

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности в
торговой организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

ПОП И.В. Девятковская
« ____ » _____ 201 ____ г

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Е.Н. Панова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:
Меркулова Галина Сергеевна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Девятковская И.В.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры ФИА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МАГАЗИНЕ «MARMALATO» | 7 |
| 1.1. Характеристика деятельности магазина «Marmalato»..... | 7 |
| 1.2. Теоретически обоснованный анализ системы управления персоналом в магазине «Marmalato»..... | 13 |
| 1.3. Анализ системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»..... | 31 |
| Выводы по 1 главе..... | 38 |
| ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МАГАЗИНЕ «MARMALATO» | 40 |
| 2.1. План мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»..... | 40 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»..... | 46 |
| 2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»..... | 51 |
| Выводы по 2 главе..... | 53 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 55 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ | 57 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 61 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В настоящее время в России большое значение уделяется проблемам повышения эффективности управления персоналом, адаптивности руководства к новым условиям существования на рынке, разработки и внедрения систем мотивации трудовой деятельности персонала.

Главная особенность управления персоналом - постоянно возрастающая роль личности сотрудников. В соответствии с этой особенностью происходит изменение соотношения потребностей и стимулов, на которые опирается система мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Для мотивации трудовой деятельности персонала в современных организациях используются материальные и нематериальные методы.

Проблема мотивации трудовой деятельности персонала достаточно давно и подробно изучается в современной литературе управленцами, экономистами и особенно, психологами. Однако попытки внедрить классические теории мотивации трудовой деятельности персонала в современных организациях не систематизированы, из-за чего затрудняется практическое использование технологий и методов мотивации персонала.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «мотивации» в социально-экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства и до недавнего времени заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные организационные цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сторону личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности деятельности в торговой

сфере. Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Для современных торговых организаций характерна ограниченность, а иногда и отсутствие современной системы мотивации трудовой деятельности персонала. Многие сотрудники не хотят проявлять инициативу и творчество в своей работе, брать на себя ответственность в полной мере за принимаемые и реализуемые в трудовой деятельности решения. Руководители же не видят необходимости введения мотивации трудовой деятельности, несмотря на высокие показатели текучести кадров. Как следствие, растет важность разработки, внедрения и совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала современных организаций, так как мотивация трудовой деятельности - это определяющий фактор мобилизации персонала для достижения поставленных целей и задач.

Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности непосредственно в магазине «Marmalato» в большей степени позволит привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом. Особенность совершенствования системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato» напрямую связана с результатами работы, так как если персонал удовлетворен, возрастет качество труда, и как следствие, покупатели магазина будут довольны.

Проблема исследования в необходимости совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato» с целью снижения текучести кадров.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) провести теоритический анализ основ мотивации трудовой деятельности персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в магазине «Marmalato»;
- 3) изучить систему мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato»;
- 5) предложить нормативно-правовое обеспечение и спрогнозировать социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объект исследования: мотивация трудовой деятельности персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - изучение психологической, экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике управления мотивацией трудовой деятельности; эмпирические - анализ кадровой документации в магазине «Marmalato», интервью, анкетирование, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе «Изучение системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»» дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован система мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato».

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»» предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato», их нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также спрогнозирована социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 13 таблиц, 8 рисунков, список литературы из 42 источника, 3 приложения.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МАГАЗИНЕ «MARMALATO»

1.1. Характеристика деятельности магазина «Marmalato»

Объектом данного анализа является торговое предприятие – магазин «Marmalato».

Организационно-правовая форма магазина – юридическое лицо.

Магазин находится в г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 149 в торговом центре «Мегаполис».

Торговое предприятие начало свою деятельность в январе 2015 года. Основной вид деятельности – розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется на продаже одежды.

Основной целью предприятия является получение прибыли, а также удовлетворение запросов потребителей. Магазин «Marmalato» располагается на арендованных площадях, в котором после ремонта и переоборудования он начал деятельность.

В торговом зале выставлены образцы мужской и женской одежды, также работает Интернет-магазин (marmalato.ru). Магазин располагается рядом со станцией метро, Южным автовокзалом, а также на территории торгового центра «Мегаполис» есть большая парковка, что очень удобно для жителей города. Режим работы магазина позволяет охватить довольно широкий сегмент потребителей.

В перспективе предполагается реконструкция в соответствии с расширением ассортимента и увеличением пропускной способности торгового зала. Поставки производятся из города Москвы, Новосибирска и из-за рубежа. Поставки по договорам производятся прямым назначением силами магазина и поставщика. Это дает возможность снизить продажную цену от 10 до 15%, что делает этот магазин более привлекательным.

Задолженности перед бюджетом, внебюджетными органами нет, заработная плата выдается вовремя. Бухгалтерский учет представляет собой упорядоченную систему сбора информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. Учет движения имущества и обязательств ведется с применением рабочего Плана счетов, форм бухгалтерской отчетности, методов оценки имущества и обязательств, форм отчетности.

Построение структуры управления организацией - это важная составная часть общей функции управления – организацией, одной из центральных задач которой, является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов организации.

Схему организационной структуры магазина «Marmalato» можно изобразить следующим образом (рис. 1).

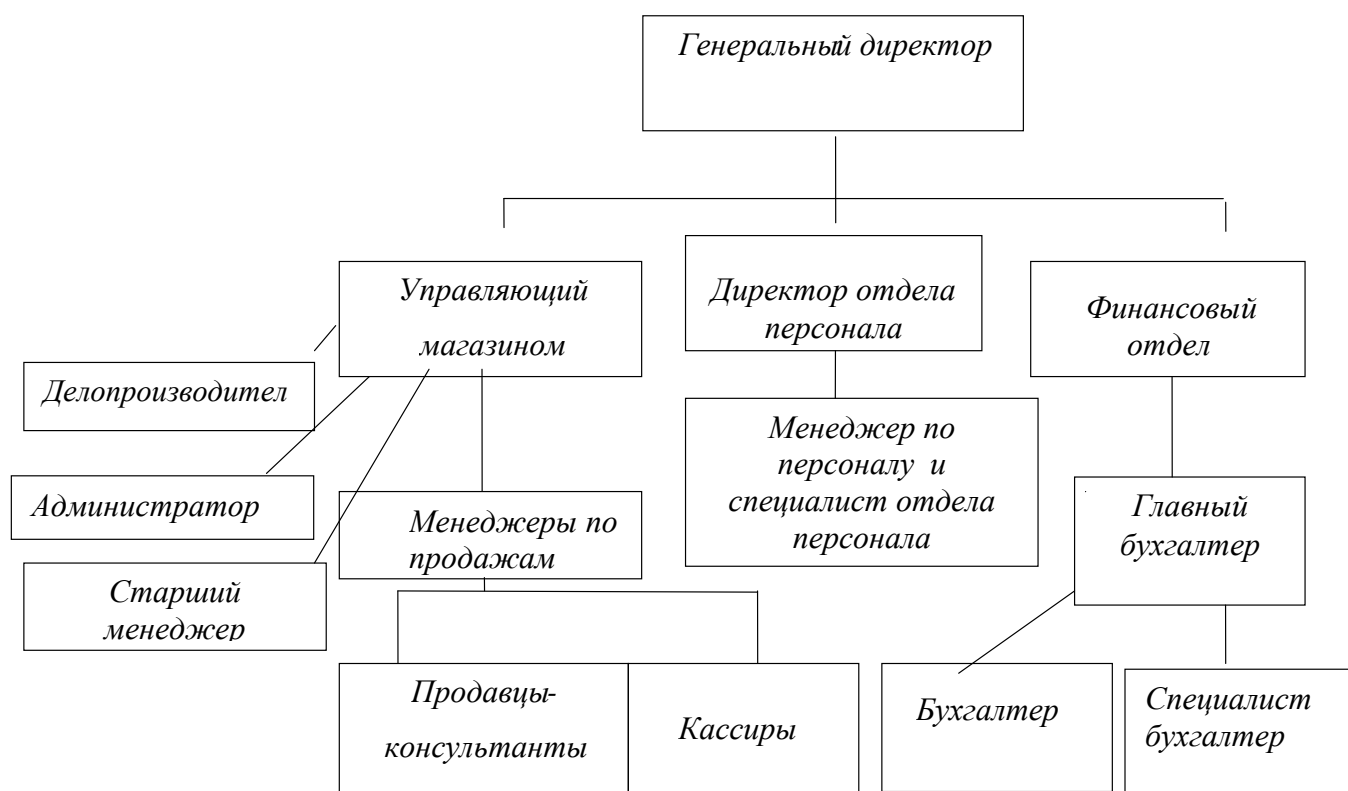


Рисунок 1 – Организационная структура магазина «Marmalato»

Главным управляющим магазина является генеральный директор. Он организовал сеть магазинов одежды. В его подчинении находятся все линейные и функциональные руководители. Рассмотрим поподробнее магазин «Marmalato».

В подчинении у директора находятся управляющий. Он определяет перспективы развития магазина, ищет новых поставщиков, обеспечивает высокое качество продукции и улучшение ее ассортимента.

Также в подчинении у директора магазина находится директор отдела персонала, ему в свою очередь подчиняются: менеджер по персоналу и специалист отдела персонала. Они занимаются обеспечением магазина необходимыми кадрами. Обеспечивают прием, размещение и расстановку молодых специалистов и рабочих, принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода. Участвуют в организации повышения квалификации специалистов и подготовка их к работе на руководящих должностях, отправляет на тренинги. Изучают, обобщают итоги работы с кадрами, анализируют причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины и др.

Учетом поступления финансовых средств, оплатой счетов, начислением заработной платы и сдачей отчетов занимается главный бухгалтер. В его подчинении находится специалист бухгалтер.

В подчинении у управляющего находятся менеджеры. Они составляют заказ на товар, принимают его на гарантийный ремонт, а также следят за работой продавцов-консультантов. Которые, в свою очередь, ведут работу с покупателями, общаются с ними, помогают определиться с выбором одежды, рассказывают о ее свойствах и предназначении, оформляют документы на продажу за наличный расчет, провожают покупателей на кассу. Кассиры, затем, пробивают чек на оплату товара.

Данную организационную структуру можно отнести к линейно-функциональной структуре управления. Плюсом данной формы управления является качественное разделение труда в управлении, при котором

линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжение и принимать решения при участии и помощи функциональных работников. Минусом в такой организационной структуре управления является постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний. Это приводит к замедлению сроков реализации товара, что ведет к росту управленческих расходов.

Результат исследования внешней среды компании показал, что компания эффективно взаимодействует с внешней средой и проектирует модель отношений.

Магазин «Marmalato» является коммерческим предприятием, которое стремится получить наивысшие финансовые результаты по итогам своей деятельности. Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности в динамике (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности магазина «Marmalato», 2015-2016 гг.

| Наименование показателей | 2015 г. | 2016 г. | Темпы роста к 2015 г. % |
|---|---------|---------|----------------------------|
| 1. Товарооборот, шт. | 114478 | 153462 | 134,05 |
| 2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб. | 108114 | 145250 | 134,35 |
| 3. Валовая прибыль от продаж товаров | | | |
| - в сумме, тыс. руб. | 6364 | 8212 | 129,04 |
| - в процентах к товарообороту, % | 5,56 | 5,35 | - |
| 4. Издержки обращения | | | |
| - в сумме, тыс. руб. | 3944 | 4380 | 111,05 |
| - в процентах к товарообороту, % | 3,45 | 2,85 | - |
| 5. Прибыль (убыток) от продажи товаров | | | |
| - в сумме, тыс. руб. | 2420 | 3832 | 158,35 |
| - в процентах к товарообороту, % | 2,11 | 2,50 | - |
| 6. Проценты к уплате | 2662 | 4598 | 172,73 |
| 7. Прочие доходы, тыс. руб. | 3124 | 454 | 14,53 |
| 8. Прочие расходы, тыс. руб. | 3698 | 896 | 24,22 |

| | | | |
|---|------|------|--------|
| 9. Прибыль (убыток до налогообложения), тыс. руб. | 816 | 1208 | 148,00 |
| 10. Налог на прибыль | 3 | 19 | 633,33 |
| 11. Чистая прибыль (убыток) | | | |
| - в сумме, тыс. руб. | 819 | 1227 | 161,80 |
| - в процентах к товарообороту, % | 0,70 | 0,80 | - |

Как показывают данные, представленные в табл. 1, в исследуемом периоде значительно вырос товарооборот магазина «Marmalato». По итогам 2015 г. объем торговой выручки вырос более чем в 11 раз. В 2016 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз. Издержки обращения выросли с 621 до 8212 тыс. руб., а их уровень снизился с 6,20 до 2,85%. По результатам хозяйственной деятельности во всех датах анализируемого периода получена прибыль.

Определяя степень эффективности существующей системы управления магазина «Marmalato» с помощью основных показателей функционирования, рассмотренных в табл. 2, необходимо отметить, что за анализируемый период они увеличились.

Помимо оценки эффективности управления, проведенной выше, необходимо обратить внимание на то, как непосредственно руководство магазина «Marmalato» оценивает социально-экономическую эффективность управления (таблица 2).

Делая вывод, руководство совершенствовало и внедрило новые управленческие решения, реализация которых повысила степень эффективности управления с 14,5 баллов до оптимального уровня, на 20,3 балла.

Таблица 2 - Оценка эффективности управления руководством
магазина «Marmalato», 2016 г.

| Система направлений оценки эффективности | Основные критерии оценки эффективности | Оценка в баллах (0 – 1) |
|--|---|-------------------------|
| Достижение цели | Степень достижения цели; | 1 |
| | Сохранение организации как целостности; | 0.7 |
| | Получение прибыли. | 1.0 |
| Качество функционирования | Соотношение централизации и децентрализации; | 0.6 |
| | Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии; | 0.8 |
| | Эффективность текущей обработанной информации; | 0.9 |
| | Скорость и точность выделения информации по специальным запросам; | 1.0 |
| | Надежность информации; | 1.0 |
| | Своевременность информации; | 1.0 |
| | Наличие необходимой информации; | 1.0 |
| | | |
| Экономичность | Затраты на подготовку управляющих; | 1.0 |
| | Затраты на консультирование управляющих; | 0.7 |
| | Эффективность управленческих решений; | 0.8 |
| | Точность управленческих решений; | 1.0 |
| | Надежность управленческих решений; | 0.9 |
| | Быстрота подготовки управленческих решений; | 1.0 |
| | Последовательность принятия управленческих решений. | 1.0 |
| Качество рабочей силы | Гибкость в системе продвижения по службе; | 1.0 |
| | Полномочия работников и их ответственность; | 0.9 |
| | Степень удовлетворения выполняемой работы. | 1.0 |
| Внешние и внутренние социально - экономические условия | Способность СТЭП факторного анализа; | 1.0 |
| | Наличие обоснованных целей; | 1.0 |
| | ИТОГО: | 20,3 |

Итак, магазин «Marmalato» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Основным видом деятельности является продажа одежды.

Компания развивается на протяжении трех лет, и её деятельность можно назвать успешной, а положение – финансово-устойчивым и стабильным. Благодаря росту объемов деятельности, товарооборота и полученной прибыли от продаж, общий итог деятельности компании

является положительным, что отражается на конечных результатах её работы и состоянии собственных средств фирмы.

Таким образом, магазин «Marmalato» ориентирован на внешнюю среду и делает все возможное, чтобы поддерживать имидж активно развивающейся компании. Показывая это тем, что открывает всё больше и больше филиалов по всей России. Экономические показатели деятельности магазина «Marmalato» положительны, что подтверждается проведенной оценкой эффективности управления.

1.2. Анализ системы управления персоналом в магазине «Marmalato» персоналом

Кадры предприятия представляют собой взаимосвязанную совокупность работников различных профессионально – квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

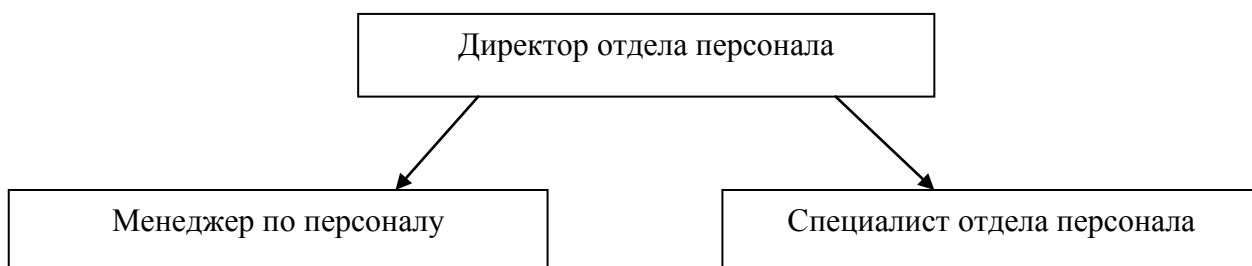


Рисунок 2 – Организационная структура отдела персонала магазина «Marmalato»

В подчинении директора отдела персонала находится менеджер по персоналу, работающий уже несколько лет и специалист отдела персонала – студент, работающий неполный рабочий день (рис. 2).

Функции управления персоналом возложены непосредственно на отдел персонала. Построим матрицу ответственности управления персоналом в магазине «Marmalato» (табл. 3).

Как показывает таблица 3, директор отдела персонала является ответственным за прогнозирование и планирование персонала, мотивацию и стимулирование персонала, а также за учет, контроль и оценку персонала.

Исполнителями прогнозирования и планирования персонала в магазине «Marmalato» являются менеджер по персоналу и специалист отдела персонала предприятия. Такая же расстановка наблюдается и по исполнителям процесса мотивации и стимулирования, оценки и контроля персонала.

Таблица 3 - Матрица ответственности по процессу управления персоналом магазина «Marmalato»

| Наименование показателя | Директор отдела персонала | Менеджер по персоналу | Специалист отдела персонала |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Прогнозирование и планирование персонала | О | И | И |
| Подбор, отбор и наем. Организация труда. | | О/И | О/И |
| Мотивация и стимулирование персонала | О | И | И |
| Обучение, развитие персонала, ротация | | И | О/И |
| Учет, контроль, оценка персонала | О | И | И |

О – ответственный за процесс; И – исполнитель процесса.

По организации труда, подбору, отбору и найму, перечисленные сотрудники являются одновременно ответственными и исполнителями по процессу управления персоналом, обучения и развития персонала. Такая организация системы управления персоналом недостаточно эффективна, так как, с одной стороны, в процессе управления персоналом происходит дублирование одних функций разными работниками, а с другой стороны, эти работники отвлекаются от своих прямых обязанностей и как результат – ни то, ни другое не выполняется в наивысшей степени эффективно.

Динамика численности и структуры занятости персонала магазина «Marmalato» представлена в табл. 4.

Как показывают данные, представленные в таблице 4, общая численность работающих в магазине «Marmalato» за год выросла на 12 человек и составила 80 человек на 31.12.2016 г.

Таблица 4 - Численность и структура персонала по категориям
магазина «Marmalato», 2015-2016 гг., чел.

| Наименование показателя | 2015 г. | | 2016 г. | | Темпы роста, % |
|---|---------|-------|---------|------|----------------|
| | ж | м | ж | м | |
| Общая численность работающих, всего, ч: | 60 | 8 | 72 | 8 | 15,0 |
| удельный вес, % | 88,23 | 11,77 | 90 | 10 | - |
| в том числе: | | | | | |
| - руководителей; | 2 | 0 | 5 | 1 | 300,0 |
| удельный вес, % | 3,0 | 0,0 | 6,25 | 1,25 | - |
| - специалистов; | 58 | 8 | 67 | 7 | 10,81 |
| удельный вес, % | 85,23 | 11,77 | 83,75 | 8,75 | - |

Структурный состав не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде. Наиболее высокий удельный вес занимают специалисты: на их долю по состоянию на 01.11.2016 г. приходится 94 % от общей численности работающих. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести проанализируем движение кадров (таблица 5).

Таблица 5 - Движение работников в магазине «Marmalato»,
2015-2016 гг., чел.

| Наименование показателя | 2015 г. | 2016 г. | Темпы роста, % |
|--|---------|---------|----------------|
| Среднесписочная численность | 68 | 80 | 117,65 |
| Принято в течение отчетного года | 6 | 9 | 33,4 |
| Выбыло в течение отчетного года, в том числе | 7 | 8 | 23,5 |
| - по собственному желанию | 3 | 4 | 25 |
| - по другим причинам. | 4 | 4 | 0 |
| Текучесть кадров, % | 6,4 | 7,4 | 13,51 |

Как показывает анализ движения кадров на предприятии: в 2015 г. было принято 8,82 %, а уволено 10,29 %, в том числе 4,41%, по собственному желанию; в 2016 г. количество принятых составило 11,25%, а уволенных 10 %, человек, из них по собственному желанию уволилось 5 %, человека. Очевиден рост текучести кадров в магазине «Marmalato» в исследуемом периоде, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности предприятия.

В основном в компании работают женщины, так как целевая аудитория – женщины до 45 лет. Средний возраст сотрудников 18-40 лет.

Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика.

Кадровая политика разрабатывается и утверждается Генеральным директором и пересматривается по мере необходимости.

Сущность кадровой политики предприятия состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Главной целью кадровой политики магазина «Marmalato» является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Основными задачами кадровой политики магазина «Marmalato» являются:

- определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и руководство персоналом;

- повышение квалификации персонала и его переподготовка.

Руководство магазина «Marmalato» считает, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник. С каждым годом возрастает влияние уровня его профессионализма и качества труда на конечные результаты работы всего предприятия. Этот принцип также лежит в основе кадровой политики предприятия.

Кадровая политика предприятия нацелена на укрепление лидирующих позиций компании через интеграцию усилий и сотрудничество предприятий в области управления персоналом.

Недостатками управления персоналом предприятия является то, что в его структуре нет специализированного подразделения, занимающегося кадровыми вопросами. Однако управление персоналом как система, то есть, как комплекс определённых функций по руководству персоналом на предприятии все же существует, так как здесь осуществляется набор персонала, его развитие и обучение, адаптация и мотивация.

Требования к кандидатам. Система набора и отбора персонала в организации

Подбор сотрудников в магазина «Marmalato» - ключевое направление деятельности отдела персонала, потому что формирование команды начинается с поиска и подбора нужных компании людей.

Рассмотрим комплекс мероприятий по поиску/подбору кандидатов, который включает:

- формирование профиля должности;
- выбор источников привлечения;
- написание рекламного объявления об открытии вакансии (для размещения в СМИ, интернете и пр.);
- подготовка вопросов для структурированного интервью (при закрытии узкоспециализированных вакансий, например, при подборе администратора компьютерной сети).

Источники найма в магазине «Marmalato» делятся на внешние и внутренние. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

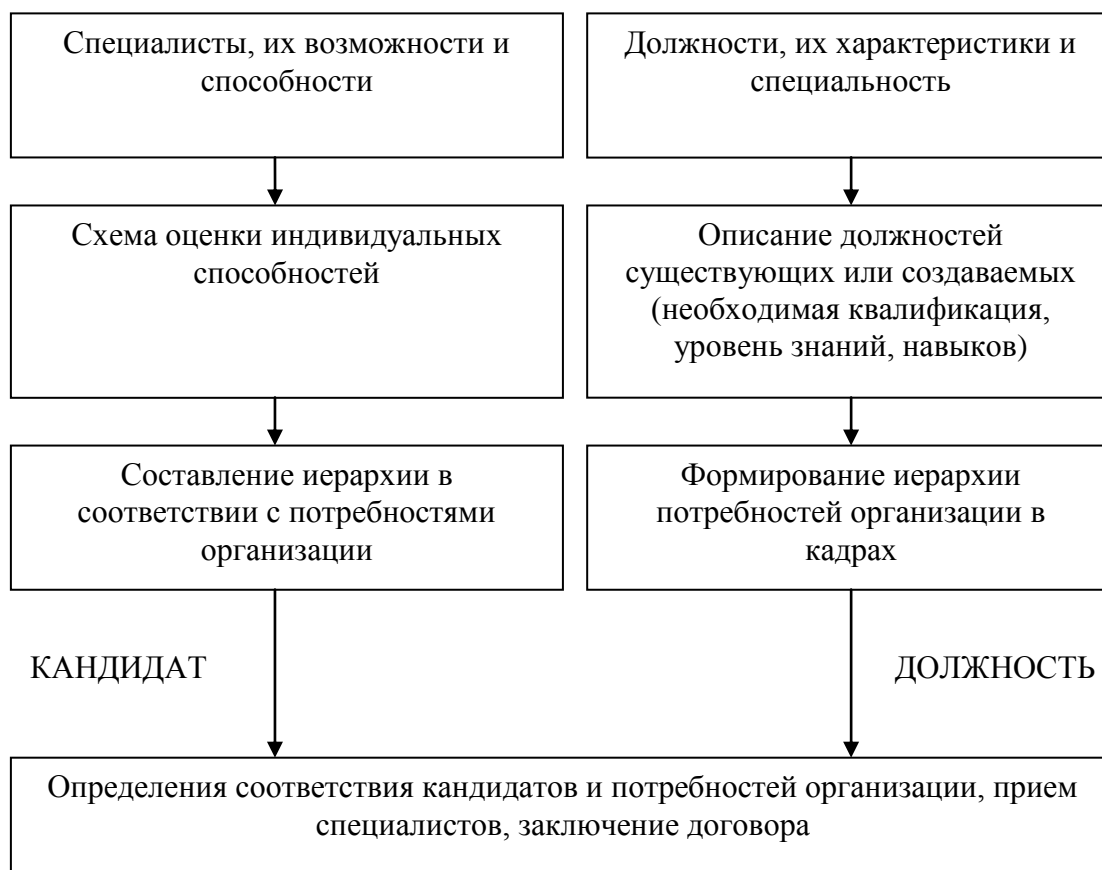


Рисунок 3 - Схема найма персонала в магазине «Marmalato»

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консультационные фирмы.

Таким образом, в магазине «Marmalato» набор работников осуществляется в основном через знакомых, консультационные (рекрутинговые) агентства, объявления и рекламу. Иногда новые сотрудники принимаются на работу через внутренний набор или другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым

на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

В соответствии с планом привлечения персонала магазин «Marmalato» ежедневно получает поток резюме кандидатов. Все они анализируются, информация о соискателях заносится в базу данных. Если кандидат соответствует основным требованиям должности, то с ним проводится предварительное собеседование по телефону.

По результатам телефонного интервью претендент на должность приглашается на собеседование. Руководитель структурного подразделения обязан в течение трех рабочих дней с момента предоставления ему данных о кандидате назначить дату и время проведения собеседования.

При встрече проводится интервью, по результатам которого делается вывод о соответствии кандидата требованиям должности. При положительном решении руководство направляет кандидата в отдел персонала для оформления документов.

Если соискатель соответствует всем требованиям должности, руководитель структурного подразделения согласовывает с ним дату фактического выхода на работу. В случаях, предусмотренных законодательством, будущий сотрудник предприятия проходит медосмотр.

На основании заявления о приеме на работу, завизированного руководителем структурного подразделения и директором предприятия, инспектор по кадрам оформляет нового сотрудника на работу и готовит соответствующий приказ. Он также обязан ознакомить нового сотрудника под роспись со следующими документами: приказом о приеме на работу; условиями работы; Правилами внутреннего трудового распорядка; должностной инструкцией; Положением о коммерческой тайне.

Проведем диагностику эффективности процесса найма персонала в магазине «Marmalato». Определим пять основных показателей эффективного найма персонала (табл. 6).

Оценка основных показателей эффективности найма персонала в магазине «Marmalato» определялась с помощью следующих показателей:

1. Своевременность. Обеспечивает ли система поиска и подбора своевременное заполнение возникающих вакансий или у организации возникают проблемы от того, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время?

2. Результативность. Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей, или их приходится доучивать и переучивать?

3. Простота и удобство в использовании методов. Не слишком ли сложны используемые методы? Не дают ли они много лишней информации, которая не всегда используется при принятии решения о найме или отсеиве специалистов?

4. Экономичность. Соотношение цена–качество (затраты на отбор / качество и ценность отобранных специалистов). Не слишком ли дорого обходится отбор данных категорий персонала? Обоснованно ли для отбора данной категории использование сложных и трудоемких методов отбора? Можно ли сократить издержки, используя на ранних стадиях максимально простые и дешевые инструменты?

5. Надежность результатов, обеспечиваемых системой.

Таблица 6 - Оценка основных показателей эффективности найма персонала в магазине «Marmalato»

| Название показателя, определяющего эффективность найма | Оценка организации (средний балл) | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| | оценка руководителей высшего звена | оценка руководителей среднего звена | средняя оценка участников исследования |
| Своевременность | 4,0 | 4,8 | 4,2 |
| Результативность | 5,0 | 4,5 | 4,7 |
| Простота и удобство методов | 4,5 | 6,0 | 5,5 |
| Экономичность | 5,5 | 4,8 | 5,0 |
| Надежность | 5,5 | 5,2 | 5,3 |
| Итоговый средний балл | 4,9 | 5,1 | 5,0 |

Эти показатели оценивались методом экспертных оценок, где в качестве экспертов выступают менеджеры высшего звена предприятия.

Итак, проблемными параметрами эффективности процессов найма в магазине «Marmalato» являются своевременность и результативность найма персонала.

Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления магазина «Marmalato» по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости.

Организация адаптации новых работников

Адаптацией персонала занимается менеджер по персоналу. Адаптация новых работников в магазине «Marmalato» - это процесс изменения знакомства нового сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Условно процесс адаптации в магазине «Marmalato» можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация предполагает как знакомство с особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения. т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляет магазин «Marmalato».

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

После прохождения общей программы ориентации проводится специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации в магазине «Marmalato», он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы.

Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$7 \text{ чел.} / 9 \text{ чел.} \times 100 \% = 77,8 \%$$

Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Система подготовки и повышения квалификации кадров

После того, как кандидат прошел собеседование в отделе персонала, его приглашают на следующий день на обучение. Обучение проводится 2 дня. Первый день – вводный (история компании, функции, плюсы и минусы работы), второй день (конкретно и более подробно объясняется функционал и обязанности сотрудника, руководитель должен объяснить, с какой возрастной категорией людей работает компания, ассортимент товара, типы клиентов, подробный рассказ о заработной плате сотрудников).

Обучение для сотрудников является полностью бесплатным. Выдается на руки распечатанный материал. Сотрудник имеет право подготовиться дома.

В основном, при собеседовании сотрудника, не делается акцент на его образование. Так как хороший и ценный сотрудник может быть вообще без образования, но иметь огромный опыт работы и желание развиваться в данной сфере. А так же кандидат может быть достаточно активным со своими идеями. Такой сотрудник бесценен.

В 2016 г. в магазине «Marmalato» повысили квалификацию 14,8% сотрудников. Расходы на обучение сотрудников магазина «Marmalato» за 2015-2016 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Расходы на обучение персонала в магазине «Marmalato»,
2015-2016 гг.

| <i>Наименование должности</i> | <i>Кол-во сотрудников</i> | <i>Кол-во часов</i> | <i>Затраты, руб.</i> |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| Управляющий | 1 | 34 | 12570 |
| Бухгалтер | 1 | 28 | 7410 |
| Менеджер по персоналу | 1 | 40 | 6950 |
| Менеджеры по продажам | 4 | 35 | 34500 |
| Итого: | | | 61430 |

Таким образом, в организации ежегодно происходит обучение различных категорий для улучшения производительности труда.

Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва

В магазине «Marmalato» существует модель организации деловой карьеры персонала, характеризующаяся в управленческой структуре как «перепутье». Модель деловой карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рис. 4).

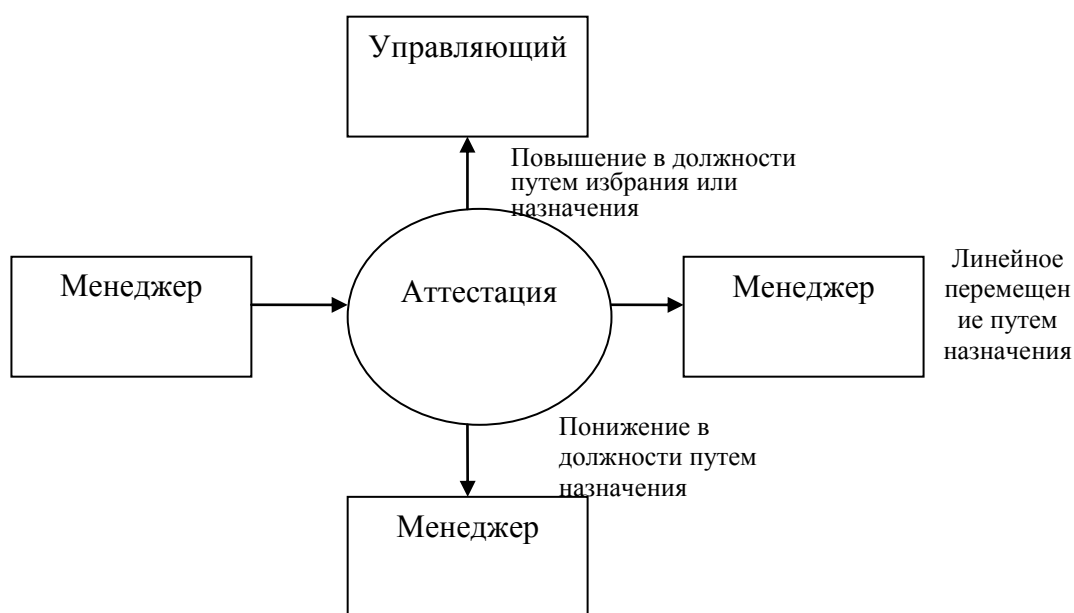


Рисунок 4 - Модель карьеры «перепутье» в магазине «Marmalato»

Резерв руководящих кадров в магазине «Marmalato» подразделяется на внутренний и внешний. Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников магазина «Marmalato» и подразделяется на:

- оперативный - резерв из числа работников, которым не требуется значительная дополнительная подготовка и которые способны занять должность в настоящее время или в ближайшем будущем;

- перспективный - резерв из числа работников, потенциально способных занять более высокую должность после прохождения ими соответствующей подготовки (срок нахождения в кадровом резерве до 5 лет);

- молодые специалисты - это работники со стажем работы в магазине «Marmalato» не более 3 лет после окончания высших учебных заведений (средних специальных учебных заведений).

Внешний кадровый резерв - это работники, работающие в других организациях и претендующие на различные должности в магазине «Marmalato». Целью формирования кадрового резерва в магазине «Marmalato» является своевременное замещение вакансий высококвалифицированными и подготовленными работниками. Достижение этой цели связано с формированием и развитием у специалистов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

В случае открытия вакансии происходит зачисление в резерв на вышестоящую должность.

Так, в 2016 году 1 человек - рекомендован на зачисление в кадровый резерв 2 уровня на должность директора СП; 6 человек - повышены в должности и выведены из кадрового резерва.

Таким образом, формирование кадрового резерва требует больших усилий и согласованных руководителей. От этого процесса напрямую зависит успех магазина «Marmalato».

Система проведения периодической аттестации персонала в организации

Процесс аттестации сотрудников в магазине «Marmalato» проводит специалист отдела персонала организации поэтапно (рис. 5).

Рассмотрим процесс аттестации персонала в магазине «Marmalato» более подробно.

1) Аттестация в магазине «Marmalato» бывает двух видов:

- очередная аттестация, которая проводится один раз в два года для всех работников магазина «Marmalato»;

- внеочередная аттестация, которая проводится при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случае его повышения в должности.

На данном этапе специалист отдела персонала магазина «Marmalato» разрабатывает график проведения аттестации сотрудников, согласовывает его с директором организации. После утверждения графика и аттестационных вопросов он готовит проекты приказов с указанием сроков проведения аттестации и состава аттестационной комиссии. Приказы по организации, утвержденный график аттестации и аттестационные вопросы доводятся до сведения работников организации не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации.

В течение двух недель до начала аттестации специалист отдела персонала магазина «Marmalato» готовит на участников аттестации аттестационные листы, а также проводит собрания с целью информирования работников об основных принципах аттестации: цель, методика проведения, критерии оценки и т. д.

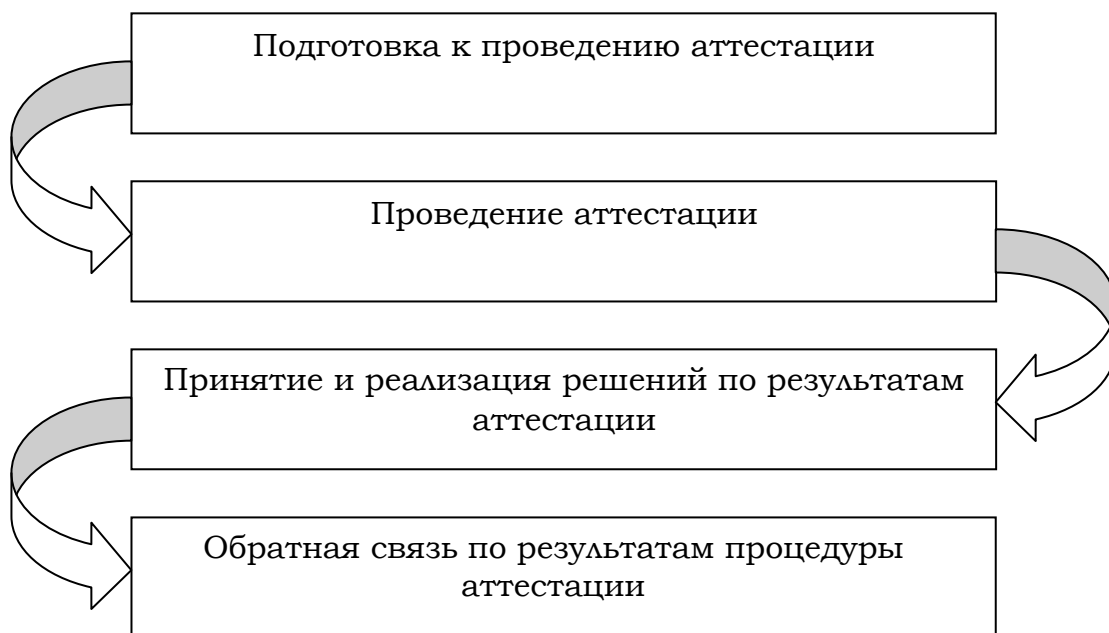


Рисунок 5 - Процесс аттестации персонала в магазине «Marmalato»

2) Проведение аттестации. За три дня до проведения аттестации сотрудник представляет в аттестационную комиссию отчет о проделанной работе и характеристику.

3) Принятие и реализация решений по результатам аттестации.

В ходе аттестации каждый параметр оценивался по 5-балльной шкале, сумма оценок составляет качественный уровень сотрудника. На основании полученных данных аттестационная комиссия вырабатывает рекомендации:

- по развитию и обучению данного сотрудника;
- по изменению должности/статуса или расторжению контракта;
- по выявленным проблемным зонам;
- по зачислению в кадровый резерв организации.

4) Обратная связь по результатам процедуры аттестации.

Результаты аттестации каждого работника специалист отдела персонала заносит в аттестационный лист и знакомит работника с результатами аттестации и решением аттестационной комиссии под роспись.

По итогам аттестации специалист готовит сводный отчет и представляет на ознакомление директору магазина «Marmalato».

По результатам аттестации работники организации распределяются на четыре группы:

- соответствующие занимаемой должности, зачисленные в резерв на выдвижение;
- соответствующие занимаемой должности;
- соответствующие занимаемой должности не в полной мере;
- не соответствующие занимаемой должности.

Работникам организации, относящимся к четвертой группе, приказом по предприятию назначается переаттестация, либо принимается решение об увольнении или переводе на менее квалифицированный труд.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала:

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)

55 чел. / 80 чел. * 100% = 68,75 %

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)

57 чел. / 80 чел. * 100% = 71,25 %

- процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)

76 чел. / 80 чел. * 100% = 95 %

Таким образом, сделаем вывод, что действующая система аттестации персонала в магазине «Marmalato» на данный момент отвечает всем современным требованиям, но кроме положительных сторон, которые присутствуют в данной системе, есть и отрицательные стороны.

Порядок перевода и увольнения персонала

Порядок перевода работников предусматривает следующие основные этапы: предварительная договоренность о переводе заинтересованных сторон в лице администратора и работника. Перевод на другую постоянную работу допускается только с письменного согласия работника. По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, до выхода этого работника на работу. Временный перевод без согласия работника, может быть осуществлен только в случаях, предусмотренных частями 2 и 3 статьи 72.2 Трудового Кодекса РФ; при положительном решении вопроса о переводе работника – оформление соглашения с дополнениями и изменениями к трудовому договору работника и подписание его сторонами; оформление менеджером по персоналу унифицированной формы № Т-5 приказа о переводе работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1; передача приказа на подпись администратору; ознакомление работника с приказом; внесение необходимой записи в раздел III личной карточки

унифицированной формы № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1, ознакомление работника с произведенной записью.

Решение вопросов, возникающих в связи с увольнением работника, является зоной ответственности администратора. При увольнении работника не должно оставаться нерешенных вопросов.

Порядок увольнения работников предусматривает следующие основные этапы:

1) при увольнении специалистов или руководителей, а также материально-ответственных лиц составляется акт приема-передачи дел и всех числящихся за работником материальных ценностей и документов, составленный акт визируется администратором;

2) оформление менеджером по персоналу унифицированной формы № Т-8 приказа об увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1, и передача приказа на подпись директору или лицу, им уполномоченному;

3) ознакомление работника с приказом; заполнение менеджером по персоналу раздела XI личной карточки унифицированной формы личной карточки № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1;

4) заполнение менеджером по персоналу I части унифицированной формы № Т-61 записки-расчета при увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1, передача ее в расчетную группу бухгалтерии;

5) внесение менеджером по персоналу соответствующей записи в трудовую книжку работника;

6) получение работником трудовой книжки, роспись за получение трудовой книжки, журнале учета движения трудовых книжек, самой трудовой книжке;

7) при неполучении работником трудовой книжки в день увольнения, менеджером по персоналу в течение трех дней направляет по указанному

работником адресу уведомление о необходимости получения трудовой книжки и запрашивает письменное согласие работника о пересылке ее по почте;

8) оформление личного дела уволившегося работника для передачи в архив.

Порядок увольнения по инициативе работника предусматривает следующие действия: составление инициативного документа об увольнении – заявления; передача заявления работника об увольнении менеджером по персоналу.

Увольнение по инициативе работодателя производится в случае совершения работником следующих дисциплинарных проступков: неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание; однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей.

Порядок увольнения по инициативе работодателя за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей включает следующие действия: составление комиссией в составе не менее трех человек акта, регламентирующего совершение дисциплинарного проступка (прогула, появления работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения и др.) в соответствии с ПР 17-01-2008. В случае появления работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения обязательно направление работника на медицинское освидетельствование; истребование у работника письменного объяснения с указанием причин совершения дисциплинарного проступка, если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составление соответствующего акта; составление на основании акта (актов) о совершении дисциплинарного проступка и объяснительной работника (либо акта об отказе от объяснений), докладной записки, в которой руководитель излагает свое мнение по поводу совершенного работником проступка, а также указывает рекомендуемую

меру дисциплинарного взыскания; докладная записка, акты и объяснительная (акт об отказе от объяснений) передается в отдел персонала для подготовки документов для увольнения работника; срок подготовки документов для увольнения работника не должен превышать 20-и дней со дня обнаружения дисциплинарного проступка; оформление документов для увольнения работника производится работником отдела персонала в течение 10-и дней с момента поступления всех необходимых документов.

Рассмотрев внутреннюю нормативную базу по регулированию трудовых отношений в магазине «Marmalato» можно сказать, что необходимые локальные нормативные акты на предприятии разработаны в соответствии с трудовым законодательством.

1.3. Анализ системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»

В системе управления персоналом сложилось устойчивое мнение. Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы мотивации трудовой деятельности персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [16].

В управленческой литературе изучают различные подходы к системе мотивации трудовой деятельности персонала. По мнению А.Я. Кибанов, система мотивация трудовой деятельности – это комплекс мероприятий, направленных на побуждение трудовой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление [16].

Одегов Ю.Г. дает следующее определение: система мотивации труда – это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности [30].

Чтобы изучить более комплексно систему мотивации трудовой деятельности за основу было взято определение Ю.Г. Одегова.

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создавать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и т.п.) [30].

Для любого наемного работника, оплата труда есть доход, который он получает в обмен на свой труд в системе управления.

Изучим систему оплаты труда в магазине «Marmalato».

В магазине «Marmalato» следующее соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п – 21 000 руб., из них фиксированная часть – 18 000 руб. (85,71 %), переменная часть – 3 000 руб. (14,29 %).

В магазине «Marmalato» система оплаты труда основана на нормах действующего законодательства, коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах и трудовых договорах.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера (ст. 129 ТК РФ).

Выплаты стимулирующего характера – это действующие в организации различные системы премирования, стимулирующие доплаты и надбавки за

определенные показатели продаж. На практике такие выплаты приобрели весьма широкое распространение. Это годовые и квартальные премии, различного рода бонусы и т. п.

Порядок и условия применения стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и других) в организациях, финансируемых из бюджета субъекта РФ, устанавливаются органами государственной власти соответствующего субъекта РФ.

Анализ фонда оплаты труда руководителей и специалистов (работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся менеджеры среднего звена, экономисты, бухгалтеры и др.) магазина «Marmalato» проведем по данным таблице 9.

Таблица 9 - Анализ фонда оплаты труда руководителей и специалистов магазина «Marmalato», 2015-2016 гг., тыс. руб.

| Категории персонала | 2015 г. | | | | 2016 г. | | | |
|---------------------|---------|------------------|------------------|-----------------------|---------|------------------|------------------|-----------------------|
| | ФОТ | переменная часть | постоянная часть | премии и иные выплаты | ФОТ | переменная часть | постоянная часть | премии и иные выплаты |
| Руководители | 408,0 | 142 | 258,0 | 8,0 | 590,4 | 190,8 | 388,8 | 10,8 |
| Специалисты | 3427,2 | 1260 | 2167,2 | 67,2 | 4723,2 | 1526,2 | 3110,4 | 86,4 |
| Итого: | 3835,2 | 1402 | 2425,2 | 75,2 | 5313,6 | 1447,0 | 3499,2 | 97,2 |

Как видно по данным таблицы 9, ФОТ в 2016 г. увеличился на 1478,4 тыс. руб., что положительно характеризует магазин «Marmalato». Изменение среднего размера заработной платы 1 работающего произошло за счет изменения средних окладов.

Фонд заработной платы включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и выплаты за счёт средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Сведения об использовании средств, направляемых на потребление, представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ использования средств, направляемых на выплаты
в магазине «Marmalato» в 2015-2016 гг., тыс. руб.

| Вид оплаты | Сумма, тыс. руб. | | |
|---|------------------|----------|-----------|
| | 2015 г. | 2016 г. | изменение |
| 1. Фонд оплаты труда | 3835,2 | 5313,6 | 1478,4 |
| 1.1. По тарифным ставкам и окладам | 2425,2 | 3499,2 | 107,4 |
| 1.2. Премии за результаты продаж | 75,2 | 97,2 | 22 |
| 1.3. Доплата за профессиональное мастерство | 210,3 | 217,05 | 6,75 |
| 1.4. Доплата за сверхурочные часы | 275,4 | 279,4 | 9 |
| 1.5. Оплата ежегодных и дополнительных отпусков | 630,9 | 651,15 | 20,25 |
| 1.6. Оплата труда совместителей | 285,4 | 299,4 | 14 |
| 2. Выплаты социального характера | 2100 | 2111,13 | 11,13 |
| Итого средств, направленных на потребление | 9837,6 | 12468,13 | 1693,18 |

Как видно по данным таблицы 10, наибольший удельный вес в составе средств, использованных на потребление, занимает фонд оплаты труда, включаемый в себестоимость, однако в 2016 г. в общем ФЗП возрастает доля выплат социального характера на 0,53%, что позитивно характеризует магазин «Marmalato».

Условия оплаты труда в магазине «Marmalato» регламентируются Положением «Об оплате труда персонала».

Положение предусматривает следующее:

– оплата труда производится в виде денежного содержания, которое состоит из месячного оклада в соответствии с замещаемой им должностью и месячного оклада, составляющих оклад ежемесячного денежного содержания, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат;

– размеры должностных окладов и ежемесячного денежного поощрения лиц;

– оплата труда производится за счет средств бюджета компании. На заработную плату начисляется районный коэффициент в размере 15 процентов.

Анкетирование на предмет мотивации трудовой деятельности сотрудников было проведено с помощью анкеты, которая представлена в приложении 1. Результаты анкетирования:

- АУП и основной персонал в разделе 3 анкеты менее всего довольны режимом работы (в основном недовольство происходит из-за перегруженности рабочего дня, маленького обеда и невозможности пообщаться с коллегами в процессе труда);

- в разделе 4 анкеты удовлетворенность трудом в среднем, составила 70-80%;

- моральное стимулирование у сотрудников в большинстве случаев является наиболее значимым;

- в разделе 6 анкеты большинство сотрудников указало наиболее важными характеристиками в рабочей деятельности: периодические корпоративы и возможность общения в процессе работы;

- в разделе 7 вид мотивации, который более всего интересует, оказались корпоративные праздники, необходимые, по мнению сотрудников, для большего сплочения коллектива.

Так, как средний возраст сотрудников компании довольно молодой, интересы сотрудников пересекаются - они хотят иметь возможность общаться на рабочем месте, проводить свое свободное время вместе и отдыхать на корпоративах всем коллективам. Это все говорит о том, что коллектив дружный и сплоченный.

Также стоит заметить, что заработная плата не является самым стимулирующим и мотивирующим факторов в работе магазина «Marmalato», но она тоже имеет определенное значение как и стабильность заработка.

Анализ удовлетворенности персонала получаемой заработной платой и выполняемой работой показал, что полностью удовлетворены работой только 15% опрошенных работников, 50% работников имеют средний показатель удовлетворенности и 35% работников не удовлетворены выполняемой работой. 35% персонала не удовлетворены работой, что является очень высоким показателем (рис. 7).

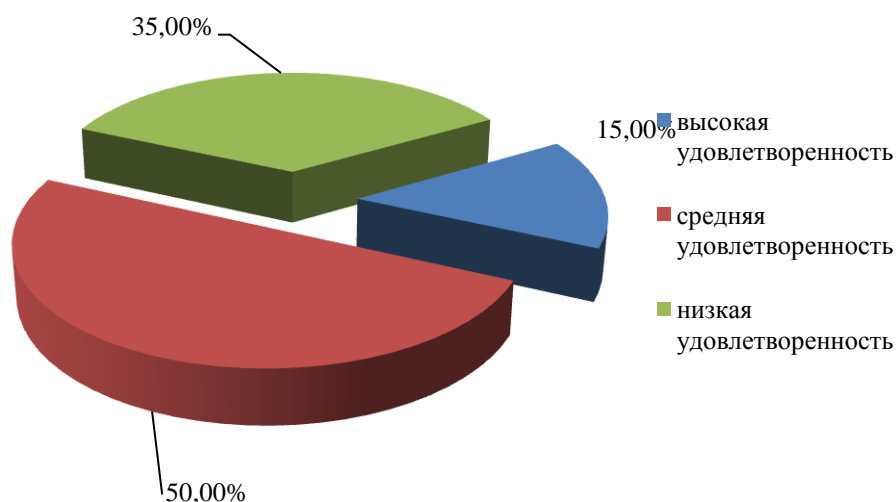


Рисунок 7 – Диагностика степени удовлетворенности выполняемой работой работниками магазина «Marmalato»

Высокая степень неудовлетворенности трудом вызывает высокую текучесть кадров среди специалистов организации.

Из общей численности неудовлетворенных работников 29% не удовлетворены размером оплаты труда, 24% - хотели бы иметь перспективы профессионального и служебного роста, 24% - желают иметь работу, которая соответствует способностям, 23% - предпочитают выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.

Представим стороны трудовой деятельности, которые приносят удовлетворение в меньшей степени среди работников магазина «Marmalato» на рисунке 8.

Самая высокая степень удовлетворенности у работников магазина «Marmalato» такими сторонами выполняемой работы, как оплата труда (44%) и перспективы профессионального и служебного роста (23%). Уровень неудовлетворенности рабочих оплатой труда одинаков среди всех категорий работников, т. е. не зависит от стабильности их работы.

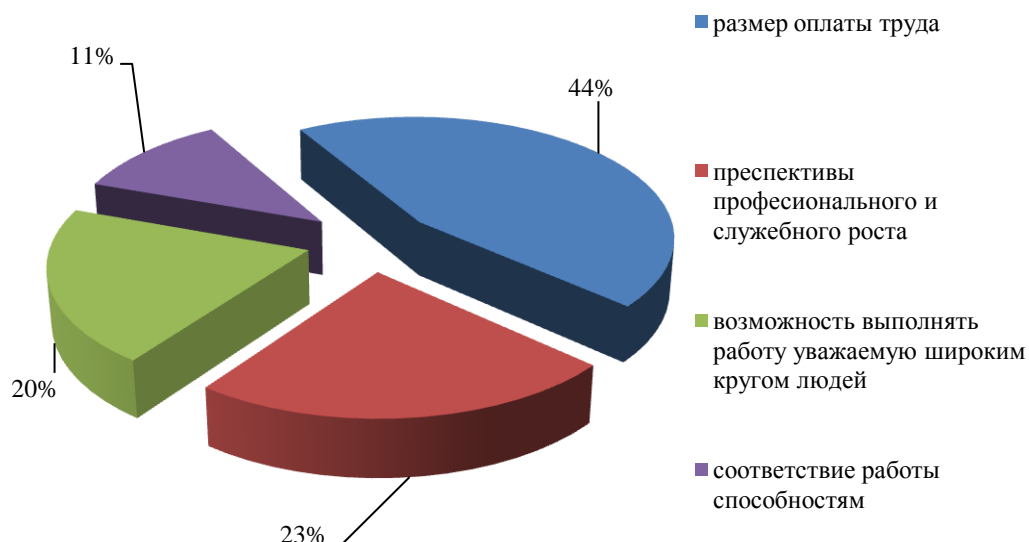


Рисунок 8 – Диагностика сторон трудовой деятельности, которые приносят удовлетворение в меньшей степени среди работников магазина «Marmalato»

На уровне зарплаты рабочих в значительной степени отражаются организация и нормирование труда, материально-техническое обеспечение, условия труда. Работники магазина «Marmalato» очень остро воспринимают вопросы оплаты труда и материального стимулирования. Только 12 человек из опрошенных считают, что их заработная плата соответствует выполняемой работе, а остальные считают, что она занижена.

У работников магазина «Marmalato» есть потребность в профессиональном росте, повышении квалификации, эта сторона работы тоже удовлетворена в меньшей степени. Так как карьерный рост многих специалистов ограничен из-за отсутствия необходимого образования, а также упрощения организационной структуры отдела.

Низкий уровень мотивации трудовой деятельности вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Экономические потери заключаются в снижении объемов выручки в среднем на 10 % или 912 444,4 рубля. Отрицательно сказывается на работе организации, не дает

сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение основных показателей и эффективности работы.

Следовательно, исследование показало, что в системе мотивации трудовой деятельности персонала на рассматриваемом предприятии имеются существенные недостатки:

1. Отсутствие Положения о дифференцированной заработной плате, а также внести в него систему критериев оценки результатов работы персонала.

2. Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования персонала.

В этой связи необходимо исправление выделенных недостатков в системе мотивации трудовой деятельности сотрудников магазина «Marmalato», что позволит улучшить кадровые показатели.

Выводы по 1 главе

Магазин «Marmalato» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Основным видом деятельности является продажа одежды в розничных магазинах и Интернет-магазине.

Компания динамично развивается на протяжении трех лет, её деятельность можно назвать успешной, а положение – финансово-устойчивым и стабильным. Благодаря росту объемов деятельности, товарооборота и полученной прибыли от продаж, общий итог деятельности компании является положительным, что отражается на конечных результатах её работы и состоянии собственных средств фирмы.

Основными функциями управления персоналом в магазине «Marmalato» являются: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и найм; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным документом, регулирующим общие установки и

целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости.

Основной проблемой в магазине «Marmalato» является неэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала. Низкий уровень мотивации вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Низкий уровень стимулирования персонала отрицательно сказывается на работе организации, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение основных показателей и эффективности работы.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МАГАЗИНЕ «MARMALATO»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»

В результате проведенного исследования системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato» выделены следующие проблемы:

1. Отсутствие Положения о дифференцированной заработной плате, а также внести в него систему критериев оценки результатов работы персонала.
2. Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования персонала.

Для решения указанных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato» (табл. 11).

Рекомендации к разработке положения о заработной плате персонала в магазине «Marmalato». Разработка положения о заработной плате позволит формально определить механизм установления, формы и системы заработной платы, размер и порядок надбавок к заработной плате, а также зафиксирует четкие критерии дифференциации заработной платы персонала.

Для реализации предложенных мероприятий не потребуется капитальных вложений, так как разработка нормативной документации входит в обязанности ответственных лиц. В данном случае затраты будут лишь при внедрении в работу магазина разработанных положений, системы критериев и проведения корпоративных мероприятий.

Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации
 трудовой деятельности персонала в магазине «Marmalato»

| <i>Проблема</i> | <i>Мероприятия</i> | <i>Ответственное лицо</i> | <i>Сроки</i> |
|---|--|-------------------------------|--------------|
| Отсутствие Положения о дифференцированной заработной плате, а также внести в него систему критериев оценки результатов работы персонала | Создание формального положения о дифференцированной заработной плате | Начальник финансового отдела | Май 2017 |
| | Разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы | Начальник финансового отдела | Июнь 2017 |
| Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования персонала | Прописать особенности премирования в положение о дифференцированной заработной плате | Начальник финансового отдела | Июнь 2017 |

Например, в положении о заработной плате по порядку начисления заработной платы могут быть внесены следующие предложения:

Заработная плата специалистов (старший смены, кассир, продавец-консультант) формируется из следующих компонентов:

1) фиксированный оклад работника, установленный в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемый вне зависимости от выполнения плана;

2) переменная часть вознаграждения (премия), должна зависеть от собственной результативности работника, т.е. увязана с показателями работы каждого специалиста в отдельности;

3) за стаж работы в компании работникам начисляются следующие надбавки в процентах от основной заработной платы:

- до 1 года – нет надбавок;
- 1–3 лет – от 10% от основной заработной платы;
- более 3 лет – от 25% от основной заработной платы.

Рекомендации к разработке положения о премировании и поощрении персонала магазина «Marmalato»:

Премирование: 20% годового финансового результата магазина «Marmalato» планируется отводить на выплату годового бонуса его

работникам, при этом выплата бонуса будет начисляться в зависимости от результатов работы отдела в целом, а не каждого работника в отдельности.

В данной работе предлагается усовершенствовать существующую систему и распределить годовой бонус поквартально, в качестве премии каждому сотруднику, в зависимости от соответствия результатов работы специалистов объективным критериям оценки. В этом случае компенсация будет не столь большой, но достаточной и частой, чтобы удовлетворить материальные потребности специалиста и стимулировать его на выполнение работ.

Схема начисления:

По результатам деятельности предприятия, 20% прибыли полученной за квартал будет распределяться между каждым специалистом компании по принципу: какую долю заработной платы (ЗП) специалист получает от общего фонда по заработной плате (ФЗП), такая же доля премии будет начисляться ему от общего премиального фонда, т.е.:

$$ПС = (ПФ * ЗП) / ФЗП,$$

где ПС – премия работника;

ПФ – премиальный фонд (20% от финансового результата компании за 3 мес.)

ЗП – заработная плата работника, установленная в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемая вне зависимости от выполнения плана;

ФЗП – общий фонд заработной платы.

При этом 20% от ПС будет удерживаться в премиальный фонд директора (ПФД), который будет распределяться самим директором с учетом объективной оценки по поводу его назначения.

Кроме указанной выше системы выплаты переменной части работникам, можно предложить добавить к переменной части выплату бонуса работникам каждого отдела в зависимости от результатов отдела в целом. Так, к примеру, если весь отдел в целом перевыполнил годовой план

на 10%, то каждому сотруднику отдела в последнем месяце года выплачивать: общее вознаграждение + общее вознаграждение*0,1.

Такая система вознаграждения специалистов будет стимулировать специалистов для выполнения поставленных целей и увеличит их потенциал к работе, так как учитывает вклад в общий финансовый результат как каждого специалиста, так и всего отдела в целом.

Рекомендации к разработке положения о премировании персонала магазина «Marmalato»:

Необходимо установление минимума результативности, ниже которого менеджеры получают только фиксированный оклад, а их премия сохраняется в ПФД и если работник в течение следующих трех кварталов выполняет годовой план, то ему выплачивается соответственно премия + та часть премии, которая была передана в ПФД, если же работник не выполняет годового плана, оставшаяся его часть безвозвратно переходит в ПФД.

При перевыполнении плана и соблюдении всех критериев объем премии увеличивается в соответствии с увеличением объемов продаж:

- объем перевыполнен на 10% => общее вознаграждение * 1,1;
- на 20%=>общее вознаграждение * 1,2 и т.д.

Вознаграждение управляющему будет выплачиваться в зависимости от результатов и включать:

- фиксированный оклад;
- бонус (в процентах к окладу) за результативность отдела (раз в квартал), за выполнение и перевыполнение планов, установленных отделу.

Шкала квартальной премии и годового бонуса рассчитывается аналогично расчетам для специалистов.

Создание системы оценки результатов работы персонала приведет к определению и использованию для оценки результатов работы персонала двух-трех ключевых показателей, используемых в зависимости от специфики работы того или иного работника. В результате этого работники в своей работе будут стремиться к улучшению именно этих ключевых показателей

для максимальной оценки проделанной работы, что приведет к повышению эффективности деятельности отдельных персонала и росту необходимых показателей деятельности в целом.

Разработка положения о дополнительных методах поощрения позволит использовать нематериальное стимулирование работы персонала:

1. Награждение фирменными знаками отличия.
2. Благодарственные письма и грамоты отличившимся работникам.
3. Объявление благодарности.
4. Вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов.
5. Направление на семинар, конференцию, за пределами города размещения по теме, интересующей самого работника.
6. Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
7. Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
8. Устная благодарность.
9. Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании с выражением благодарности сотруднику от лица руководства.
10. Гибкий график рабочего времени.
11. Помещение фотографии в корпоративной газете или на информационном листе.
12. Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например «один из лучших»).
13. Помещение благодарственных писем клиентов. Следовательно, чтобы все могли их видеть.
14. Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и прочее.

Для осознания важности работы работниками возможно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

Раз в неделю проводить корпоративные собрания, на которых все специалисты могли бы обсуждать проблемы компании и выдвигать свои предложения по их решению, объявлять итоги работы магазина «Marmalato» в целом и отдельных персонала в частности по проделанной работе.

В общем холле установить информационный стенд, на котором будут освещаться результаты работы, особые достижения отдельных персонала. Обновление информации должно осуществляться ежемесячно или по особым информационным поводам (получение наград).

Разработка системы поощрения позволит удовлетворить потребность персонала в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы персонала. В социальную программу для персонала можно включить различные выплаты, представленные в таблице 12.

Таблица 12 - Возможные выплаты работникам магазина «Marmalato»

| <i>Факты</i> | <i>Размер (руб.)</i> | <i>Человек</i> | <i>Итого, руб. / год</i> |
|---|----------------------|----------------|--------------------------|
| Рождение ребенка | 10 000 | 2 | 20 000 |
| Брак | 5 000 | 2 | 10 000 |
| Доплаты при несчастных случаях | 50 000 | 1 | 50 000 |
| Оплата путевок на санитарно-курортное лечение | 50% | 5 | 175 000 |
| Оплата абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы | 2 000 | 10 | 20 000 |
| <i>Приобретение подарков по праздникам:</i> | | | |
| 23 февраля | 1 000 | 8 | 8 000 |
| 8 марта | 1 000 | 72 | 72 000 |
| Новый год (подарки детям) | 1 000 | 38 | 38 000 |
| 1 сентября | 1 000 | 27 | 27 000 |
| Юбилей работника | 3 000 | 12 | 36 000 |
| Дни рождения | 1 000 | 68 | 68 000 |
| Уход на пенсию | 5 000 | 4 | 20 000 |
| Кредит на неотложные нужды (не чаще 1 раза в год) | 50 000 | 3 | 150 000 |
| Медицинская страховка | 2 000 | 80 | 160 000 |
| Оплата мобильного телефона в пределах установленных лимитов | 500 | 80 | 40 000 |
| Итого | 132 501 | - | 894 000 |

Предложенные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato».

На следующем этапе предлагаются рекомендации по реализации предложенных мероприятий – это их осуществление с назначением ответственных лиц и сроками.

Анализ предложенных мероприятий свидетельствует о том, что разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы не требуют финансирования, в то время как остальные мероприятия требуют привлечения дополнительных источников финансирования.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

Рассмотрим подробнее нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato».

1. Создание формального положения о дифференцированной заработной плате. Проект Положения представлен в Приложении 3. Данное Положение включает в себя следующие особенности:

1) основания заработной плата, состоящая из должностного оклада, (с учётом либо без учёта дифференциации), выплачиваемая работникам за выполнение возложенных должностных обязанностей, согласно должностным инструкциям;

2) дополнительная оплата – премии, представляющие собой дополнительное вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях, стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение работниками трудовых обязанностей, производимые сверх заработной платы;

3) выплаты компенсирующего характера, связанные с особым режимом работы и условиями труда, предусмотренные законодательством Республики Казахстан: доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, оплата дней отпуска, дней временной нетрудоспособности, доплаты по экологическим коэффициентам и другие;

При этом суммы, начисленные или планируемые за ежегодные и дополнительные отпуска, показываются в отчетном месяце только в сумме, приходящейся на дни отпуска в планируемом месяце. Суммы, причитающиеся за дни отпуска в планируемом периоде, включаются в план фонда заработной платы.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

- 1) доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- 2) надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- 3) доплата за работу в вечернюю и ночные смены;
- 4) персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- 5) доплаты за ненормируемый рабочий день;
- 6) оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;
- 7) другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Для обеспечения прямой зависимости фактического размера основной заработной платы от выполнения установленных работнику должностных функций может устанавливаться диапазон ставок оплаты труда, включающий

определенное количество уровней коэффициентов дифференциации, отражающих возможные различия в трудовом вкладе работника в пределах группы, применяемых к должностным базовым окладам для исчисления должностных дифференцированных окладов, отражающих различия в трудовом вкладе работника в пределах должности (коэффициенты дифференциации).

Дифференцированная заработная плата определяется путем умножения должностных окладов на соответствующие коэффициенты дифференциации, учитывающие уровень оценки труда работника.

Должностные оклады дифференцируются по сложности выполняемых работ и квалификации работников. Условия труда на конкретных рабочих местах, количественные и качественные результаты индивидуального и коллективного труда учитываются посредством других элементов организации заработной платы.

В качестве исходной информации для установления (сохранения, повышения или понижения) должностного дифференцированного оклада, в рамках установленного для соответствующей должности диапазона, выступает оценка труда, по результатам которой один раз в год осуществляется пересмотр уровня заработной платы (коэффициента дифференциации) работника. При установлении должностного дифференцированного оклада учитывается фактор отнесения подразделения к определенной ступени значимости.

Процедуры установления уровня коэффициента дифференциации (должностного дифференцированного оклада), в рамках определенного для соответствующей должности диапазона, производятся до 1 января нового финансового года.

Установление уровня коэффициента дифференциации (должностных рейтингов) работникам осуществляется в зависимости от оценки труда, исходя из 10-ти балльной оценочной шкалы, в рамках диапазона,

определенного для категории соответствующей должности (в зависимости от должностного рейтинга).

При итоговой оценке до 5 баллов включительно может быть установлен минимальный должностной рейтинг, по категории, определенной для данной должности.

При итоговой оценке выше 5 до 10 баллов включительно может быть установлен дифференцированный оклад среднего и выше среднего уровня должностного рейтинга, определенного для данной категории должности. Высший (максимальный) уровень диапазона должностного рейтинга, определенного для соответствующей категории должности, может быть установлен работникам подразделения при оценке 9 - 10 баллов в пределах выделенных средств на оплату труда.

Оценка труда штатных работников осуществляется ежегодно путем изучения их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов предприятия;
- результатов выполнения планов за месяц и квартал;
- анкетирования работников;
- социально-психологического тестирования;
- оценки профессиональных знаний и умений;
- анализа равномерности загрузки служащих.

Оценка производится комиссией, назначаемой Директором. Лист оценки хранится в личном деле работника.

2. Разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы. В рамках данного мероприятия потребуется внести дополнения в Положение о дифференцированной заработной плате «Marmalato».

3. Прописать особенности премирования в положение о дифференцированной заработной плате:

Единовременные премии представляют собой вознаграждение, предназначенное для дополнительного стимулирования эффективности труда работников, и выплачиваются всем категориям персонала.

Выплаты единовременных премий осуществляются за счет экономии по фонду оплаты труда и (или) за счет средств, предусмотренных на эти цели в бюджете общества на текущий год (в размере до пяти процентов от годовой суммы основной заработной платы).

Выплаты единовременных премий за особые достижения в работе работникам производятся по решению Директора на основании представления руководителя структурного подразделения и главного бухгалтера.

В представлении приводятся конкретное обоснование и размер (сумма) премии. Выплаты единовременных премий, являющихся поощрением за особые достижения в работе, не производятся работникам при наличии у них неснятого дисциплинарного взыскания.

Премия по итогам работы за год (годовой бонус) – это вознаграждение работнику за выполнение его должностных обязанностей на своем рабочем месте и за вклад в реализацию функциональных задач подразделения.

В бюджете средства на премирование предусматриваются из расчета не менее 15 процентов к годовой сумме основной заработной платы по первому должностному рейтингу. Премия по итогам работы за год (годовой бонус) выплачивается всем работникам проработавшим отчетный финансовый год и состоявшем в штате на конец отчетного года при наличии денежных средств. Работникам, проработавшим неполный отчетный год в связи с увольнением, премия по итогам работы за год не начисляется.

Размер премии по итогам работы за год устанавливается на основании ежегодной оценки результатов труда работника. Размер премии работникам устанавливается руководителем структурного подразделения и утверждается приказом Генерального директора.

Подводя итог, следует отметить, что правильная реализация норм трудового законодательства при построении корпоративных систем стимулирования персонала во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»

Для осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato» возможно использование следующих источников финансирования:

1. При реализации положения о заработной плате и внедрении системы дифференциации заработной платы персонала привлечение значительного объема дополнительных денежных средств не потребуется, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего фонда оплаты труда между работниками с использованием критериев, определенных в положении о заработной плате.

2. На реализацию предлагаемой социальной программы руководство компании готово выделить необходимый объем средств из выручки предприятия до 10 %. Предположительная выручка за 2017 год составит 9 850 руб. Согласно расчетам, приведенным в табл. 12, затраты на реализацию мероприятий составят 894 000 рублей, что меньше планируемых организацией затрат.

Риски и ограничения:

В процессе внедрения мероприятий могут возникнуть следующие сложности:

- отсутствие реально достижимых целей;
- отсутствие у персонала необходимых инструментов для решения поставленных задач;
- некорректные действия руководства;
- двоевластие (расхождения в требованиях руководителей);
- неблагоприятный психологический климат;
- отсутствие авторитета руководства.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

3) сопричастность сотрудников к управлению (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

4) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения программы по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato». Для этого рассчитаем положительный эффект, как экономию средств от проведенных мероприятий (табл. 13).

Таблица 13 – Экономический эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato»

| Затраты, 2016 г. / руб. | Затраты, 2017 г. / руб. | Эффект, руб. |
|-------------------------|-------------------------|--------------|
| Потери 912 444,4 | 894 000 | 340 982,4 |
| Мотивация 242 538 | | |
| Текучесть кадров 80 000 | | |

Были определены потери прибыли при низкой мотивации трудовой деятельности магазина за 2016 г. – 912 444,4 руб. Затраты на мотивацию составили 242 538 руб. Предположим, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала снизит текучесть кадров. За 2016 год уволилось 8 человек, после выполнения

мероприятий увольнений не произойдет и предприятие сэкономит затраты, связанные с увольнением, приемом на работу и обучением. Данные затраты составляют порядка 10 тыс.руб. на 1 человека. Итого затрат:

$$10\ 000\ \text{руб.} * 8\ \text{чел.} = 80\ 000\ \text{руб.}$$

Следовательно, экономия от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato» составит 340 982,4 руб.

Следовательно, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato» потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой, при этом компания готова выделить указанные денежные средства.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato» и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов предприятия.

Выводы по 2 главе

С целью повышения уровня трудовой мотивации работников магазина «Marmalato» был разработан план мероприятий. Данный план включает в себя следующие области совершенствования: предоставление социальных льгот, вовлечение в управление, организация соревнования, организация отпусков и праздников, предоставления оборудования в личное использование, обозначение ответственности, фиксация достижений.

В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится стандартной и менее эффективной. Большинство сотрудников ищут на работе, прежде всего защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и

благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и лидером, который умеет принимать решения.

На основе исследования можно сделать вывод, что при реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности особый эффект будет заметен в экономическом и социальном плане. экономия от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato» составит 340 982,4 руб. Также в последствии, реализации предложенных нами мероприятий в организации значительно улучшится социально-психологический климат, который характеризуется оптимизмом, радостью общения, доверием, взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, открытостью коммуникации, уверенностью, возможностью свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров, ведет к успеху и процветанию организации.

Система мотивации трудовой деятельности представляет собой мероприятия, которые проводятся администрацией для удовлетворения потребностей персонала в благах с помощью формирования мотива поведения личности для активизации трудовой деятельности.

Чтобы построить эффективную систему мотивации персонала, необходимо в первую очередь выявить реальные потребности сотрудников, затем сформировать дифференцированную систему вознаграждения (комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий работников).

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Магазин «Marmalato» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия. Основным видом деятельности является продажа одежды в розничных магазинах и Интернет-магазине.

Основными функциями управления персоналом в магазине «Marmalato» являются: прогнозирование и планирование; подбор, отбор и найм; адаптация, ротация и оценка; мотивация и формирование кадрового резерва. Главным документом, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика, утверждённая генеральным директором и пересматриваемая по мере необходимости.

В системе мотивации трудовой деятельности персонала магазина «Marmalato» имеются существенные недостатки:

1. Отсутствие Положения о дифференцированной заработной плате, а также внести в него систему критериев оценки результатов работы персонала.
2. Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования персонала.

С целью повышения уровня трудовой мотивации работников магазина «Marmalato» был разработан план мероприятий. Данный план включает в себя следующие области совершенствования: предоставление социальных льгот, вовлечение в управление, организация соревнования, организация отпусков и праздников, предоставления оборудования в личное использование, обозначение ответственности, фиксация достижений.

Экономия от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в магазине «Marmalato» составит 340 982,4 руб.

На основе исследования можно сделать вывод, что при реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности особый эффект будет заметен в экономическом и социальном плане.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
2. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
3. Башмаков В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
4. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
5. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
9. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
11. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом [Текст / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
16. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
17. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
18. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
19. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
20. Коробкина М.А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Текст] / М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246-250.
21. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
22. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
23. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
24. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.

25. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
26. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4 (4). – С. 80-83.
28. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета, 2013. - № 3 (294). – С. 103-106.
29. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
31. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст / А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
32. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
33. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
34. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
35. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.

36. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
37. Ткаченко Д.А. Торговый персонал [Текст / Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
38. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
39. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
40. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
41. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.
42. Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета для сотрудников

1. К какой категории работников Вы относитесь?

| № | Категория работника | |
|---|---------------------|--|
| 1 | Основной сотрудник | |
| 2 | АУП | |

2. Ваш пол (подчеркните). М Ж

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

| В какой мере Вы удовлетворены | Удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворен |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. Размер заработка | | | |
| 2. Режим работы | | | |
| 3. Разнообразие работы | | | |
| 4. Самостоятельность в работе | | | |
| 5. Возможность продвижения по службе | | | |
| 6. Санитарно-гигиенические условия | | | |
| 7. Отношения с коллегами | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 8. Отношения с непосредственным руководителем | | | |
|---|--|--|--|

4. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------|
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |
| | | | | | | | | | | | | |

5. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

| | Снижает | Повышает | Не действует |
|--------------------------------|---------|----------|--------------|
| 1. Материальное стимулирование | | | |
| 2. Моральное стимулирование | | | |
| 3. Трудовой настрой коллектива | | | |
| 4. Нововведения в компании | | | |

6. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

| Характеристика работы | Балл |
|--|------|
| 1. Обеспеченность оргтехникой | |
| 2. Возможность профессионального роста | |

| | |
|---|--|
| 3. Разнообразие работы | |
| 4. Высокая заработная плата | |
| 5. Самостоятельность в выполнении работ | |
| 6. Периодические корпоративны в компании | |
| 7. Благоприятные условия труда | |
| 8. Благоприятный психологический климат (коллектив) | |
| 9. Возможность общения в процессе работы | |
| 10. Участие в развитии предприятия | |

7. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

| Виды поощрений | Балл |
|--|------|
| 1. Доплаты (премия, бонусы) | |
| 2. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска) | |
| 3. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба) | |
| 4. Страхование (медицинское, пенсионное) | |
| 5. Обеды | |
| 6. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля) | |
| 7. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города)) | |

| | |
|---|---|
| 8. Бесплатная или частичная оплата путевок | |
| 9. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.) | |
| 10. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать) | X |

**Анкетный опрос по степени удовлетворенности,
выполняемой работой**

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу от 1 до 5):

5 - полностью удовлетворяет

4 - скорее удовлетворяет, чем нет

3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 - скорее не удовлетворяет

1 - совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы

1 2 3 4 5

2. Сам процесс выполняемой работы

1 2 3 4 5

3. Перспективы профессионального и служебного роста

1 2 3 4 5

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем

1 2 3 4 5

5. Важность и ответственность выполняемой работы

1 2 3 4 5

6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)

1 2 3 4 5

7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне

1 2 3 4 5

8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей

1 2 3 4 5

9. То, насколько эффективно организована работа в целом

1 2 3 4 5

10. Взаимоотношения, сложившиеся в коллективе

1 2 3 4 5

11. Возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе

1 2 3 4 5

12. Режим работы (сменность)

1 2 3 4 5

13. Полезность, нужность Вашей работы

1 2 3 4 5

14. Соответствие работы Вашим способностям

1 2 3 4 5

15. Работа как средство достижения успеха в жизни

1 2 3 4 5

Спасибо за ответы!

Проект Положения о дифференцированной заработной плате

«Согласовано»

Протокол заседания комиссии
№ ___ от «__» ___ 20__ года

«Утверждено»

Приказом директора
«_____»

от «__» ___ 20__ года № _____

**ПОЛОЖЕНИЕ
о дифференцированной заработной плате**

1.Общая часть

1. Настоящее Положение о системе оплаты труда и мотивации (далее Положение) разработано в соответствии с Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ, иными нормативными правовыми актами РФ в области труда, Уставом «_____» (далее- _____) и предусматривает смешанную систему оплаты труда, порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования и поощрения работников.

2. Настоящее Положение распространяется на лиц, осуществляющих в _____ трудовую деятельность на основании заключенных трудовых договоров (далее-Работник).

3. Настоящее Положение распространяется на Работников, осуществляющих трудовую деятельность в _____ как основном месте работы в соответствии со штатным расписанием.

4. В настоящем Положении под оплатой труда понимаются денежные средства, выплачиваемые Работодателем Работникам за выполнение ими трудовой функции, в том числе компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты, производимые Работникам в связи с выполнением трудовых обязанностей, в соответствии с законодательством РФ, Коллективным договором, трудовыми договорами, настоящим Положением.

5. В настоящем Положении используются следующие понятия:

1) заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера;

2) средняя заработная плата — сумма денежных средств, исчисляемая работодателем и выплачиваемая работнику за период, в течение которого работнику гарантируется сохранение его заработка;

3) средний дневной (часовой) заработок — начисленная сумма заработной платы за единицу времени (день, час);

4) расчетный период — период продолжительностью двенадцать календарных месяцев, предшествующих событию, с которым связана соответствующая оплата (выплата) либо период фактически отработанного времени, если работник проработал у работодателя менее двенадцати календарных месяцев, используемый для исчисления средней заработной платы;

5) событие — случаи, связанные с сохранением или выплатой средней заработной платы в соответствии с Трудовым кодексом.

Для всех случаев определения средней заработной платы из расчетного периода исключаются праздничные дни, установленные законодательством РФ.

Из расчетного периода при исчислении средней заработной платы исключаются неотработанное время и суммы, начисленные в данный период за неотработанное время, когда работнику в соответствии с Трудовым кодексом выплачивалась или сохранялась средняя заработная плата.

В коллективном договоре могут быть предусмотрены и иные периоды для расчета средней заработной платы, не ухудшающие положения работников.

6. В зависимости от выполняемых должностных обязанностей работники _____ подразделяются на следующие группы:

- руководящие работники (руководители);
- специалисты;
- другие работники, относящиеся к служащим (другие служащие);
- рабочие.

7. Порядок оплаты труда работников _____ призван способствовать достижению следующих целей:

- стимулирование квалифицированных работников на всех уровнях ответственности;

- обеспечение справедливой оплаты труда работников путем применения принципа реальной оценки труда;

- вознаграждение работников в зависимости от их личной производительности и вклада в выполнение задач _____.

8. _____ самостоятельно составляет штатное расписание в соответствии с потребностью в работниках, их численностью, профессиональным и квалификационным уровнем. Штатное расписание утверждает Генеральный директор _____. При необходимости, в связи с изменением существенных условий труда, приказ об утверждении штатного расписания и изменения условий труда согласовывается с представителями работников. Ведение учета личного состава _____ производится работником, на которого возложены указанные функции в соответствии с должностной инструкцией. Учет использования рабочего времени осуществляется в табелях учета рабочего времени методом сплошной регистрации явок и неявок на работу.

9. Оплата труда работников _____ производится в соответствии с нормативными правовыми актами РФ в области оплаты труда.

10. _____ самостоятельно распределяет общий фонд заработной платы, определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав. _____ устанавливает формы, систему оплаты и стимулирования труда, доплаты, надбавки работникам в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности.

11. Система оплаты труда и мотивации персонала _____ направлена на обеспечение стабильного гарантированного развития ее производственных и коммерческих подразделений. Цель системы оплаты труда состоит в определении доли и вклада каждого работника в результаты работы _____ и распределении в соответствии с этими критериями доходов.

12. Оплата труда работников _____ включает в себя:

1) основания заработная плата, состоящая из должностного оклада, (с учётом либо без учёта дифференциации), выплачиваемая работникам за выполнение возложенных должностных обязанностей, согласно должностным инструкциям;

2) дополнительная оплата – премии, представляющие собой дополнительное вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях, стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение работниками трудовых обязанностей, производимые сверх заработной платы;

3) выплаты компенсирующего характера, связанные с особым режимом работы и условиями труда, предусмотренные законодательством РФ: доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, оплата дней отпуска, дней временной нетрудоспособности, доплаты по экологическим коэффициентам и другие;

При этом суммы, начисленные или планируемые за ежегодные и дополнительные отпуска, показываются в отчетном месяце только в сумме, приходящейся на дни отпуска в планируемом месяце. Суммы, причитающиеся за дни отпуска в планируемом периоде, включаются в план фонда заработной платы.

13. Система оценки, оплаты труда и мотивации персонала основана на следующих принципах:

- 1) ориентация на достижение конечного результата;
- 2) сочетание коллективного и личного интереса;
- 3) оплата в зависимости от количества и сложности труда;
- 4) отказ от уравниловки в зарплате;
- 5) нормативный метод планирования труда;
- 6) поощрение за совмещение профессий;
- 7) заработная плата сотрудника – служебная тайна;

8) нижняя граница зарплаты равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты труда отсутствует;

9) премирование сотрудника (за квартал, год) по коэффициенту трудового вклада (КТВ);

10) оценка труда производится непосредственно руководителем;

11) дополнительная оплата установленная в коллективном договоре;

12) штрафование за нанесение материального и морального ущерба.

2. Оплата труда штатных работников.

14. Работа штатного персонала _____ оплачивается на основе повременно-премиальной системы оплаты труда.

Общий заработок штатного работника (руководителя, специалиста) складывается из должностного оклада, вознаграждения за конечный результат деятельности и премии по итогам работы (за квартал, год).

15. Должностной оклад работника _____ определяется штатным расписанием.

16. Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. При принятой повременно-премиальной оплате труда основой для начисления заработной платы является фактически выполненный объем работ, тарифная ставка (должностной оклад).

17. Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:

1) доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;

2) надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;

3) доплата за работу в вечернюю и ночные смены;

4) персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;

5) доплаты за ненормируемый рабочий день;

6) оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни;

7) другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

18. Для обеспечения прямой зависимости фактического размера основной заработной платы от выполнения установленных работнику должностных функций может устанавливаться диапазон ставок оплаты труда, включающий определенное количество уровней коэффициентов дифференциации, отражающих возможные различия в трудовом вкладе работника в пределах группы, применяемых к должностным базовым окладам для исчисления должностных дифференцированных окладов, отражающих различия в трудовом вкладе работника в пределах должности (далее – коэффициенты дифференциации).

Дифференцированная заработная плата определяется путем умножения должностных окладов на соответствующие коэффициенты дифференциации, учитывающие уровень оценки труда работника.

19. Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации начисляются в виде установленных обществом процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также относятся на себестоимость продукции, товаров и услуг.

3. Заработная плата

20. Заработная плата за выполненную работу в денежной форме начисляется по отдельным должностным окладам.

21. Начисление основной и дополнительной заработной платы производится в соответствии с действующим законодательством РФ.

22. Должностные оклады представляют собой выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий работников в единицу времени (час, день, месяц).

23. _____ осуществляется установление должностных окладов работникам при приеме на работу. Должностные оклады дифференцируются по сложности выполняемых работ и квалификации работников. Условия труда на конкретных рабочих местах, количественные и качественные результаты индивидуального и коллективного труда учитываются посредством других элементов организации заработной платы.

В качестве исходной информации для установления (сохранения, повышения или понижения) должностного дифференцированного оклада, в рамках установленного для соответствующей должности диапазона, выступает оценка труда, по результатам которой один раз в год осуществляется пересмотр уровня заработной платы (коэффициента дифференциации) работника. При установлении должностного дифференцированного оклада учитывается фактор отнесения подразделения к определенной ступени значимости.

24. По решению _____ для отдельных специалистов может быть установлен повышенный должностной оклад в зависимости от масштабов и типа работы (роста объемов производства, продаж, прибыли, других показателей производственной деятельности). Должностные оклады первых заместителей (главных специалистов) устанавливаются на 1-2 разряда ниже, а заместителей и главного бухгалтера – на 2-3 разряда по сравнению с должностным окладом Директора _____.

25. Порядок формирования (базового тарифа) фонда заработной платы подразделения проводится ежегодно в начале планируемого периода:

Определение для _____:

- 1) min ставки компании;
- 2) квалификационных разрядов с описанием квалификационных требований;
- 3) списка возможных должностей;

4) категорий подразделений с описанием условий соответствия подразделения конкретной категории.

Составление штатного расписания для конкретного подразделения:

1) определение категории подразделения;
2) определение списка должностей с описанием должностных инструкций;

3) соотнесение конкретной должности с квалификационными требованиями (определение ставки);

4) определение вилки (диапазона) изменения должностного оклада для градации внутри одной должности, соответствующей одним квалификационным требованиям;

5) расстановка процентов (относительно ставки) обязательных доплат.

26. Процедуры установления уровня коэффициента дифференциации (должностного дифференцированного оклада), в рамках определенного для соответствующей должности диапазона, производятся до 1 января нового финансового года.

27. Установление уровня коэффициента дифференциации (должностных рейтингов) работникам _____ осуществляется в зависимости от оценки труда, исходя из 10-ти балльной оценочной шкалы, в рамках диапазона, определенного для категории соответствующей должности (в зависимости от должностного рейтинга).

При итоговой оценке до 5 баллов включительно может быть установлен минимальный должностной рейтинг, по категории, определенной для данной должности.

При итоговой оценке выше 5 до 10 баллов включительно может быть установлен дифференцированный оклад среднего и выше среднего уровня должностного рейтинга, определенного для данной категории должности. Высший (максимальный) уровень диапазона должностного рейтинга, определенного для соответствующей категории должности, может быть установлен работникам подразделения при оценке 9 - 10 баллов в пределах выделенных средств на оплату труда.

4. Организация оплаты труда

28. Квалификационные требования к работникам и сложность определенных видов работ устанавливаются на основе Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, тарифно-квалификационных характеристик профессий рабочих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также типовых квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций.

29. Отнесение выполняемых работ к определенной сложности и присвоение квалификационных разрядов и категорий работникам производятся в соответствии с Единым тарифно-квалификационным

справочником работ и профессий рабочих и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, тарифно-квалификационных характеристик профессий рабочих и типовыми квалификационными характеристиками должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций.

30. Разработка, пересмотр, апробация, утверждение и порядок применения указанных в пункте 1 настоящей статьи справочников, тарифно-квалификационных характеристик профессий рабочих определяются уполномоченным государственным органом по труду. Типовые квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций различных видов экономической деятельности разрабатываются и утверждаются уполномоченными государственными органами соответствующих сфер деятельности по согласованию с уполномоченным государственным органом по труду.

5. Расчет затрат на управление и численности персонала

31. Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы:

- 1) фонд заработной платы,
- 2) расчет численности персонала,
- 3) штатное расписание _____,

Исходными данными для формирования штатной структуры являются:

- 1) плановые объемы производства, продаж (услуг),
- 2) нормативы численности и заработной платы,
- 3) схема организационной структуры управления,
- 4) типовое (фактическое) штатное расписание _____.

32. Расчет фонда заработной платы позволяет обосновать расходы по заработной плате, как в абсолютной величине, так и в виде удельного веса заработной платы в стоимости продукции (работах, услугах). Расчет фонда заработной платы производится по формуле:

$$\text{Фзп} = \frac{\text{Нзп} \times \text{Оп}}{100}$$

где: Фзп – фонд заработной платы работников, руб..

Нзп – норматив фонда заработной платы в процентах от стоимости продукции (работ, услуг). Может быть взят из анализа работы прошлых лет.

Оп – планируемый объем выпуска продукции (объем реализации, объем оказываемых услуг, объем работ).

Второй вариант расчета фонда заработной платы может быть произведен :

$$\text{Фзп} = \frac{\text{Н\%зпчп} \times \text{ЧП}}{\text{-----}}$$

где: Фзп – фонд заработной платы работников, руб..

Н%зпчп – норматив фонда заработной платы в процентах от планируемой чистой прибыли подразделения.

ЧП – планируемая величина чистой прибыли от деятельности.

Важное значение имеет точность норматива заработной платы, который для разных видов деятельности может быть установлен разным. На его величину влияют разные типы производства и коммерческой деятельности, производительность труда в данной деятельности подразделения и другие факторы.

6. Составление штатного расписания

33. Штатное расписание _____ утверждается Директором не позднее 25 декабря на следующий отчетный год. В штатном расписании определяется численный состав, перечень должностей работников, месячные должностные оклады, категории должностей и должностные рейтинги в рамках одной категории должностей, а также общая численность и общий фонд заработной платы по _____.

34. Право на утверждение штатного расписания предоставлено Директору в соответствии с Уставом или по поручению участников _____. Целесообразно в разрабатываемом (планируемом) штатном расписании заложить и возможное совмещение профессий работников с выплатой вознаграждений (персональных надбавок) в размере от 30 % до 100% от гарантированного размера заработной платы по совмещаемой должности. Что всегда дает экономию затрат на содержание рабочих мест.

35. _____ оставляет за собою право инициировать его корректировку ежеквартально. В целях сохранения коммерческой тайны размера заработной платы штатное расписание составляется в двух экземплярах для Директора и главного бухгалтера. Для всех остальных работников доводятся только части штатного расписания, а специалисту по кадрам – информация по вакантным должностям.

36. В штатном расписании указываются минимальные должностные оклады, которые не могут быть ниже гарантированного законодательством, и должностные рейтинги, которые определяют оклад.

Итоговый тарифный коэффициент является базой для формирования месячного фонда оплаты труда. При планировании необходимо сформировать и учесть в текущих затратах фонд на текущие отпуска. Тариф на текущие отпуска можно определить по формуле:

$$\text{Итоговый ТКП} \\ \text{ФТО} = \frac{\text{-----}}{12} = 35,52 / 12 = 2,96$$

Следовательно: месячный фонд оплаты труда должен быть увеличен на 2,96.

Уточненный фонд оплаты труда согласовывается с соответствующими службами общества и утверждается Директором .

37. Вновь принятым работникам оплата труда производится по должностному базовому окладу первого уровня должностного рейтинга:

- в период испытательного срока;
- специалистам, имеющим общий стаж работы до 1 года.

7. Дополнительная оплата труда персонала

38. Единовременные премии представляют собой вознаграждение, предназначенное для дополнительного стимулирования эффективности труда работников, и выплачиваются всем категориям персонала.

Выплаты единовременных премий осуществляются за счет экономии по фонду оплаты труда и (или) за счет средств, предусмотренных на эти цели в бюджете общества на текущий год (в размере до пяти процентов от годовой суммы основной заработной платы).

39. Выплаты единовременных премий за особые достижения в работе работникам производятся по решению Директора на основании представления руководителя структурного подразделения и главного бухгалтера.

В представлении приводятся конкретное обоснование и размер (сумма) премии.

40. Выплаты единовременных премий, являющихся поощрением за особые достижения в работе, не производятся работникам при наличии у них неснятого дисциплинарного взыскания.

41. Премия по итогам работы за год (годовой бонус) – это вознаграждение работнику за выполнение его должностных обязанностей на своем рабочем месте и за вклад в реализацию функциональных задач подразделения.

42. В бюджете _____ средства на премирование предусматриваются из расчета не менее 15 процентов к годовой сумме основной заработной платы по первому должностному рейтингу. Выплаты премии, предусмотренной пунктами 34-37 настоящего Положения производятся при наличии доходов _____.

43. Премия по итогам работы за год (годовой бонус) выплачивается всем работникам _____, проработавшим отчетный финансовый год и состоявшем в штате _____ на конец отчетного года при наличии денежных средств.

Работникам, проработавшим неполный отчетный год в связи с увольнением, премия по итогам работы за год не начисляется.

44. Фактический размер премии по итогам работы за год работника определяется по следующей схеме:

$$П_r = ЗП \times (P_n : 100) \times k,$$

где P_r - фактический размер премии работника;
ЗП – фактически начисленная годовая сумма основной заработной платы, в том числе оплата за дни служебных командировок;
 P_n – запланированный процент премии к годовому окладу;
 k – коэффициент премии.

45. Размер премии по итогам работы за год устанавливается на основании ежегодной оценки результатов труда работника. При этом устанавливаются следующие коэффициенты премии по итогам работы за год:

- 1) при неудовлетворительной оценке труда (1, 2 балла) работники не премируются;
- 2) при итоговой оценке труда до 4 баллов устанавливается $k \leq 0,50$;
- 3) при итоговой оценке труда от 4 баллов до 6 баллов устанавливается $0,50 < k < 1$;
- 4) при итоговой оценке труда 6 баллов и выше устанавливается $k \geq 1$.

46. Размер премии работникам устанавливается руководителем структурного подразделения по согласованию с Заместителем Генерального директора, и утверждается приказом Генерального директора.

8. Выплаты, предусмотренные законодательством РФ

Оплата труда при совмещении должностей (расширении зоны обслуживания) и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника

47. Работникам, осуществляющим в _____ наряду со своей основной работой, обусловленной должностной инструкцией и (или) трудовым договором, дополнительную работу по другой должности или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы производится доплата в процентном отношении к должностному базовому окладу по основной работе, кроме случаев, когда замещающий работник является штатным заместителем. Размеры доплат устанавливаются работодателем по соглашению с работником.

48. Размер доплаты за совмещение должностей (расширение зоны обслуживания) или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается обществом с работником пропорционально фактической нагрузке и не может превышать 50 (пятидесяти) процентов должностного оклада минимального должностного рейтинга по данной категории должностей.

49. Доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника производится на основании приказа.

50. При назначении работника исполняющим обязанности по вакантной должности оплата труда производится по вакантной должности.

Оплата труда в ночное время

51. Ночным считается время с 22 часов вечера до 6 часов утра.

Оплата за работу в ночное время производится за часы, фактически отработанные в ночное время. Каждый час работы в ночное время оплачивается не ниже чем в полуторном размере, исходя из дневной (часовой) ставки работника.(должностного рейтинга по данной категории должности).

Оплата работы в праздничные и выходные дни

52. Оплата работы в праздничные и выходные дни производится в двойном размере часовой или дневной ставки, исходя из установленного должностного рейтингового оклада, за исключением случая, когда работа в выходные дни включена в установленную (месячную) норму рабочего времени работника.

53. Оплата работы в праздничные и выходные дни производится на основании приказа Директора _____ а, за исключением случая, когда работа в праздничные и выходные дни включена в установленную (месячную) норму рабочего времени работника.

54. Компенсация работ в праздничные и выходные дни по желанию работника может быть заменена дополнительным днем отдыха (отгулом). В этом случае работа в праздничные и выходные дни оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Оплата сверхурочной работы

55. Сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего времени.

56. Оплата сверхурочных работ производится за каждый час сверхурочной работы не ниже чем в полуторном размере часовой ставки (исходя из должностного оклада) на основании приказа Директора _____.

Отпуска

57. Всем работникам _____ гарантируется ежегодный оплачиваемый трудовой отпуск с сохранением места работы (должности) и средней заработной платы.

58. Ежегодные оплачиваемые трудовые отпуска делятся на два вида - основной и дополнительный, предоставляемый работникам, занятым на тяжелых (особо тяжелых) работах, работах с вредными (особо вредными) и (или) опасными (особо опасными) условиями труда, и в случаях, установленных законодательными актами РФ.

59. По соглашению сторон работникам _____ могут предоставляться отпуска без сохранения заработной платы.

60. Работникам _____ предоставляются дополнительные неоплачиваемые учебные отпуска на период сдачи экзаменов, подготовки и защиты дипломного проекта (работы), сдачи выпускных экзаменов.

61. Работникам _____ предоставляется ежегодный трудовой отпуск продолжительностью не менее 24 (двадцать четыре) календарных дней.

Отдельным категориям работников _____ может быть предоставлен дополнительный оплачиваемый отпуск, только в случае установления об этом в коллективном договоре, трудовом договоре.

62. При исчислении трудового стажа, дающего право на ежегодный трудовой отпуск, работникам, которым в соответствии с законодательством установлен неполный рабочий день, ежегодный трудовой отпуск устанавливается той же продолжительности, как и работникам, выполняющим аналогичную работу с рабочим днем нормальной продолжительности по соглашению сторон (в соответствии с индивидуальным трудовым договором).

63. При прекращении трудового договора работнику, который не использовал или использовал неполностью оплачиваемый ежегодный трудовой отпуск (ежегодные трудовые отпуска), производится компенсационная выплата за неиспользованные им дни оплачиваемого ежегодного трудового отпуска (ежегодных трудовых отпусков).

64. При прекращении трудового договора работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил отпуск (основной, дополнительный), при расчете сумм, причитающихся к выплате работнику, удержание за неотработанные дни отпуска производится с согласия работника.

65. Предоставление отпусков работникам _____ производится в соответствии с очередностью, в соответствии с графиком отпусков, который ежегодно утверждается Директором не позднее 25 января. Предоставление, перенесение, продление отпуска либо отзыв из отпуска оформляются актом работодателя.

Оплата времени простоя

66. Порядок и условия оплаты времени простоя работ по вине работодателя определяются трудовым, коллективным договорами и устанавливаются в размере не менее пятидесяти процентов от средней заработной платы работника.

67. Время простоя по вине работника оплате не подлежит.

9. Единый порядок исчисления средней заработной платы

68. Исчисление средней заработной платы, как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе производится за фактически отработанное время из расчета среднего дневного (часового) заработка за соответствующий период с учетом установленных доплат и надбавок,

премий и других стимулирующих выплат, носящих постоянный характер, предусмотренных системой оплаты труда.

При исчислении средней заработной платы не учитываются выплаты, не носящие постоянный характер.

69. Средняя заработная плата работника исчисляется путем умножения среднего дневного (часового) заработка на количество рабочих дней (рабочих часов), приходящихся на период события.

70. Средний дневной (часовой) заработок во всех случаях определяется путем деления суммы начисленной заработной платы в расчетном периоде на количество рабочих дней (часов), исходя из баланса рабочего времени, соответственно, при пятидневной или шестидневной рабочей неделе.

71. Если расчетный период отработан не полностью, то средний дневной (часовой) заработок определяется путем деления суммы начисленной заработной платы за отработанное время на количество рабочих дней (часов) при пятидневной или шестидневной рабочей неделе, соответственно, приходящихся на данное отработанное время.

72. Если в расчетном периоде работнику не начислялась заработная плата, то расчет среднего дневного (часового) заработка осуществляется путем деления суммы начисленной заработной платы за двенадцать месяцев работы, предшествующих расчетному периоду, либо за период фактически отработанного времени у данного работодателя, предшествующего расчетному периоду, на количество рабочих дней (часов), при пятидневной или шестидневной рабочей неделе, соответственно, приходящихся на это отработанное время.

73. Средний дневной (часовой) заработок при неполной рабочей неделе (рабочем дне) рассчитывается в соответствии с пунктами 68, 69, 70 настоящего Положения.

74. В случае наступления события при поступлении работника на работу, когда он не имеет начисленной суммы заработной платы, либо в случае, если работник не имел заработной платы в течение 24 месяцев, предшествующих событию, средний дневной (часовой) заработок рассчитывается исходя из дневной (часовой) тарифной ставки (должностного оклада) работника.

75. Средняя заработная плата для исчисления социального пособия по временной нетрудоспособности у работников, выполняющих работу вахтовым методом, определяется путем умножения среднего часового заработка на количество рабочих часов, пропущенных вследствие нетрудоспособности, по графику, составленному работодателем, но не более нормальной продолжительности рабочего времени, установленной Трудовым кодексом РФ.

76. В случае повышения должностного оклада исчисление средней заработной платы производится с учетом коэффициента повышения в следующем порядке:

1) если повышение произошло в расчетный период, средняя заработная плата, за каждый месяц, предшествующий повышению, исчисляется с учетом коэффициента повышения;

2) если повышение произошло после расчетного периода до наступления события, средняя заработная плата за расчетный период исчисляется с учетом коэффициента повышения;

3) если повышение произошло в период события, часть средней заработной платы исчисляется с учетом коэффициента повышения с даты повышения должностного оклада (ставки) до окончания указанного периода.

Коэффициент повышения рассчитывается путем деления должностного оклада (ставки), установленного в месяце наступления события, на должностной оклад (ставку), установленный до повышения. При переводе работника с одной должности на другую коэффициент повышения не применяется.

77. Премии и другие стимулирующие выплаты за результаты труда, носящие постоянный характер и предусмотренные системой оплаты труда Работодателя, за исключением годовых премий, вознаграждений, выплачиваемых по итогам работы за прошлый год, включаются при подсчете средней заработной платы по времени начисления.

Квартальные, полугодовые премии по итогам работы, предусмотренные системой оплаты труда и премирования работодателя, учитываются соответственно в размере 1/3, 1/6 за каждый месяц расчетного периода; месячные премии — не более одной за каждый месяц расчетного периода.

Годовые премии, вознаграждения, выплачиваемые по итогам работы за прошлый год, которые выплачиваются в текущем году, при подсчете средней заработной платы учитываются с момента фактической выплаты в размере 1/12 за каждый месяц, без осуществления пересчета выплат, произведенных до момента выплаты годовой премии, вознаграждений по итогам работы за прошлый год.

В тех случаях, когда время, приходящееся на расчетный период, отработано не полностью, премии и другие стимулирующие выплаты, носящие постоянный характер учитываются при подсчете среднего заработка пропорционально отработанному времени в расчетном периоде.

10. Порядок и сроки выплаты заработной платы

78. Заработная плата выплачивается в денежной форме в национальной валюте РФ не реже одного раза в месяц, не позже первой декады следующего месяца. Дата выплаты заработной платы предусматривается трудовым, коллективным договорами.

79. При выплате заработной платы работодатель в письменной форме ежемесячно извещает каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, в том числе сведения об удержанных и перечисленных обязательных пенсионных взносах, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

80. При совпадении дня выплаты заработной платы с выходными или праздничными днями выплата производится накануне их.

81. При задержке по вине работодателя выплаты заработной платы и иных выплат, связанных с расторжением трудового договора с работником, работодатель выплачивает работнику задолженность и пеню. Размер пени рассчитывается исходя из ставки рефинансирования Национального банка РФ на день исполнения обязательств по выплате заработной платы и начисляется за каждый просроченный календарный день, начиная со следующего дня, когда выплаты должны быть произведены, и заканчивается днем выплаты.

82. При прекращении трудового договора выплата сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится не позднее трех рабочих дней после его прекращения.

83. Выплата работникам заработной платы производится в месте выполнения ими работы, если условиями трудового, коллективного договоров не предусмотрено иное.

Доплаты, надбавки, компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию работника

84. Оценка труда штатных работников _____ осуществляется ежегодно путем изучения их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов предприятия;
- результатов выполнения планов за месяц и квартал;
- анкетирования работников;
- социально-психологического тестирования;
- оценки профессиональных знаний и умений;
- анализа равномерности загрузки служащих.

Оценка производится комиссией, назначаемой Директором. Лист оценки хранится в личном деле работника.

Приложение № 1 к Положению
О системе оплаты труда и мотивации
Директор

« _____ » _____ 201_ года

СПИСОК

работников « _____ » с устанавливаемыми на 201_ год
должностными дифференцированными окладами

| № п/ п | Фамилия, инициалы работника | Занимае мая должнос ть | Установленный в отчетном году | | Оцен ка за 201_ год | По результатам проведенной оценки труда устанавливаемый на 201_ год (следующий за отчетным) | |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|---|--|
| | | | Катег ория долж ности | должностной рейтинг (базовый) оклад руб. | | Катего рия должн ости | долж ной реит тной реит дифферен рованный оклад руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Главный бухгалтер _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

Приложение № 2 к Положению
О системе оплаты труда и мотивации
Директор

« _____ » _____ 201_ года

Установление итоговой оценки труда

| №% | Показатель | Значение коэффициента |
|-------------------------------------|--|---------------------------|
| | | В долях от единицы |
| 1.ПЕРЕЧЕНЬ УПУЩЕНИЙ В РАБОТЕ | | |
| 1.1. | Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя, нарушение сроков выполнения работ, оказания услуг по вине работника | -0,25 |
| 1.2. | Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы и др.) | -0,25 |
| 1.3. | Низкое качество работы, грубые ошибки и неточности в работе, рекламации, выявление несоответствий, ненадлежащего выполнения работ, услуг в соответствии с актами клиентов, наличие неподписанных в договорные сроки актов выполненных работ, оказанных услуг | -0,25 |
| 1.4. | Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия, перерасход материалов | -0,10 |
| 1.5. | Действия или поведение, снижающие имидж предприятия | -0,10 |
| 1.6. | Нахождение работника на больничном (временная нетрудоспособность), в отпуске без сохранения заработной платы. | -0,10 за каждую неделю |
| 2.ПЕРЕЧЕНЬ ДОСТИЖЕНИЙ | | |
| 2.1. | Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя, своевременная приемка клиентом работ, услуг, с подписанием соответствующих актов | +0,25 |
| 2.2. | Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа | +0,25 |
| 2.3. | Высокое качество труда, отличные отзывы руководителя структурного подразделения, | +0,25 |

| | | |
|------|---|------------|
| | потребителей, клиентов | |
| 2.4. | Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов | +0,10 |
| 2.5. | Действия, повышающие имидж предприятия | +0,10 |
| 2.6. | Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков | +0,25 |
| | 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ | |
| 3.1. | Наличие и применение необходимых знаний по специальности, профессии, должности, отзывы руководителей, клиентов, специалистов | +(-) 0,25 |
| 3.2. | Повышение профессионального мастерства, обучение работника во всех формах обучения и повышения квалификации, знание нормативных правовых актов, регулирующих вопросы деятельности работника | + (-) 0,25 |

Приложение № 3 к Положению
О системе оплаты труда и мотивации
Директор

« ____ » _____ 201_ года

Лист оценки труда работника

Ф.И.О. _____

Занимаемая
должность _____
Наименование _____ структурного
подразделения _____
Стаж работы по занимаемой
должности _____

| Факторы оценки | Оценка в баллах | Комментарии оценки |
|---|-----------------------------|--------------------|
| 1. Профессиональная компетентность | | |
| 2. Выполнение должностных обязанностей | | |
| 3. Достижения в работе | | |
| 4. Упущения в работе | | |
| 5. Деловая инициативность, творческий подход к решению поставленных задач, наличие предложений по совершенствованию работы подразделения, предприятия | | |
| Итоговая оценка | $\frac{\sum(e_{p.1-5})}{5}$ | |

Подпись

работника

Приложение № 4 к Положению
О системе оплаты труда и мотивации
Директор

« _____ » _____ 201_ года

О Т Ч Е Т

о проделанной работе за _____ (квартал, год)

(Ф.И.О. работника, должность)

(наименование подразделения)

| № | Наименование выполненных работ | Срок исполнения по плану, договору | Фактический срок исполнения |
|---|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Оценка выполнения работ _____

Оценка исполнения работником должностных обязанностей (проставляется непосредственным руководителем) _____

ГЛОССАРИЙ

Мотивы - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Система мотивации персонала - это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на побуждение сотрудников на эффективное выполнение ими своих функциональных обязанностей.

Система мотивация трудовой деятельности – это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности.

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку

концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.