на уровне ниже 50%. Это можно объяснить тем, что заработная плата и премия сотрудников слабо увязана с результатами хозяйственной деятельности сотрудников.

Система морального симулирования в ООО «КОРУНД» оценена ее сотрудниками невысоко, что видно на рисунке 13. Следовательно, нематериальная мотивация в компании развита слабо, соответственно необходимо принимать меры по ее развитию.

Распределение популярности нематериального стимулирования среди сотрудников ООО «КОРУНД» приведено на рисунке 14.

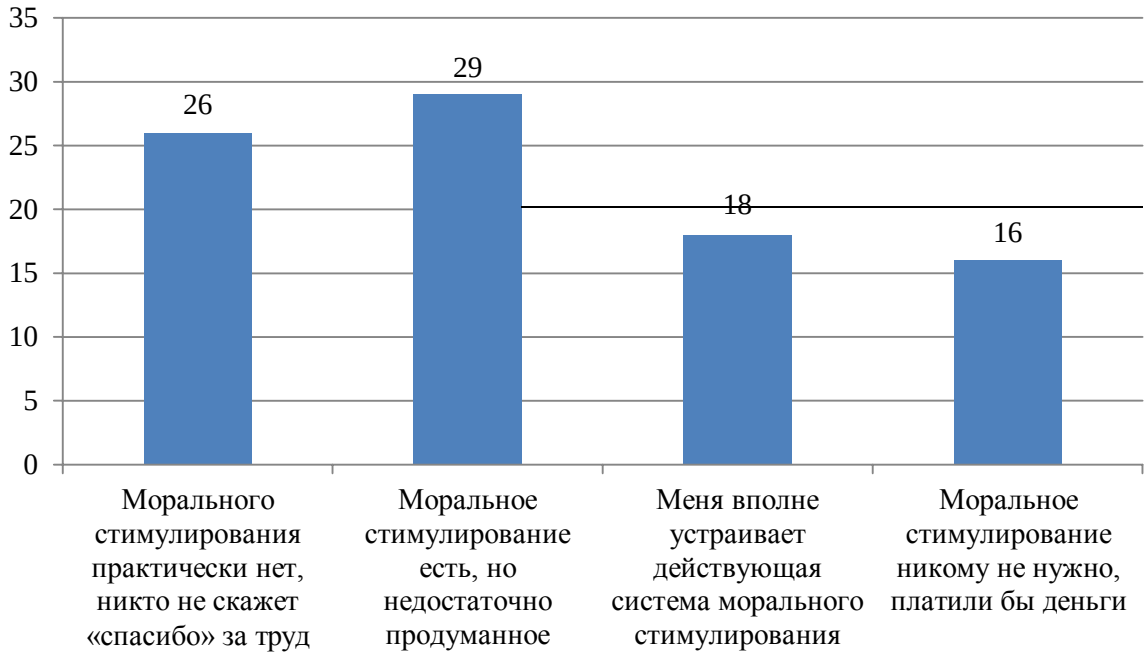

Рисунок 13 – Оценка сотрудниками морального стимулирования в ООО «КОРУНД» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Следует отметить, что сотрудникам ООО «КОРУНД» очень важно получать обратную связь о качестве своей работы от руководства компании и также очень важным является признание их заслуг со стороны коллег.

Рисунок 14 – Распределение популярности нематериального стимулирования среди сотрудников ООО «КОРУНД»

(в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Также следует отметить, что большинство сотрудников предприятия устраивает ООО «КОРУНД» в качестве их работодателя и у них нет намерений менять работу в ближайшей перспективе.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что система мотивации в ООО «КОРУНД» имеется, однако она не достаточна , чтобы способствовать повышению эффективности работы персонала компании и, в конечном счете положительно влиять на деятельность компании в целом.

Среди негативных моментов можно отметить следующее:

– 13% сотрудников высказали недовольство оплатой труда;

– 11 человек считаю недостаточным возможность своего участия в принятии решений;

– 8 человек испытывает недостаток свободы в принятии решений;

– 16,8% сотрудников не считают коллектив одной сплоченной рабочей группой %

– 22,5% сотрудников не могут полностью положиться на своих коллег;

– 19,1% сотрудников считают, что получают недостаточное признание со стороны коллег.

Многие сотрудники (40,4%) считают, что с их мнением мало считаются в компании.

56 работников ООО «КОРУНД» могут покинуть предприятие, если найдут более высокооплачиваемую работу.

Справедливой систему оплаты труда считают чуть больше половины сотрудников.

Свой трудовой вклад в деятельность компании сотрудники оценивают не очень высоко. Система морального симулирования в ООО «КОРУНД» оценена ее сотрудниками невысоко.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации предприятия нуждается в совершенствовании.

2.3 Совершенствование системы мотивации в ООО «КОРУНД»

Из анализа, проведенного выше, был сделан вывод, что существующая система мотивации персонала ООО «КОРУНД» описывает преимущественно критерии депремирования сотрудников, что, конечно же, способствует повышению трудовой дисциплины, но никак не выступает мотивирующим фактором. Следовательно, руководству компании необходимо расширить критерии премирования сотрудников.

Также следует отметить, что система морально стимулирования в организации находится в зачаточном состоянии, следовательно, необходимо

внедрять инструменты морального стимулирования. Для ООО «КОРУНД» это могут быть:

- устная благодарность;
- почетная грамота;
- фото на Доске почета;
- звание «Лучший сотрудник месяца»;
- и др.

Эффективным инструментом поощрения сотрудника является индивидуальная надбавка по конкретным показателям деятельности [5, с. 49].

Предлагается введение такого уровня индивидуальной надбавки сотрудников, который будет завесить от стажа работы в занимаемой должности и от результатов аттестации сотрудников по повышению квалификации.

В таблице 6 разработаны критерии индивидуальной надбавки в зависимости от стажа работы сотрудника и результатов аттестации, которую целесообразно внедрить в ООО «КОРУНД».

Таблица 6 – Зависимость индивидуальная надбавки от стажа работы и результатов аттестации

Результаты аттестации	Отсутствие аттестации	Итоговая оценка аттестационной комиссии	
		средняя	высокая
Стаж работы в должности	Персональная надбавка в месяц, % от зарплаты		
Менее 5 лет	нет	нет	5%
5-7 лет	нет	5%	10%
Свыше 7 лет	нет	10%	15%

Как видим из таблицы 6, в случае если сотрудник не прошел аттестацию, а также среднем уровне соответствия занимаемой должности, индивидуальная надбавка не устанавливается. При стаже работы свыше 5 лет и высокой оценке по результатам аттестации работнику может быть установлена 15%-я надбавка к заработной плате.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что применение данного инструмента обеспечивает переход от традиционного приоритета стимулирования стажа работы, категории и должности к стимулированию эффективной деятельности каждого конкретного работника.

Также было выявлено, что психологический климат в компании нуждается в улучшении, особое внимание следует уделить усилению сплоченности сотрудников предприятия, чему будет способствовать проведение мероприятий по тимбилдингу. Это могут быть как спортивные командные состязания в выходные, совместные выезды на природу, так и корпоративные мероприятия, в тематическом ключе.

Так как большая часть сотрудников считает важным для себя иметь возможность карьерного роста, следует разработать программу обучения для сотрудников, что повысит их компетентность и профессионализм.

Известно, что одни и те же инструменты мотивации действуют по разному как на каждого конкретного сотрудника, так и по времени применения. То есть эффективность одного и того же фактора не может быть неизменной и снижается в течение времени. Следовательно, чтобы этого избежать, необходимо постоянно менять систему мотивации. Если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала, то непосредственный руководитель может оказать влияние на значительную часть каждой группы факторов.

Также для повышения мотивации персонала ООО «КОРУНД», целесообразно внедрение компенсационного пакета.

Как было выявлено во первой главе работы для формирования компенсационного пакета необходима привязка заработной платы сотрудников компании к уровню их профессиональной компетенции. Исходя из этого, целесообразно рекомендовать внедрение системы аттестации сотрудников и четкой привязки ее результатов к системе мотивации.

Чтобы аттестация была признана законной, она должна быть проведена в порядке, предусмотренном нормативными актами. В частности, в разных

регионах РФ есть различные акты, регулирующие аттестацию работников аптек.

Кроме того необходимо соблюдать определенную периодичность аттестаций, ознакомлять работников с Положением об аттестации заблаговременно под роспись и так далее.

Такая аттестация позволяет, применить пп. “б” п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ (увольнение по инициативе работодателя).

В данной работе термин «аттестация» используется в другом смысле: как регулярная оценка сотрудников для принятия решений об:

- обучении работника;
- ротации (горизонтальном перемещении);
- карьерном росте (сейчас или в перспективе);
- изменении размера оплаты труда.

Такая регулярная оценка – значительно менее формальная процедура.

Содержание аттестации напрямую зависит от того, с какой целью проводится аттестация. Соответственно изменяется процедура, и расставляются акценты:

1. Аттестация ради развития.

Итогом этой аттестации является индивидуальный план развития каждого сотрудника. В ходе аттестации определяются слабые и сильные стороны работника, определяется направление необходимого развития.

2. Аттестация для перемещения каждого на оптимальное место.

Итог – заключение о соответствии работника той или иной позиции. Проводится в ситуациях структурных изменений, интенсивного роста, открытия новых позиций внутри компании.

3. Аттестация для адекватной оплаты труда (грейдирования).

Итог – присвоение каждому разряда (категории, грейда) в рамках его позиции.

4. Аттестация как оценка стоимости человеческого ресурса компании.

Итог – подсчет экономических показателей: возврат на инвестиции в обучение, подбор персонала; цифр для оценки рыночной стоимости компании.

В ООО «КОРУНД»» аттестация имеет несколько целей, которые в итоге призваны повысить эффективность трудовой мотивации.

При подготовке к аттестации необходимо:

1) Информируя работников об аттестации, создать максимально полное видение целей и процедур аттестации. Важно заранее оговорить: какие решения могут быть приняты по итогам аттестации.

2) Заранее разработать и опубликовать план-график аттестации: кто, когда и как оценивается.

3) Все это сделать так, чтобы каждый увидел в этой аттестации для себя возможности, а не опасности.

Такой внутренний PR необходим, чтобы аттестация не воспринималась как насилие, и не вызвала саботажа на уровне коллектива или отдельных людей. И важно оправдать сформированные таким образом ожидания, чтобы работники ждали следующей аттестации и в её преддверии старались повысить свои показатели. Поэтому критерии аттестации лучше сделать в основе своей стабильными.

В любом виде аттестации необходимо оценить профессионализм работника.

В ООО «КОРУНД» целесообразно оценить три слоя:

1. Результативность («прошлое»)

Какую отдачу компании принёс работник? Каков объем продаж? Сколько наработал постоянных клиентов? Как много продал дополнительных услуг и товаров-новинок? Сколько жалоб и сколько благодарностей от клиентов? Насколько выполняет стандарты фирменного обслуживания?

Методы оценки результативности:

1) Мониторинг соблюдения стандартов работы, в том числе с помощью «тайного покупателя».

2) Соотнесение показателей результата с нормативными.

Оценивать результативность, как правило, просто и дешево. Особенно у линейного персонала и менеджеров среднего звена.

2. Компетентность («настоящее»).

Как работает сейчас? Насколько профессионален сотрудник относительно своей позиции? Знает ли товар? Владеет ли техникой продаж? Умеет ли выходить из сложных, проблемных ситуаций? Насколько стрессоустойчив? Умеет ли организовывать своё время? Насколько ответственен?

Методы оценки компетентности, которые могут использоваться в ООО «КОРУНД»:

1) ассесмент-центр;

2) тайный покупатель;

3) тесты, кейсы;

4) практический экзамен;

5) наблюдение и обратная связь руководителя;

6) метод 360°;

7) интервью;

8) самооценка.

Оценка компетентности требует уже иных затрат времени, сил, а для большинства методов и высокой квалификации оценщика.

3. Потенциал («будущее»)

Каких высот сможет достичь в будущем? Насколько обучаем? Задатки каких компетенций имеет? Каковы перспективы развития? На какой позиции может быть максимально эффективен?

Методы оценки потенциала:

1) психодиагностика;

2) ассесмент-центр;

3) кейсы;

4) интервью;

5) самооценка.

Глубокая оценка потенциала целесообразна скорее для руководящего звена, это сложный и дорогостоящий процесс. В обычной практике потенциал оценивается «по ходу» оценки компетентности.

Фокусировка направлений оценки в зависимости от целей аттестации приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Фокусировка направлений оценки в зависимости от целей аттестации

Аттестация для…	Результативность	Компетентность	Потенциал
Развития		+	+
Перемещений	+	+	+
Грейдирования	+	+	
Оценки стоимости HR	+		

Рассмотрим подробнее некоторые методы оценки, наиболее целесообразные для линейного персонала.

Метод «Показатели результативности» основывается на возможности выделить результат деятельности. Это легко сделать для менеджеров по продажам, например:

– объём продаж;

– величина среднего чека;

– количество проданных товаров определенного вида.

Аттестацию правильно проводить ровно по тем показателям, которые заранее ставились в план.

Например, если каждому менеджеру по продажам ставился план по двум показателям: объём продаж, количество проданных товаров, то для аттестации нужно составить таблицу 8. И заранее установить, как именно будем делать выводы из полученных процентов.

Таблица 8 – Оценка результативности сотрудника

Показатель	Процент выполнения от плана, среднее за квартал			
	Иванов	Петров	Сидоров	Марьина
Объём продаж	109%	82%	95%	102%
Товары	85%	70%	110%	166%

Для оценки результативности сотрудников также может использоваться регулярный (даже ежедневный) мониторинг соблюдения стандартов. При правильной системе стандартов это будет мониторинг качества работы.

Оценка соблюдения менеджером по продажам стандартов обслуживания приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка соблюдения менеджерами по продажам стандартов обслуживания приведена

Иванов И.И.	Соблюдение стандартов обслуживания:			
	1	2	3	4
Приветствие в соответствии со стандартом	+	+	-	+
Выявление потребности	+	+	+	+
Полная развернутая консультация	-	-	-	+
…				
Итого	6	8	4	9

Все оценки потом выносятся в сводную таблицу 10.

Таблица 10 – Сводная таблица оценки

	Оценки по качеству обслуживания (текущие и средняя)							
Период	Иванов		Петров		Сидоров		Марьина	
Первая неделя	5 6 1 3 7 8	6	5 8 7 4 3 6 8 5	6	7 7 6 7 6 7 7 8 7	7	5 7 8 6 8 4 6 8 7	6
Вторая неделя	5 6 7 8 6 5 7	6	8 7 8 9 6 8 9 9 7	8	8 7 8 9 8 6 8 9 7	8	7 6 7 6 8 9 8 6	7
Третья неделя	5 8 7 9 8 7 5	7	8 8 7 7 6 7 6 8	7	8 9 8 9 8 9 9	9	5 8 9 7 6 8	7
Четвертая неделя	7 8 6 7 8 7 9 8	8	5 7 8 6 8 7 4 8	7	8 7 8 9 8 5 6	8	5 4 8 9 7 6 8	7
Средняя за месяц	7		7		8		7	

Для ООО «КОРУНД» необходимо разработать систему аттестации, которая сделала бы более ясными процессы повышения заработной платы

Для этого должны быть решены две задачи:

1. Принятие решений о повышении сотрудников (или введения в кадровый резерв).

2. Грейдирование.

Будем использовать следующие методы:

1. Оценка показателей результативности: средний чек и выполнение плана. Показатели считаем за последние три месяца.

2. Тайный покупатель для оценки соблюдения стандартов (каждый получает оценку от 0% до 100%)

3. Тест знания товара (каждый получает оценку от 0% до 100%)

4. Для 8 лучших менеджеров по продажам – ассессмент-центр на оценку их как потенциальных руководителей

Выделим три грейдирования и заранее зададим критерии (таблица 11).

Таблица 11 – Критерии оценки

Показатель	Начальный уровень	Опытный	Эксперт
Средний чек	300	350	400
Выполнение плана	80%	100%	100%
Средняя оценка по тайному покупателю	20%	50%	90%
Тест по товару	40%	60%	80%

Причем для перехода на более высокий грейд необходимо выполнение всех условий грейда.

Таким образом, данная система оценки сотрудников будет способствовать росту заинтересованности каждого в повышении уровня профессиональных знаний, и, как следствие, формированию эффективной системы мотивации.

В ходе анализа системы мотивации предприятия, было выявлено, что у части сотрудников отмечается низкий уровень мотивации к работе, и, как следствие, ухудшение показателей производительности труда.

Для повышения трудовой мотивации должно быть уделено особое внимание разработке и внедрению в рамках организации инструментов мотивации, которые будут обеспечивать повышение производительности

труда сотрудников. В качестве такого инструмента может быть использован компенсационный пакет для всех категорий сотрудников, который будет привязан к результатам их работы.

Исходя из разработанных показателей деятельности для каждого сотрудника, может быть сформирован индивидуальный компенсационный пакет. В качестве примера, в таблице 12 представлены показатели эффективности и информация о компенсационном пакете для менеджеров по продажам.

Таблица 12 – Показатели эффективности и информация о компенсационном пакете для менеджеров по продажам

Показатель	Единица измерения	Компенсационный пакет	Плановое значение показателя		
			2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объем продаж	Относительный рост к прошлому периоду	1) единовременная премия 20 % к окладу при достижении менеджером по продажам плановых показателей; 2) премия до 40%к окладу при перевыполнении плана; 3) бесплатное питание; 4) абонемент в спортивный клуб; 5) размещение фотографии на доске почета.	12	15	18
Претензии покупателей	Наличие/ отсутствие претензий		отсутствие	отсутствие	отсутствие
Соблюдение сотрудником трудового законодательства и правил трудового распорядка	Да/нет		да	да	да

Как следует из данных, представленных в таблице 8, результаты работы для менеджера по продажам представляют собой ряд плановых показателей, которые должны быть достигнуты каждым сотрудником. Индивидуальный компенсационный пакет предоставляется сотруднику в случае достижения либо превышения данных плановых показателей.

Индивидуальный компенсационный пакет должен включать материальное вознаграждение в виде премии, оплаты питания и предоставления абонемента в фитнес центр, а также меру нематериального стимулирования в виде размещении фотографии сотрудника на доске почета в офисе компании.

Компенсационный пакет как инструмент мотивации персонала, может быть внедрен в организации в 2021 г. Рассмотрим планируемую эффективность указанного инструмента стимулирования персонала. Эффект от внедрения в рамках организации компенсационного пакета может выразиться в следующем:

– повышении уровня мотивации персонала;

– повышение производительности труда сотрудников;

– увеличении прибыли, полученной организацией по итогам 2021 г. на 20 %.

Таким образом, изучив сущность компенсационного пакета как инструмента мотивации персонала, а также особенности его внедрения в условиях торговой организации, были сделаны следующие выводы:

– компенсационный пакет представляет собой инструмент мотивации персонала, который формируется в соответствии с корпоративной политикой организации и включает в себя различные виды материальных компенсаций, а также разные виды нематериального вознаграждения;

– условием предоставления компенсационного пакета является его привязка к результатам труда сотрудников;

– посредством внедрения в практику мотивации персонала торговой компании такого инструмента как компенсационный пакет, возможно повысить эффективность мотивацию сотрудников к достижению более высоких показателей деятельности и увеличить прибыль организации.

Кроме того, мотивация для менеджеров по продажам должна учитывать личностные особенности сотрудников.

Одним из средств повышения мотивации персонала является реализация прозрачной системы ключевых показателей эффективности

(KPI). Однако установленный KPI для менеджера по продажам не всегда приводит к нужному результату. Дело в том, что в работе менеджерам по продажам часто мешают личные ограничители.

Система мотивации для менеджеров по продажам должна строиться на четком выполнении продавцами стандартов продаж и построения диалога с клиентом на основании специально разработанных скриптов. В такой работе важно не допускать самодеятельности. Часто продавец не верит, что ценность продукта или услуги для клиента соответствует цене. Менеджер по продажам убежден: то же самое можно купить дешевле, и качество будет не хуже.

Например менеджеры ООО «КОРУНД» с готовностью предлагают 80% клиентам инструмент средней ценовой категории. А про наличие инструмента класса премиум рассказывают крайне редко и вскользь, не рассматривая серьезно, что ее кто-то может купить. В этом проявляется ограничивающего мышления «фильтрация, или избирательное абстрагирование». Несмотря на установленные KPI для менеджера по продажам, сотрудник фокусируется на негативной детали продукта. Обычно это высокая цена. Мысль-ограничитель звучит так: продукт слишком дорогой и его никто не купит по такой цене. Это — одно из самых распространенных заблуждений, с которыми приходится бороться. Если убрать этот ограничитель, можно существенно повысить мотивацию для менеджеров по продажам.

Для того, чтобы устранить данные ограничения необходимо внести изменения в стандарты работы с клиентами. Например, в «Политику продаж», «Стандарты работы», «Речевые штампы и диалоги», «Кодекс поведения сотрудников» включить правило, что проявление неприятия по отношению к клиентам недопустимо.

Объявить менеджерам по продажам, что в компании введена акция «Тайный покупатель»: любой клиент может оказаться проверяющим.

Ввести в KPI для менеджера по продажам понижающий коэффициент за проявление равнодушия или нетерпимость к кому-то из клиентов.

Примеры следования в отлаженной системе мотивации для менеджеров по продажам скриптам в общении с покупателем показывают, что влияние личных вкусов и убеждений снижается. Пропадает возможность для проявления такого партнерства.

Система мотивации для менеджеров по продажам должна включать несколько действенных методов устранения ограничителей. Одним из них можно назвать тренинг в форме деловой игры на тему, как продавать товары и услуги в сегменте «премиум». В вводной части игры важно объяснить продавцам, что цена представляет собой элемент маркетинга и продвижения. Сотрудникам в ходе игры следует повышать свои компетенции менеджера по продажам.

Например, для этого можно тренироваться акцентировать внимание покупателя не на цене, а на выгодах, которые он получит за эти деньги. Если вещь стоит дорого, то она качественнее. Обладание такой вещью подчеркнет значимость человека.

Любая схема мотивации менеджеров по продажам включает отработку негативной мысли: клиенту заведомо не нужно то, что я продаю, поэтому он откажется от покупки. Подобные мысли возникают даже у опытных менеджеров по продажам, независимо от установленных для них KPI. В основе такого суждения может стоять и страх получения отказа. Это негативно сказывается на мотивации для менеджеров по продажам.

Пример рассуждения такого ограничивающего мышления: «Лучше обслуживать клиентов, которые есть, чем проявлять бессмысленную инициативу и звонить новым». Важно вовремя отследить появление данной проблемы. Такой сотрудник не будет действовать активно, не будет выполнять стандарт работы.

Пример неработающей схемы мотивации менеджеров по продажам Менеджер по продажам заранее уверен в отказе клиента. Он не может перезвонить ему и напомнить про планирующийся контракт.

Решением данной проблемы могут стать следующие инструменты.

Важно действовать от противного. Важно заручится поддержкой руководителя отдела продаж и поставить менеджеру задачу приносить по 20–30 отказов от клиентов в день в течение недели. Для этого нужно выставить соответствующие веса KPI для менеджера по продажам. Таким образом, можно превратить страх сотрудника в результат, который от него ждут. В этот период важно подбадривать специалиста по продажам за то, что он активно действует. Уже спустя несколько дней можно заметить, что количество отказов сокращается. Стремление получить отказы снимет страх, и sales-менеджер будет спокойнее обзванивать и привлекать клиентов. Задание длится до тех пор, пока менеджер по продажам не станет воспринимать отказы как неизбежную часть своей работы.

Чтобы помочь менеджерам по продажам избавиться от деструктивных мыслей, можно использовать следующие примеры работающей схемы мотивации менеджеров по продажам:

1. Организовать тренинги, деловые игры, круглые столы.
2. Обсуждать вместе с менеджерами по продажам их работу.
3. Разбирать конфликтные ситуации, делится достижениями и неудачами.
4. Обращать внимание на то, какие установки и убеждения помогают развиваться продавцам, а какие мешают и тянут вниз.
5. Устранять неправильные мысли-ограничения по выше описанной системе мотивации менеджера по продажам.
6. Организовать встречи менеджеров по продажам с низкими результатами с успешными коллегами. При этом sales-менеджеры увидят чужой положительный опыт. Сотрудники получат новые инструменты, узнают, как действовать в сложной ситуации.

Мотивацию для менеджера по оптовым продажам следует формировать по следующей схеме. Нередко при оптовых продажах выявляется ограничитель: «План продаж выполнить невозможно. Его устанавливают, чтобы усложнить жизнь и платить меньше».

В этой ситуации важно действовать следующим образом:

1. Вместе с руководителем отдела продаж показать сотрудникам, как составляется план. Например, анализируются продажи прошлых периодов и строится прогноз с учетом будущих рекламных кампаний.
2. Сделать так, чтобы каждый менеджер по продажам в любое время мог отследить свой текущий результат и рассчитать личный бонус.
3. Следует убедиться, что доход сотрудника зависит только от тех показателей KPI для менеджера по продажам, на которые он может повлиять лично.

Список мероприятий, предложенных к внедрению, сведем в таблицу 13.

Таблица 13 – Список мероприятий, предложенных к внедрению

Мероприятие	Ответственный
Разработка и внедрение системы материальной мотивации	Генеральный директор
Внедрение системы не денежной мотивации	Генеральный директор
Тимбилдинг	Инспектор по кадрам
Программы обучения	Инспектор по кадрам
Совершенствование премиальной системы	Главный бухгалтер

Консультации со специалистами в области развития персонала и роста производительности труда позволяют предположить, что данные методы мотивации персонала могут производительность труда от 10% до 14%.

Рассчитаем новые объемы продаж и прибыли с учетом максимального повышения заработной платы и производительности труда в ООО «КОРУНД» (таблица 14 и рисунок 15).

Таблица 14 – Планируемые показатели

Показатели	2020 г.	2021 г.	Прирост, %
Численность работников, чел	89	89	0
Объем реализации, тыс. руб.	55340	63087,6	14
Затраты, тыс. руб.	45560	52173,7	14,5
В т.ч. зарплата, тыс. руб.	25296	31861,7	25,9
Прибыль, тыс. руб.	9780	10913,9	11,6

Данные показывают, что при внедрении всех мероприятий планируется увеличить выручку на 14%. При этом затраты увеличатся только на 14,5% за счет роста заработной платы на 25,9%. В результате этого прибыль вырастет на 11,6%. Таким образом, предложенные мероприятия экономически эффективны.

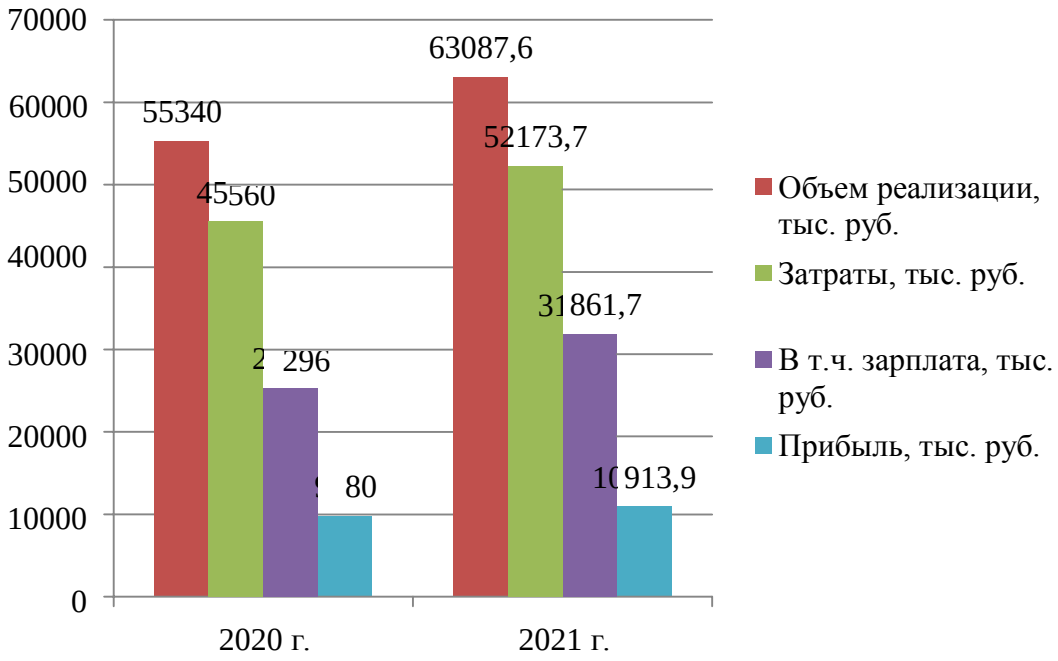

Рисунок 15 – Планируемые показатели

В целом можно сделать вывод, что грамотно построенная система мотивации персонала является мощнейшим двигателем, поднимающим компанию на ступень выше – через значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при уменьшении текучести кадров компании) и, прежде всего, через усиление эффективности работы всего коллектива в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Грамотно построенная система мотивации и стимулирования персонала является мощнейшим двигателем, поднимающим компанию на ступень выше – через значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при уменьшении текучести кадров компании) и, прежде всего, через усиление эффективности работы всего коллектива в целом.

К факторам, влияющим на эффективность работников, не следует относиться как к чему-то неизменному, данному раз и навсегда. На них надо воздействовать, их надо изменять. Если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала, то непосредственный руководитель может оказать влияние на значительную часть каждой группы факторов.

ООО «КОРУНД» является крупным поставщиком полного комплекса высококачественного промышленного инструмента, станочной и литейной оснастки, а также технологического оборудования, выпускаемых ведущими отечественными и иностранными заводами-изготовителями.

Главные цели политики ООО «КОРУНД» в области качества:

– репутация добросовестного поставщика;

– достижение максимальной удовлетворённости потребителей в области качества поставок и поставляемых товаров;

– обеспечение уверенности потребителей в высоком качестве выполнения условий контрактов и высоком профессионализме сотрудников ООО «КОРУНД».

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают специалисты, которые составляли 67,9% в 2018 году, 67,8% в 2019 году и 67,4% в 2020 году. Такая специфика структуры персонала обусловлена направлением работы ООО «КОРУНД».

Также можно отметить, что предприятие укомплектовано кадрами в полной мере. В 2019 году численность персонала увеличилась на 3,6% или на

3 человека, а в 2020 году на 2,3% или на 2 человека. Рост численности персонала произошел в результате роста численности специалистов. в результате расширения штата сотрудников предприятия.

Исходя из проведенного анализа можно отметить, что основную часть персонала предприятия составляют работники с высшим образованием.

Порядок оплаты и стимулирования труда работников ООО «КОРУНД» разработан в соответствии с Трудовым кодексом РФ, налоговым законодательством Российской Федерации, Уставом ООО «КОРУНД», и представляет собой систему оплаты труда, осуществляемую за счет средств ООО «КОРУНД».

Важнейшим элементом системы материального стимулирования работников предприятия является организация системы оплаты труда.

В целом в ООО «КОРУНД» в большей степени используются критерии депремирования, что существенно снижает трудовую мотивацию сотрудников предприятия.

Для того, чтобы оценить уровень мотивации сотрудников ООО «КОРУНД» в рамках магистерского исследования была разработана анкета и проведен опрос сотрудников предприятия.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования в ООО «КОРУНД» имеет, однако она не находится на должном уровне, чтобы способствовать повышению эффективности работы персонала компании и, в конечном счете положительно влиять на деятельность компании в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования предприятия нуждается в совершенствовании.

Было выявлено, что психологический климат в компании нуждается в улучшении, особе внимание следует уделить усилению сплоченности сотрудников предприятия, чему будет способствовать проведение мероприятий по тимбилдингу. Это могут быть как спортивные командные

состязания в выходные, совместные выезды на природу, так и корпоративные мероприятия, в тематическом ключе.

Так как большая часть сотрудников считает важным для себя иметь возможность карьерного роста, следует разработать программу обучения для сотрудников, что повысит их компетентность и профессионализм.

Исходя из разработанных показателей деятельности для каждого сотрудника, был сформирован индивидуальный компенсационный пакет.

Кроме того, мотивация для менеджеров по продажам должна учитывать личностные особенности сотрудников.

Одним из средств повышения мотивации персонала является реализация прозрачной системы ключевых показателей эффективности (KPI). Однако установленный KPI для менеджера по продажам не всегда приводит к нужному результату. Дело в том, что в работе менеджерам по продажам часто мешают личные ограничители. Для компенсации данных ограничителей необходимо проводить обучение персонала.

В рамках совершенствования системы мотивации и стимулирования в ООО «КОРУНД» был представлен список мероприятий и произведен расчет их эффективности.

Таким образом, разработанные рекомендации будут способствовать получению дополнительной прибыли и улучшению мотивации сотрудников компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексина, С.Б. Методы стимулирования / С.Б. Алексина: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2019. – 304 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика №4. – Томск. – 2019. – С. 83-88.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. – 32 с.
5. Бехтина, О.Е. Система ключевых показателей эффективности (KPI) как метод антикризисного управления / О.Е. Бехтина // Вестник ВУиТ. – 2018. – №3. – с. 44-48.
6. Болотин, А.С. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала / А.С. Болотин // Инновации в науке: научный журнал. – № 14(75). – С. 22-25.
7. Гонина, О.О. Психические состояния и свойства личности. Монография: А.С. Гонина. – Тверь: ООО «Психолого-педагогическая академия», 2018. - 113 с.
8. Демченко, А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов. – Курский гос. ун-т. Курск, 2019. – 134 с.
9. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА – М, Москва 2018. – 569с.
10. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. – 128 с.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса. – 2019. – 624 с.

12. Егорова, А.О. Роль системы мотивации в повышении конкурентоспособности предприятия / А.О. Егорова, Е.В. Романовская, Ю.А. Повалёва // Финансовая экономика. – 2019. – № 4. – С. 386-388.

13. Зиновьева, Н.М. Инновационный фактор как основа развития системы мотивации / Н.М. Зиновьева // В сборнике: Инновационные подходы к решению социально-экономических, правовых и педагогических проблем в условиях развития современного общества материалы I международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 152-155.

14. Ильченко, С.В., Роль мотивационного подхода в обеспечении эффективной работы персонала организации / С.В. Ильченко // Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации. Сборник докладов и материалов Национальной научно-практической конференции. АНО ВО Институт непрерывного образования. Москва, 28-29 октября 2017 г. – С. 114-121.

15. Камкина, О.А. Затратный подход к рассмотрению экономической сущности компенсационного пакета персонала организации / О.А. Камкина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – №1. – С. 79-83.

16. Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учебное пособие / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 157 с.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом (для ссузов) / А.Я. Кибанов и др. - М.: КноРус, 2018. - 176 с.

18. Корзенко, Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Козенко // Вестник ЧелГУ. – 2019. – №1 – С. 114-119.

19. Компенсационный пакет и мотивация. Развернутое исследование влияния составляющих компенсационного пакета на мотивацию персонала. ООО Кадровый Дом «СуперДжоб». [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://public.superjob.ru/research/download/compens.pdf Куприянчук, Е.В.

Управление персоналом: ассессмент, комплек.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: Риор, 2016. – 160 с.

20. Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Левушкина; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет». – Ставрополь: Секвойя, 2017. – 80 с.

21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2019. – 272 с.

22. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2019. - 344 с.

23. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: Инфра-М, 2017. – 539 с.

24. Орлов П.С. Компенсационный пакет как инструмент мотивации работников. Автореферат на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – СПб, 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.dslib.net/

25. Пантелеев, А.С. Заработная плата: начисления, выплаты, налоги: практическое руководство / А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин – Издательство: Омега-Л, 2018. – 251 с.

26. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 332 с.

27. Радько С.Г. Формирование компетентностной модели на основе компонентов трудового потенциала // Int. S. J. Theoretical & Applied Science. — 2019. — Т. 75. — № 7(75)

28. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 430 с.

29. Романовская, Е.В. Теоретические аспекты трудовой мотивации / Е.В. Романовская, Н.А. Бакулина // В сборнике: Математика и математическое моделирование. Сборник материалов XIII Всероссийской молодежной научно-инновационной школы. – 2019. – С. 166-167.

30. Седых, Е.П. Модель автоматизированной системы оценки эффективности деятельности персонала / Е.П. Седых, Е.А. Житкова // Вестник Мининского университета. – 2019. – Т. 7. № 4 (29). – С. 1-8.

31. Степанова Н.В. Открытая самообучающаяся организация: основные понятия и организация деятельности: методические рекомендации для руководителей, заместителей руководителей и педагогов образовательных организаций. — Курган: ГАОУ ДПО ИРОСТ, 2015.

32. Сурат, И.Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами. / И.Л. Сурат, А.В. Борщева, С.В. Ильченко Монография. Москва, 2019. – 183 с.

33. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. – 240 с.

34. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2018. – 624 с.

35. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2018. – 624 с.

36. Узловская, П.С. Современные методы мотивации персонала // Скиф. – 2019. – №12-1 (40). – С. 274-278.

37. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Экономика труда»: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Инфра-М, 2017. – 36 с.

38. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: Инфра-М, 2018. – 282 с.

39. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Инфра-М, 2017. – 536 с.

40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2019. – 432 с.

41. Федорова, Н.В. Управление персоналом (для спо) / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2017. – 364 с.

42. Федяева, А.М. Адаптация работников как фактор мотивации // Скиф. – 2019. – №5-1 (33). – С. 48-52.

43. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 217 с.

44. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. сбалансированная система показателей 3-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры – М.:Издательство Юрайт, 2019 – 208с.

45. Худякова, П.В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №1-2. – С. 160-166.

46. Шакирова, Д. М. Инновационные подходы к мотивации персонала // Скиф. – 2019. – №5-1 (33). – С. 108-111.

47. Шеденов, О.К. Особенности инструментов мотивации персонала // Формула менеджмента. – 2019. – №3 (10). – С. 11-16.

48. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.

49. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2018. – 384 с.

50. Ячменева В.М., Тарансюк В.Д., Морфологический анализ понятия «мотивация персонала»: // Вестник Белогородского университета кооперации, экономики и права. – 2016.-№5(61).- С. 152-160.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «КОРУНД»

Генеральный директор ООО «УК «Корунд»,
управляющего ООО «Корунд» Аристов С.А.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Устав ООО «КОРУНД»

УТВЕРЖДЕН

Общим собранием участников Общества с ограниченной ответственностью «Корунд»
Протокол от «28» апреля 2014г.

Председатель собрания

С.А. Аристов

ЗАРЕГИСТРИРОВАНО

Администрацией Ленинского района г.Пензы
№1142 от "27" октября 1999г.
ОГРН-1025801362762

УСТАВ

Общества с ограниченной ответственностью

«Корунд»

(в редакции от «28» апреля 2014 года)

г.Пенза, 2014г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Штатное расписание ООО «КОРУНД»

Соответствует требованиям
ГОСТ Р ИСО 9001-2015
Сертификат
№РОСС RU.ИМ00.И0145

Россия, 440028, г. Пенза,
ул. Циолковского, 12 Б
8 (8412) 49-60-10, 260-210
www.koround.ru
info@koround.ru

ОСНОВНЫЕ КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ ООО «КОРУНД»

№ п/п	Фамилия, имя, отчество специалиста	Образование (учебное заведение, специальность)	Должность	Общий стаж работы, лет	Стаж работы в данной должности, лет
Руководящее звено (руководитель и его заместители, главный бухгалтер, главный экономист, главный юрист)					
1	Михайлова Валерия Владимировна	Высшее, инженер	Коммерческий директор	23	5
2	Драгунов Алексей Николаевич	Высшее, инженер	Технический директор	11	7
3	Скворцова Оксана Александровна	Высшее, экономист	Главный бухгалтер	11	8
4	Калинина Марина Владимировна	Высшее, экономист	Начальник ОМТС	18	6
5	Левин Сергей Сергеевич	Высшее, инженер	Начальник отдела автоматизации	18	12
6	Симанин Константин Владимирович	Среднее специальное, инженер	Заведующий складом	18	6
7	Щанкина Ирина Васильевна	Высшее, маркетолог	Начальник отдела маркетинга	10	3
8	Шадчнева Светлана Александровна	Высшее, экономист	Начальник отдела по работе с корпоративными клиентами	14	3
9	Беззубцева Лилия Рафаильевна	Высшее, бухгалтерский учет и аудит; переводчик в сфере профессиональных коммуникаций	Заместитель коммерческого директора по планированию	15	4

10	Аристов Кирилл Сергеевич	Высшее, инженер	Директор филиала «Корунд-МП»	8	полгода
11	Полников Николай Иванович	Высшее, инженер	Директор филиала «Невис-Маммут»	30	8
Руководящее звено ООО «Управляющая компания «Корунд»					
1	Аристов Сергей Алексеевич	Высшее, инженер	Генеральный директор ООО «УК Корунд» (лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа)	28	5
2	Сорокин Сергей Александрович	Высшее, инженер	Директор по логистике	27	12
3	Тришин Евгений Юрьевич	Высшее, юрист	Главный юрисконсульт	11	4
Специалисты (в т.ч. специалисты-конструкторы, менеджеры по закупкам, менеджеры по продажам, менеджеры по гарантийному обслуживанию, сварщики и т.д.)					
1	Аниськова Наталья Владимировна	Высшее, экономист	Бухгалтер	16	5
2	Дробина Елена Михайловна	Высшее, экономист	Бухгалтер	11	10
3	Елистраткин Павел Сергеевич	Высшее, таможенное дело	Специалист по таможенному оформлению	7	3
4	Кашаева Ольга Станиславовна	Высшее, экономист	Бухгалтер	11	10
5	Мутилина Янина Александровна	Высшее, экономист	Бухгалтер	12	6
6	Носова Елена Юрьевна	Высшее, экономист	Бухгалтер	8	3
7	Ромашова Светлана Алексеевна	Высшее, экономист	Бухгалтер	16	16
8	Трошкина Екатерина Ивановна	Высшее, экономист	Бухгалтер	13	13
9	Турбина Елена Рафаиловна	Высшее, экономист	Старший бухгалтер	11	9
10	Авдеев Игорь Владимирович	Высшее, инженер-механик	Бренд-менеджер отдела сбыта	30	4
11	Баландина Наталья Алексеевна	Высшее, экономист	Торговый агент отдела сбыта	2	2
12	Белорыбкин Павел	Высшее, учитель истории и права	Бренд-менеджер отдела сбыта	9	3

	Геннадьевич				
13	Борисова Елена Олеговна	Высшее, менеджер	Менеджер отдела сбыта	16	8
14	Варламов Роман Михайлович	Высшее, инженер	Торговый агент отдела сбыта	17	7
15	Дунюшкина Виктория Юрьевна	Высшее, делопроизводитель	Торговый агент отдела сбыта	2	1
16	Казакова Наталья Викторовна	Высшее, менеджер	Торговый агент отдела сбыта	12	6
17	Коннов Сергей Николаевич	Высшее, юрист	Менеджер отдела сбыта	18	7
18	Коновалова Марина Юрьевна	Высшее, преподаватель	Торговый агент отдела сбыта	12	6
19	Маланин Олег Владимирович	Высшее, инженер	Бренд-менеджер отдела сбыта	34	5
20	Рождественская Елена Валерьевна	Высшее, экономист	Менеджер отдела сбыта	15	5
21	Сараева Анна Петровна	Среднее специальное, товаровед	Ведущий менеджер отдела сбыта	20	5
22	Селиванова Наталья Алексеевна	Высшее, менеджер	Торговый агент отдела сбыта	5	2
23	Слободчикова Людмила Васильевна	Высшее, инженер	Торговый агент отдела сбыта	20	3
24	Ступак Анна Юрьевна	Высшее, маркетолог	Торговый агент отдела сбыта	5	3
25	Черкай Александр Петрович	Высшее, экономист	Менеджер отдела сбыта	16	6
26	Янин Александр Алексеевич	Высшее, менеджер	Менеджер отдела сбыта	18	11
27	Яшкина Марина Юрьевна	Высшее, менеджер в гос. секторе	Торговый агент отдела сбыта	9	6
28	Самочкина Лариса Владимировна	Высшее, инженер	Экономист отдела сбыта	16	6
29	Шахина Юлия Игоревна	Высшее, финансист	Старший экономист отдела сбыта	9	6
30	Батурин Даниил Александрович	Высшее, инженер	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	7	6
31	Загорнова Ольга Николаевна	Высшее, документовед	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	10	5

32	Егоров Владимир Вячеславович	Высшее, инженер	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	10	2
33	Обухова Марина Юрьевна	Высшее, специалист по сервису	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	7	3
34	Пшеничных Виктория Валерьевна	Высшее, экономист	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	4	2
35	Ступак Станислав Александрович	Высшее, маркетолог	Торговый агент отдела по работе с корпоративными клиентами	5	3
36	Бадаев Константин Викторович	Высшее, экономист	Экономист ОМТС	10	5
37	Дьячкова Елена Михайловна	Высшее, инженер	Менеджер ОМТС	16	10
38	Дьячков Алексей Юрьевич	Высшее, инженер	Менеджер ОМТС	27	12
39	Колпакова Елена Павловна	Высшее, педагог	Зам. начальника ОМТС	20	5
40	Крыцкова Елена Владимировна	Высшее, психолог	Менеджер ОМТС	12	7
41	Матков Александр Викторович	Высшее, инженер	Экономист ОМТС	15	5
42	Петраков Станислав Олегович	Высшее, экономист	Экономист ОМТС	6	4
43	Пяшинская Наталья Александровна	Высшее, экономист	Экономист ОМТС	13	2
44	Смирнова Екатерина Алексеевна	Высшее, менеджер	Экономист ОМТС	18	4
45	Зуйкова Елена Петровна	Высшее, экономист	Экономист ОМТС	21	6
46	Шейкин Александр Александрович	Высшее, инженер	Инженер-программист	14	12
47	Дементьев Александр Сергеевич	Высшее, инженер	Специалист технологического отдела	6	6

48	Пильников Андрей Геннадьевич	Высшее, учитель математики и физики	Ведущий специалист технологического отдела	7	6
49	Петров Андрей Геннадьевич	Высшее, инженер	Специалист технологического отдела	10	5
50	Шипилёв Дмитрий Николаевич	Высшее, инженер	Специалист технологического отдела	11	9
51	Коновалов Закир Фатихович	Высшее, экономист	Менеджер по логистике	11	10
52	Губина Анастасия Владимировна	Высшее, документовед	Секретарь, инспектор отдела кадров	8	3
53	Яшина Татьяна Андреевна	Высшее, менеджер	Специалист по маркетингу	6	3
54	Евстигнеев Виктор Алексеевич	Высшее, экономист	Менеджер	12	4
55	Томзова Юлия Сергеевна	Высшее, экономист	Менеджер	5	4
56	Фамутдинов Разиль Радисович	Высшее, экономист	Менеджер	11	6
57	Бобылёв Сергей Евгеньевич	Высшее, менеджер	Менеджер	14	4
58	Калашников Андрей Валентинович	Высшее, инженер	Менеджер	36	4
59	Севастьянова Наталья Владимировна	Высшее, экономист	Менеджер	9	6
60	Пальшина Мария Викторовна	Высшее, инженер	Менеджер	11	4
Прочий персонал (в том числе экспедиторы, водители, грузчики, охранники и т.д.)					
1	Боганцов Анатолий Сергеевич	Среднее профессиональное, техник	Кладовщик	16	6
2	Васисин Виктор Константинович	Среднее специальное, повар-кондитер	Кладовщик	14	5
3	Дробин Александр Викторович	Высшее, инженер	Кладовщик	14	6
4	Лябин Сергей Иванович	Высшее, инженер	Ст. кладовщик	12	9
5	Марков Алексей Викторович	Среднее техническое, техник	Кладовщик	17	4
6	Мялкин Дмитрий Николаевич	Высшее, юрист	Кладовщик	16	5

7	Сапунов Александр Вячеславович	Высшее, экономист	Ст. кладовщик	11	8
8	Столяров Игорь Викторович	Среднее специальное, техник	Кладовщик	9	8
9	Ткачёв Алексей Владимирович	Среднее специальное, электрик	Кладовщик	19	4
10	Ткачёв Георгий Владимирович	Среднее профессиональное, слесарь	Кладовщик	14	4
11	Фокин Николай Николаевич	Высшее, инженер	Кладовщик	11	5
12	Гальтузов Александр Александрович	Среднее техническое, техник	Экспедитор	17	4
13	Зайцев Антон Александрович	Высшее, инженер	Экспедитор	11	2
14	Салмов Алексей Александрович	Высшее, инженер	Экспедитор	14	3
15	Гончарова Любовь Васильевна	Среднее специальное, техник	Уборщица	34	5

Таблица 2 – Сводная таблица обеспеченности кадровыми ресурсами

Группа специалистов	**Штатная численность, чел.**	
	общая	в т.ч. работающие в течение последних 3 лет
Руководящий персонал	14	14
Инженерно-технический персонал	60	54
Рабочие и вспомогательный персонал	15	14
Из них:		
Высшее образование (в т.ч. неоконченное)	79	
Среднее специальное/профессиональное образование	13	
Среднее полное образование	-	

Коммерческий директор /В.В.Михайлова/
(должность) (подпись, печать)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Положение о премировании

группа компаний Корунд

Россия, 440028, г. Пенза,
ул. Циолковского, д. 12 Б

т./ф.: (841-2) 49-60-10 (многоканальный)
e-mail: info@koround.ru
www.koround.ru

УТВЕРЖДЕНО
Приказом
генерального директора ООО «Корунд»
от 31 декабря 2010г. № 71

ПОЛОЖЕНИЕ
о премировании работников
ООО «Корунд»

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение о премировании работников ООО «Корунд» (Далее — Положение) разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Положением об оплате труда работников ООО «Корунд» (далее-Общество) и устанавливает порядок и условия премирования работников Общества.

Настоящее Положение является локальным нормативным актом Общества.

1.2 Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих в Обществе как по основному месту работы, так и по совместительству.

1.3 В настоящем Положении под премированием следует понимать поощрение работников за добросовестный труд, производственные результаты, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные производственные показатели.

1.4 Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности работников в улучшении результатов работы Общества.

1.5 Премирование работников по результатам их труда зависит от качества труда работников, финансового состояния Общества и других факторов, которые могут оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

2. Показатели премирования

2.1 Настоящим Положением предусматривается текущее премирование по итогам работы за месяц.

2.2 Текущие премии начисляются за фактически отработанное время в случае достижения работниками следующих показателей:

- эффективность работы структурного подразделения, к которому относится работник;
- качество выполнения работы, в том числе результативность, оперативность, организованность при выполнении должностных обязанностей;
- соблюдение трудовой дисциплины, надлежащее выполнение трудовых обязанностей, соблюдение сроков выполнения заданий;
- участие в маркетинговых проектах;
- деловая этика, соблюдение этических норм в общении с коллегами и контрагентами.

2.3 Устанавливаются следующие основания лишения премии в полном размере в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением работником своих обязанностей:

- прогул;

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Общие показатели, снижающие и повышающие размер премии, применяемые для сотрудников ОМТС ООО «Корунд»

№ п/п	Содержание показателей	% снижения текущего премирования	% повышения текущего премирования
Качественные показатели			
1	За наличие дебиторской и кредиторской задолженности сверх срока, предусмотренного договором	20-40%	
2	За отсутствие надлежащего оформленных накладных, доверенностей, счетов-фактур на поставку и реализацию ТМЦ (согласно ПБУ и НК) и не переданные в бухгалтерию предприятия в срок до 1 числа, следующего за отчетным месяца	1530%	
3	За срыв срока по растаможиванию ТМЦ	20%	
4	За несвоевременное предоставление договоров на поставку ТМЦ, сопроводительных документов по поставке и реализации ТМЦ, сертификатов, спецификаций по РФ, РБ, Украине и др.	10-30%	
5	За нарушение сроков поставки ТМЦ согласно заключенных договоров от поставщиков и покупателей	0,5-30%	
6	За не составление плана закупок на каждый месяц	10%	
7	За не предоставление информации для обеспечения маркетинговых исследований	5%	
8	За невыполнение графика проведения инвентаризации	10%	
9	За отсутствие регистрации заявок от отдела продаж	5%	
10	За несвоевременное оформление поступления ТМЦ на склад	10%	
10	За не предоставление отчета о неликвидах	5%	
	Количественные показатели		
12	За осуществление бартерных сделок (по согласованию с бухгалтерией)		0,6% от суммы сделки
13	За выполнение дополнительных функциональных обязанностей на период отсутствия смежных работников (отпуск, болезнь, свыше 10 дней) от должностного оклада (согласно ТК ст 151, 60.2, при условии выполнения плана реализации ТМЦ)		до 30%

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета

Здравствуйте, потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение анкеты для изучения мотивации сотрудников на предприятии. Мы гарантируем Вам конфиденциальность полученной информации. Все данные будут использованы только в обобщенном виде.

1 Довольны ли Вы своей работой?

Да

Скорее да, чем нет

Скорее нет, чем да

Нет

2 Отметьте, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены условиями работы.

	Абсолютно не доволен	Скорее не доволен, чем доволен	Скорее доволен, чем не доволен	Полностью доволен
Режим работы				
Рабочее место				
Отношения в рабочем коллективе				
Отношения с руководителем				
Обеспечение со стороны компании необходимыми для работы материалами				
Система оплаты труда				
Свобода в принятии решений				
Участие в принятии решений				

3 Как часто Вы сталкиваетесь с проблемами на своем рабочем месте?

Очень часто

Часто

Редко

Никогда

4 В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями относительно своих коллег?

	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен
Мы одна рабочая группа				
На своих коллег я могу положиться				
Мы с коллегами ладим				
Мы с начальством уважаем друг друга				
Я получаю признание коллег за хорошую работу				

5 Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?

Всегда

Изредка

Никогда

6 В случае смены работы, что может удержать Вас в компании? (Выберете несколько вариантов ответа)

Повышение заработной платы

Комфортные условия труда

Предоставление дополнительного отпуска

Возможность карьерного роста

Свой вариант:_____

7 Как Вы считаете в компании справедливая система оплаты труда?

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

8 Оцените, пожалуйста, Свой трудовой вклад в деятельность компании.

0/10

9 Оцените, пожалуйста, систему морального стимулирования в компании. (Выберете наиболее подходящий, по Вашему мнению, ответ).

Морального стимулирования практически нет, никто не скажет "спасибо" за труд

Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное

Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования

Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги

Свой вариант:_____

10 Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас?

Похвала руководителя

Почетная грамота

Присвоение звания "Лучший работник"

Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку

Вынесение на доску почета

Ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя

Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании

Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность

11 Как Вы считаете должна ли быть в организации система премирования?

Да

Нет

12 Вас устраивает Ваш работодатель?

Да, устраивает

В целом устраивает, но есть недостатки

Нейтральное отношение

Нет, не устраивает

13 Планируете ли Вы продолжать свою профессиональную деятельность в данной организации?

Да

Нет

14 Какие факторы влияют на Вашу удовлетворенность от работы?

Высокая заработная плата

Хорошие условия труда

Обновленная техника

Комфортная обстановка в коллективе

Социальный пакет

Свой вариант:_____

15 Укажите, пожалуйста Ваш возраст?

25-35

36-45

46-55

56 и старше

16 Ваш пол?

Мужской

Женский

17 Стаж работы на предприятии?

До 1 года

1 - 2 лет

3 - 5 лет

Свыше 5 лет

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименований.

Рисунков 16, таблиц 11штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« 01 » февраля 2021 г.

Кузнецова М.А.