

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  
организации ООО «ТФПК»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель:

Чепурных Влада Игоревна  
обучающаяся группы БМ-51z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
Симонова И.А.,  
канд. фил. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_ (подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАВДИНСКИЙ ФАНЕРНО-ПЛИТНЫЙ КОМБИНАТ».....	7
1.1. Общая характеристика ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	7
1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	16
1.3. Оценка системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	26
Выводы по 1 главе.....	40
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАВДИНСКИЙ ФАНЕРНО-ПЛИТНЫЙ КОМБИНАТ».....	42
2.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	42
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	46
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».....	49
Выводы по 2 главе.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	61
ГЛОССАРИЙ.....	64

## 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 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 ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат» 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 ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат» напрямую связана с результатами работы, так как если персонал удовлетворен, повысится качество труда, и как следствие, потребители продукции комбината будут удовлетворены.

**Проблема исследования** заключается в невозможности снизить процент текучести персонала без совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».

**Целью исследования** является анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

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

- проанализировать научные источники по проблеме мотивации трудовой деятельности персонала;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»;
- проанализировать систему мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»;
- обосновать нормативно-правовое обеспечение и спрогнозировать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования:** мотивация трудовой деятельности персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».

**Методологической основой работы** является труды Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова и других, учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат», а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях.

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 ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат», анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** 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 «Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»» дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована система мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».

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

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 20 таблиц, 2 рисунка, список литературы из 44 источников, 1 приложение.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАВДИНСКИЙ ФАНЕРНО- ПЛИТНЫЙ КОМБИНАТ»

## 1.1. Общая характеристика ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерно-плитный комбинат».

Юридический адрес: 623950, Свердловская область, город Тавда, ул. Имени М.Я. Коваля, д. 4.

Общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерно-плитный комбинат» (далее - ООО «ТФПК») – одно из старейших предприятий отрасли. Производственная деятельность комбината рождалась в первые месяцы военного времени. Первая партия продукции выдана 22.07.1941 г.

Это был древесный слоистый пластик ДСП–10, использовавшийся авиастроителями. А ещё через некоторое время освоен выпуск авиашпона, авиафанеры, налажено производство лыж для перевозки артиллерийских орудий, деталей минных ящиков, санитарной шинки для лечения переломов конечностей, погонялок для ткацких станков, монолитных шаров для пороховых мельниц, огнестойкой фанеры – всего более 20 видов продукции.

В настоящее время форма собственности в ООО «ТФПК» – частная собственность.

Основным видом деятельности в ООО «ТФПК» являются лесозаготовки.

Целью комбината является производство качественной фанеры и продажа ее как местному населению, так и оптовым покупателям.

В ООО «ТФПК» функционируют следующие цеха: цех подготовки сырья; луцильный цех; сушильный цех; цех производства фанеры; гараж; ремонтно-монтажный цех; котельная; очистные; администрация; хозяйственная служба; электроцех; цех смол; центральная комбинатская лаборатория; склад готовой продукции. Первые четыре являются основными технологическими подразделениями. Для обеспечения основного производства в ООО «ТФПК» существуют также вспомогательные цеха: электроцех, центральная комбинатская лаборатория, отдел технического контроля, котельный цех, транспортный цех, ремонтно-механический цех, канализационно-очистные сооружения, подсобное хозяйство, сантехника, склад готовой продукции, центральный склад.

Уставный капитал ООО «ТФПК» составляет 4 860 тыс. руб.

В таблице 1 представлен укрупненный перечень недвижимого имущества предприятия.

Перечень недвижимого имущества ООО «ТФПК» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень недвижимого имущества ООО «ТФПК»

Тип помещения	Общая площадь, м. <sup>2</sup>	Остаточная стоимость, руб.
Производственный корпус 1	12 200	4 166 533.9
Производственный корпус 2	13 208	6 036 925.61
Производственный корпус 3	5 845	4 150 242.03
Производственный корпус 4	4 157	4 830 030.64
Пристрой корпуса 4	800	2 397 000.52
Здание комбинатоуправления	2 434	1 056 544.87
Здание столовой	1 630	3 798 236.85
Здание производственной вставки (цех 22)	3 210	4 314 835.43
Пристрой к котельной	438	1 519 879.17
Здание травильного отделения	745	1 630 384.09
Здание участка теплостойких производств	6 289	6 237 605.77
Профилакторий	1 339	9 438 936.94
Гараж-стоянка для легковых а/м	815	1 907 134.38
Итого	53 110	51 484 290.2

Как видно из данных таблицы 1, предприятию принадлежит ряд объектов недвижимого имущества, используемого в процессе производства.

В таблице 2 представлена информация об основных средствах комбината.

Таблица 2 – Основные средства ООО «ТФПК» за 2016 г.

№ п/п	Наименование группы объектов основных средств	Первоначальная (восстановительная) стоимость, руб.	Сумма начисленной амортизации, руб.
1	Библиотечные фонды	0,00	0,00
2	Вычислительная техника	2 009 713,45	1 648 149,36
3	Жилищный фонд	9 340 804,95	0,00
4	Здания	108 049 719,51	33 374 559,48
5	Земельные участки	2 201 613,90	0,00
6	Измерительные и регулирующие приборы	3 632 573,61	1 503 763,13
7	Машины и оборудование	105 813 922,23	62 322 596,94
8	Передаточные устройства	4 331 154,09	1 706 869,86
9	Производственный и хозяйственный инвентарь	1 865 646,02	705 265,16
10	Силовые машины	2 292 408,73	1 284 100,08
11	Сооружения	19 791 046,39	9 432 667,81
12	Транспортные средства	4 598 179,70	2 404 240,27
Итого, руб.:		263 926 782,58	114 382 212,09

Рассмотрим анализ прибыли (убытка) от внереализационной деятельности ООО «ТФПК» за 2013-2014 гг. в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ прибыли (убытка) от внереализационной деятельности ООО «ТФПК» за 2015-2016 гг.

Наименование	2015	2016	Отклонение (+,-)
1	2	3	4
Проценты к уплате	6 078	5 604	-474
Прочие доходы и расходы			
Операции с ценными бумагами		5 705	
Реализация МПЗ	-16	268	284
Доходы от возвращенных из производства ТМЦ (металлолом)		491	491
Продажа кап.вложений	60		

## Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
Реализация ОС и НМА	23		
Ликвидация основных фондов		-242	-242
Услуги кредитных организаций	-1 115	-1 166	-51
Курсовые разницы	208	-83	-291
Прибыли (убытки) прошлых лет	-307	-86	221
Списание задолженности	-624	2 966	3 590
Результат инвентаризации	2 898	1 299	-1 599
Нарушение плана перевозок и хоз.договоров	-33	22	55
Расходы на собственные нужды	-11 483	-7 352	4 131
Уплата штрафов и пеней по налогам и сборам	-3 005	-1	3 004
Списание бракованной продукции в отходы	-2 662	-82	2 580
Прочие доходы и расходы	-2 008	-5 754	-3 746
Итого прочие доходы и расходы	-18 062	-4 015	14 047
Всего:	-24 140	-9 619	14 521

В 2015 г. произошло увеличение стоимости основных фондов за счет модернизации парового котла общей стоимостью 3,5 млн. руб. Существенных изменений в стоимости основных фондов не произошло.

В 2016 г. убыток от прочей деятельности составил 9,62 млн. руб. и снижен на 14,52 млн. руб. относительно уровня 2015 г.

Валюта баланса уменьшилась на 52,25 млн. руб. относительно 2015 г. и составила 453,78 млн. руб. Изменение актива баланса обусловлено: уменьшением запасов на сырье, материалы на 33,31 млн. руб.; уменьшением затрат в незавершенном производстве на 5,54 млн. руб.; уменьшением запасов готовой продукции на 19,42 млн. руб.; уменьшением дебиторской задолженности на 32,05 млн. руб., в том числе покупателей и поставщиков на 18,49 млн.руб.; увеличением стоимости внеоборотных активов на 43,68 млн. руб. Уровень кредиторской задолженности составил 65,96 млн. руб. и уменьшился на 77,83 млн. руб. относительно уровня на начало периода. Объем привлеченных кредитов снижен на 32,7 млн. руб. Коэффициент текущей ликвидности возрос с 1,3 до 1,66. Соотношение заемных и собственных средств снижено с 0,97 до 0,44, что означает снижение заемных источников в общем объеме используемых финансовых ресурсов.

Начислено налоговых платежей (включая НДС) в размере 122,5 млн. руб., уплачено 113,5 млн. руб. Просроченной задолженности по срокам платежей нет.

Сравним плановые и фактические показатели ООО «ТФПК» за 2016 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнение плановых и фактических показателей ООО «ТФПК», 2016 г., тыс. руб.

Показатель	2016 г.		
	план	факт	отклонение
Расходы	13 530	12 888	-642
Доходы	2 900	4 917	2 017
Убытки	10 630	7 971	-2 659

Согласно плановым показателям на 2016 г. ООО «ТФПК» были предусмотрены плановые убытки по содержанию объектов социальной сферы в размере 10,6 млн. руб. В отчетном периоде убыток от содержания объектов социальной сферы составил 8 млн. руб. Снижение убытка связано с превышением доходов от оказания услуг над плановым уровнем на 2,02 млн. руб. и уменьшением расходов на содержание объектов на 0,64 млн. руб.

В таблице 5 представлены результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТФПК», прибыли и убытки за 3 квартал 2017 г.

Таблица 5 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТФПК», прибыли и убытки за 3 квартал 2017 г.

Наименование показателя	30.09.2015
Выручка, тыс. руб.	782 728
Валовая прибыль, тыс. руб.	135 859
Чистая прибыль, тыс. руб.	39 881
Рентабельность активов, %	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	20,6
Коэффициент чистой прибыльности, %	5,1
Рентабельность продукции (продаж), %	9,2
Сумма непокрытого убытка на отчетную дату, тыс. руб.	0
Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса	0,0

По данным таблицы 5, выручка от реализации составила 1537,56 млн. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. Прибыль от продаж составила 85,52 млн. руб., что на 21,7 млн. руб. ниже планового показателя. В 2016 г. предприятием получена прибыль до налогообложения в размере 75,9 млн. руб.

В таблице 6 составлен отчет по группам нематериальных активов ООО «ТФПК» на конец периода 3 квартала 2017 г.

Таблица 6 – Отчет по группам нематериальных активов ООО «ТФПК» на конец периода 3 квартала 2017 г.

№ п/п	Наименование группы нематериальных активов	Полная стоимость	Величина начисленной амортизации
1	Патенты и свидетельства на полезную модель	53410	47428,28
2	Свидетельство на товарный знак	15000	3000
3	Прочие	3603,15	2402,4
Итого, руб.:		72 013,15	52 830,68

Предприятие использует оборотный капитал и запасы для обеспечения непрерывного процесса производства, поддержания стабильного спроса на продукцию и развития предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени. Коэффициент оборачиваемости запасов = Себестоимость реализованной продукции / Среднегодовая стоимость запасов.

Формула расчета по данным нового бухгалтерского баланса (1):

$$\text{Коз} = \frac{\text{с.2110 Форма 2}}{(\text{с.1210 н.Форма 1} + \text{с.1210 к.Форма 1} + \text{с.1220 н.Форма 1} + \text{с.1220 к.Форма 1})}, \quad (1)$$

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости запасов для ООО «ТФПК» согласно данным за 2016 г.

$$\text{Коз} = 646\,869 / 0,5 \times 465\,360 = 646\,869 / 232\,680 = 2,78.$$

Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации. В нашем случае оборачиваемость запасов высокая.

Рассмотрим также возможные риски для деятельности ООО «ТФПК».

Отраслевые риски на внутреннем рынке: ухудшение общей ситуации на рынке; повышение цен на продукцию естественных монополий; рост транспортных тарифов; износ основных фондов и потребности в модернизации; недобросовестность партнеров по бизнесу.

На международном рынке: ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры.

Основные действия предприятия для снижения отраслевых рисков: оптимизация объемов продаж на внутреннем и внешнем рынке; диверсификация рынков сбыта по регионам с целью снижения уровня зависимости от конкретного потребителя, региона; разработка программ по снижению затрат на производство и реализацию продукции; проведение инвестиционной политики в части обновления производственной базы.

Региональные риски: географическое местоположение ООО «ТФПК» можно охарактеризовать как относительно благоприятное, что обусловлено региональной приближенностью предприятия к потенциальным потребителям Западно-Сибирского региона, и, одновременно, жесткой конкурентной напряженностью в регионе местонахождения.

Основные действия для снижения страновых и региональных рисков: проведение инвестиционной политики в части обновления парка оборудования; оптимизация объемов продаж на внутреннем и внешнем рынке; диверсификация рынков сбыта с целью снижения уровня зависимости от конкретного потребителя или региона.

Социальные риски: кадровые проблемы, связанные с недостаточным количеством квалифицированных специалистов; недостаточный приток молодых специалистов.

Правовые риски: изменение валютного регулирования, налогового законодательства, правил таможенного контроля и пошлин, а также существующие требования по лицензированию основной деятельности ООО «ТФПК», не могут негативно сказаться на результатах его деятельности.

Организационная структура управления ООО «ТФПК» представлена на рисунке 1.

Контрольный орган – ревизионная комиссия в составе 5 чел.

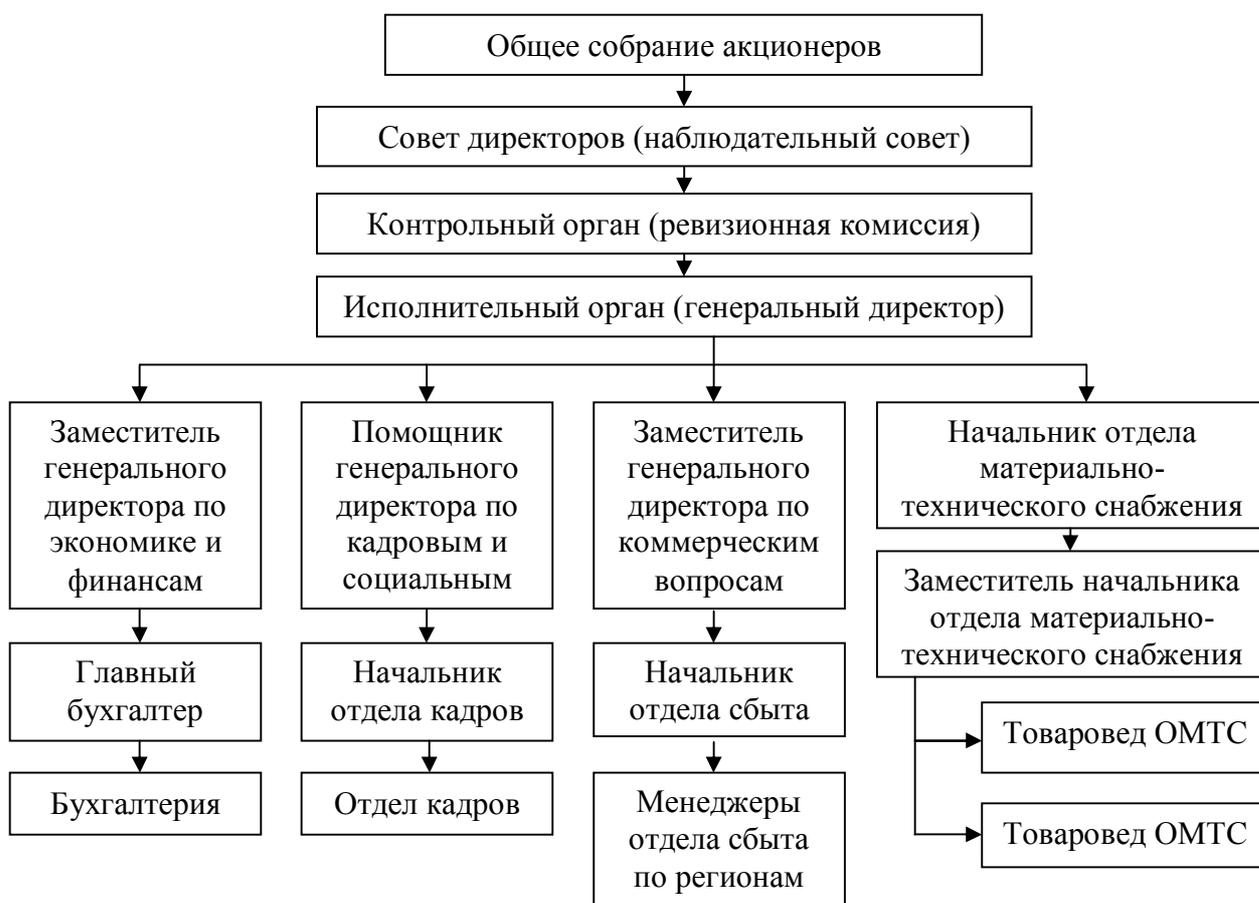


Рис. 1 – Организационная структура управления ООО «ТФПК»

Как видим из рисунка 1, выбрана линейно-функциональная структура управления, которая основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма,

при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – руководителем.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы (специалисты) вносили свой вклад в его достижение. Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений. Функциональное разделение труда проявляется в двух направлениях: между категориями работников, входящих в состав персонала предприятия, и между основными и вспомогательными работниками.

В ООО «ТФПК» децентрализованное управление применимо для ускорения процесса принятия решений. При децентрализованном управлении право принятия решений по конкретным вопросам деятельности предоставляется тому уровню управления, на котором данная деятельность осуществляется. Децентрализованное управление позволяет улучшить качество решений, принимаемых как на высшем, так и более низших уровнях. Такое управление дает возможность высшим должностным лицам уделять больше времени вопросам эффективного планирования и финансирования. Работники низших уровней управления участвуют в выполнении решений, влияя, таким образом, на деятельность руководства.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью предприятия. Генеральный директор подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров. Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и к компетенции Совета директоров.

Таким образом, по итогам работы ООО «ТФПК» в 2016 г. отмечается сокращение объемов производства как в денежном выражении (на 14 %), так и в натуральном выражении по весу меди (на 20,4 %) к соответствующему

периоду 2015 г. Однако финансовое положение ООО «ТФПК» устойчиво. У комбината нет задолженности во внебюджетные фонды. Финансовые результаты деятельности положительные, уровень рентабельности на высоком уровне.

## 1.2. Анализ подсистем управления персоналом в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»

Система управления персоналом ООО «ТФПК» представлена отделом кадров. Схема отдела кадров представлена на рисунке 2.



Рис. 2 – Схема отдела кадров

Характеристика отдела кадров ООО «ТФПК» указана в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика отдела кадров ООО «ТФПК»

Показатель	Описание
1	2
Цель	Обеспечение предприятия специалистами и рабочими необходимой профессии и квалификации, участие в расстановке и подготовке персонала, способного решать тактические и стратегические задачи, а также учет персонала и ведение кадровой документации предприятия.
Решаемые задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и реализация целей и стратегии управления персоналом;</li> <li>- обеспечение успешного функционирования и развития предприятия путем качественного подбора персонала;</li> <li>- создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала, для достижения стратегических целей предприятия;</li> <li>- ведение кадрового документооборота и учета личного состава предприятия.</li> </ul>

1	2
Функции	планирование потребности в персонале; - подбор, трудоустройство персонала; - адаптация персонала;- организация аттестационных мероприятий; - обучение и развитие персонала; - разработка системы мотивации персонала; - подготовка кадрового резерва;.- разработка кадровой документации; - обеспечение кадровой документацией структурных подразделений; - организация и осуществление архивного дела (хранение личных дел работников предприятия), связь с государственными архивными и социальными организациями; - ведение учета личного состава предприятия, его подразделений; - оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководства предприятия; - формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью; - заполнение, учет и хранение трудовых книжек, произведение подсчета трудового стажа, выдача справок для предъявления по месту требования.
Количество сотрудников	6 чел.

Целью кадровой политики ООО «ТФПК» является эффективная организация производства, направленная на выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Принципы кадровой политики ООО «ТФПК»:

1. Единство производственно-технологической и кадровой политики.
2. Соответствие профессиональной подготовки персонала современным и перспективным требованиям производства.
3. Пропорциональность инвестирования производства и персонала.
4. Конкурентоспособность рыночных характеристик персонала.

Основные показатели численности работников ООО «ТФПК» по категориям представлены в таблице 8.

Среднесписочная численность работников ООО «ТФПК» за 2015 г. составила 727 чел., что составляет 105,7% от показателя 2016 г. (таблица 8).

Средний возраст сотрудников компании составляет 40,3 года, при этом немногим более трети работников – молодые люди в возрасте до 35 лет.

Среднемесячная заработная плата в 2016 г. составила 23 233 руб., что выше уровня 2015 г. на 11,5 %.

Таблица 8 – Основные показатели численности работников по категориям

Наименование показателей	Ед. изм.	Период		Отклонение, %
		2015 г.	2016 г.	
Среднесписочная численность персонала, в т.ч.:	чел.	727	688	105,7
промышленный персонал	чел.	679	631	107,6
Из них:				
Рабочие	чел.	532	491	108,4
Руководители	чел.	56	62	90,3
Специалисты	чел.	87	76	114,5
Служащие	чел.	4	2	200
непромышленный персонал	чел.	48	57	84,2
Выработка на одного работающего ППП				
в действующих ценах	руб.	481,4	338,7	142
в фиксированных ценах	руб.	770,1	649,3	119
по весу меди	тн.	7,6	6,8	112

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

К персоналу предприятия предъявляются в целом следующие требования:

- профессиональная компетентность (сочетание теоретических знаний с практической деятельностью);
- устойчивое осознанное позитивное отношение к своей профессии, стремление к постоянному совершенствованию уровня профессионализма;
- творческий подход к решению профессиональных задач;
- коммуникативность (умение пользоваться компьютерной техникой и другими видами орг.техники, знание этики делового общения, навыки управления коллективом).

Рассмотрим категорию «рабочие» 491 чел. (2016 г.), 532 чел. (2015 г.).

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые должности или при необходимости замены уволенных сотрудников. Подбор может проводиться и без наличия вакансий, в целях сбора информации о

потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для формирования и пополнения банка данных.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий).

Всего вакансий – 187, принято – 154 чел., следовательно, в ООО «ТФПК» 82,35 % заполненных вакансий.

В ООО «ТФПК» высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. менеджер по персоналу закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала. Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

- средние затраты на заполнение одной вакансии (таблица 9).

Таблица 9 – Средние затраты на заполнение одной вакансии

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	25 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб. Газеты – 1 000 руб.
Всего	28 000 руб.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью: сокращения расходов (временных и материальных) на поиск и упрощения процедуры подбора; профессионального развития сотрудников.

Внутренний набор осуществляется путем: информирования сотрудников об открытии вакансии; сбора и анализа информации о сотрудниках, желающих участвовать в отборе на замещение вакантной должности; собеседования кандидатов с должностными лицами компании (менеджером по персоналу, руководителем СП, в котором существует вакансия, директором по направлению, при необходимости – с директором); принятие окончательного решения о переводе кандидата на вакантную должность; информирование сотрудников Компании о закрытии вакансии. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих в базе кандидатов, ранее обращавшихся в компанию по поводу поиска работы.

В ООО «ТФПК» адаптация персонала проводится в рамках повышения квалификации сотрудников (1 этап). Если прибывший вновь сотрудник имеет высшее образование, сотрудник проходит тестирование, адаптационный период (стажировка на рабочем месте). Так как адаптация проходит в комплексе с другими функциями управления персоналом, она является эффективной.

Число уволенных рабочих составляет 96 человек, следовательно, коэффициент текучести кадров ( $96 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \%$ ) равен 19,55 %.

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

$$129 \text{ чел.} / 154 \text{ чел.} \times 100 \% = 83,76 \%$$

Текучесть кадров находится чуть выше нормы, для ее понижения необходимо выявить причины текучести и разработать мероприятия по их устранению. Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

В ООО «ТФПК» ведется работа по профориентации среди старшеклассников города: в 2015 г. на работу было принято 28 выпускников.

Следовательно,  $(28 \text{ чел.} / 154 \text{ чел.}) \times 100 \% = 18,2 \%$  от всех принятых рабочих за год.

Данный показатель находится на низком уровне, так как даже с учетом проведения профориентационной работы, большинство выпускников уходят учиться в университеты и колледжи, и лишь часть из них идут устраиваться на комбинат.

С целью совершенствования системы по отбору, повышению квалификации и расстановки кадров на предприятии, определения уровня и профессиональной подготовки, соответствия работников занимаемым должностям, наиболее рационального использования деловых и личных качеств специалистов отделом кадров разработано и утверждено генеральным директором в октябре 2009 г. Положение об аттестации работников ООО «ТФПК».

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;
- руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$105 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \%$	21,38 %
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$57 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \%$	11,61 %
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$96 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \%$	19,55 %

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается менеджер по персоналу ООО «ТФПК». Реализуется планирование и ведение сотрудника организации с момента

приема его на работу, разработаны карьерограммы. Организация нерегулярно проводит оценку и аттестацию персонала, что влияет напрямую на качество персонала. Но при этом оценка сотрудников и аттестация персонала проводится на высоком уровне, позволяя выявить все недочеты в работе.

Для оценки кандидатов на вакантные должности и рабочие профессии проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

Для вновь принятых работников устанавливается испытательный период, цель которого оценка и сопоставление умений и навыков работника с целями и требованиями работы.

Для руководителей и специалистов компании проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Основными критериями при проведении аттестации в компании служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Аттестация проводится один раз в два года. При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда).

Подготовка проведения аттестации осуществляется отделом по работе с персоналом и включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- разработку сроков и графиков работы аттестационной комиссии;
- подготовку приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Процедура проведения аттестации:

Отдел по работе с кадрами выбирает для каждого аттестуемого группу экспертов (от 3 до 5 человек) – специалистов в оцениваемой области деятельности.

Для проведения аттестации в аттестационную комиссию поступает пакет документов на каждого аттестуемого: отзыв-характеристика с подписью аттестуемого, его непосредственного руководителя, аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации, экспертная характеристика, должностная инструкция.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент рабочих, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности рабочих)

$$356 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \% = 72,51 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п рабочего – 18 000 руб., из них фиксированная часть – 12 000 руб. (67 %), переменная часть – 6 000 руб. (33 %).

- процент увольнений по собственной инициативе

$$25 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} \times 100 \% = 5,1 \%$$

Существует ежемесячная гибкая схема материального стимулирования и нематериальной мотивации персонала, благодаря чему работники стремятся к улучшению показателей эффективности. Низкий процент увольнений по инициативе работников говорит об удовлетворенности сотрудников своей работой. По сравнению с прошлым годом, это число сократилось на 3,2 %.

Формы оплаты труда, существующие в компании:

- специалисты, руководители, вспомогательные рабочие – окладно-премиальная система;

- рабочие основного производства - повременно-премиальная.

Ведется поддержка молодых специалистов и молодых семей. Руководством предприятия было принято решение о поддержке молодых

семей и компенсации за содержание детей в детских дошкольных учреждениях. Ежемесячно с 1 марта 2014 г. компенсационные выплаты составляют 820 руб. за каждого ребенка.

На предприятии существует программа добровольного медицинского страхования.

В целях охраны здоровья работников, профилактики заболеваний и оказания медицинской помощи, заключен договор добровольного медицинского страхования со страховой компанией ООО СМК УГМК-Медицина. По данному договору в 2016 г. израсходовано 1 780 тыс. руб., более трети работников предприятия ежегодно получают вакцинацию против гриппа.

В компании реализуется политика управления затратами на персонал, направленная на обеспечение конкурентоспособности. Цель политики – эффективное расходование средств на персонал.

Для достижения цели реализуются следующие основные задачи:

1. Оптимизация численности и расходов на персонал с учетом текущей рыночной ситуации.
2. Обеспечение экономически обоснованного уровня оплаты труда.
3. Сохранение социально-экономической стабильности.

Порядок перевода работников предусматривает следующие основные этапы:

- предварительная договоренность о переводе заинтересованных сторон в лице директора или лица, им уполномоченного, начальника отдела работы с персоналом, руководителя СП, 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 специалистом отдела кадров унифицированной формы № Т-5 приказа о переводе работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 № 1;

- передача приказа на подпись директору или лицу, им уполномоченному;

- ознакомление работника с приказом;

- внесение необходимой записи в раздел III личной карточки унифицированной формы № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 №1, ознакомление работника с произведенной записью.

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели эффективности увольнения персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	текучесть кадров (по собственному желанию)	25 чел. / 491 чел. × 100 %	5,1 %
2	текучесть кадров (по инициативе работодателя)	34 чел. / 491 чел. × 100 %	6,92 %
3	текучесть по причине низкого профессионализма	35 чел. / 491 чел. × 100 %	7,13 %
4	процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	2 чел. / 491 чел. × 100 %	0,41 %

Уровень текучести и выбытия персонала - средний, следовательно, организация функционирует нестабильно.

Дополнительно, рассчитан показатель текучести рабочих по причине низкого профессионализма, так как он отражает нежелание рабочими трудиться при отсутствии мероприятий, направленных на мотивацию их трудовой деятельности. Данный показатель вырос с 2015 г. на 6 %, что

говорит о необходимости разрешения данной проблемы, так как уходят рабочие, показывающие эффективные результаты работы. Согласно данным отдела кадров, организация потеряла 1 297 039 руб. из-за ухода таких сотрудников.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (что проводится в организации в виде анкетирования), вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

### **1.3. Оценка системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»**

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. Кибанова, 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.

Оценим систему мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «ТФПК». Основными документами, в которых регламентируется деятельность руководителя по мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК», являются:

- Положение о премировании работников ООО «ТФПК»;
- Положение по оплате труда работников ООО «ТФПК»;
- Коллективный договор ООО «ТФПК»;
- прочие нормативные акты;
- расчетные листки работников

Рассмотрим мотивацию труда рабочих (сдельщиков, повременщиков) основного и вспомогательного производства ООО «ТФПК».

Премия – дополнительное вознаграждение рабочих за количественные и качественные результаты труда [11].

Премирование вводится для повышения материальной заинтересованности рабочих в выполнении и перевыполнении производственных планов, росте производительности труда, повышении

эффективности производства, улучшению качества продукции и экономии ресурсов.

1. Премирование рабочих ООО «ТФПК» производится из фонда заработной платы по показателям, условиям и размерам, разработанных для каждой профессии, группы рабочих, в зависимости от значимости и сложности выполняемых ими работ.

Премирование из фонда заработной платы подразделяются на 2 вида:

- за основные результаты хозяйственной деятельности;
- по специальным системам премирования за выполнение отдельных важных показателей работы.

Премирование рабочих за основные результаты хозяйственной деятельности производится по месячным результатам работы. Учёт выполнения основных показателей и условий премирования производится ежемесячно или нарастающим итогом с начала года. Ежемесячно производится премирование за выпуск продукции высокого качества и сдачу её с первого предъявления, а также при работе с личным клеймом.

К специальным системам премирования относятся премии по итогам осмотров и конкурсов, за содействие изобретательству и рационализации, за создание, освоение и внедрение новой техники, за экономию конкретных видов материальных ресурсов и др.

2. Основанием для начисления премий являются данные бухгалтерской отчётности, оперативного учёта и лабораторного контроля. Кроме того, каждый руководитель участка (цеха, отдела) обязан вести строгий и достоверный учёт по выполнению показателей и условий премирования.

3. Премии начисляются за фактически отработанное время по сдельным расценкам и тарифным ставкам (окладам). Порядок начисления премии для каждой профессии, группы, бригады рабочих указывается непосредственно в Положении о премировании рабочих ООО «ТФПК»,

утверждённым директором комбината и согласованным с профсоюзным комитетом.

Премия начисляется также на доплаты к тарифной ставке (оклады), выплачиваемые за совмещение профессий, расширение сфер обслуживания, увеличение объёма работ, за выполнение работы отсутствующего рабочего, за работы в ночное время, за профмастерство. За работу в праздничные дни и сверхурочное время премии начисляются на заработок по одинарным сдельным расценкам, тарифным ставкам (окладам).

Рабочим, проработавшим неполный месяц в связи с призывом на службу в Вооружённые силы России, переводом на другую работу, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и по другим причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в данном учётном периоде.

Рабочим, вновь поступившим на работу, премия за отработанное время в первом месяце работы может быть выплачена по усмотрению руководителя подразделения.

Рабочим, проработавшим неполный месяц в связи с увольнением по собственному желанию, за прогул, привлечением к уголовной ответственности, общественным мерам воздействия (товарищеский суд, коллективное обсуждение и др.) премия не выплачивается полностью.

4. Премия рабочим не начисляется и не выплачивается в случае невыполнения основных показателей и условий премирования.

5. Премирование из фонда заработной платы производится в пределах средств, предусмотренных сметой затрат на производство.

6. Премии утверждаются: рабочим – руководителем производственной единицы комбината или начальником цеха по представлению мастера или другого должностного лица, возглавляющего производственный участок. Руководителям, специалистам и служащим – директором ООО «ТФПК».

7. Премия за отчётный период выплачивается по окончании месяца.

8. Начальникам цехов, старшим мастерам по представлению материалов по премированию мастеров участков, предоставляется право лишать рабочих премии или снижать её размер по следующим производственным упущениям:

- нарушение производственных и технологических инструкций – 25 %;

- изготовление некачественной продукции, за брак по вине рабочего – от 30 % до 50 %;

- нарушение правил эксплуатации оборудования, технологической оснастки, инструмента до 100 %;

- систематические и злостные нарушения трудовой дисциплины – 100 %;

- несвоевременное и некачественное выполнение заданий и распоряжений мастера, старшего мастера, бригадира за 1 случай – 15 % (указать причину невыполнения);

- простой оборудования и транспортных средств по вине рабочего – 20 %;

- неудовлетворительное содержание рабочего места, оборудования – 10 %;

- поломки и аварии оборудования, инструмента, технологической оснастки по вине рабочего – от 50 % до 80 %;

- за невыполнения, срыв сменного задания – до 50 %;

- за нарушение техпроцесса изготовления продукции до 100 %;

- другие упущения, влияющие на снижение хода производственного процесса.

Рабочие лишаются премии полностью за:

- хищения;

- прогул;

– распитие спиртных напитков в рабочее время, появлении на территории комбината в нетрезвом состоянии в рабочее или нерабочее время;

– за приписки и искажения в документах.

При допущении фактов хулиганства и пьянства лишение премии производится в том расчётном периоде, в котором поступили сообщения о них. Лица, виновные в приписках и искажениях в отчётности, лишаются премии на срок до одного года, начиная с того расчётного периода, в котором эти нарушения были обнаружены.

В рамках реализации охраны труда и экологической безопасности руководителем ООО «ТФПК» предусмотрены следующие действия:

1. В целях создания здоровых и безопасных условий труда работников обеспечивает выполнение требований Трудового кодекса Российской Федерации, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

2. Финансирует мероприятия по улучшению условий и охраны труда в объеме не менее 0,7 % от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг) без учета затрат на приобретение и содержание спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, на медицинские осмотры (обследования), обучение по охране труда, аттестацию рабочих мест по условиям труда, молоко и лечебно-профилактическое питание.

3. Обеспечивает разработку и утверждение правил и инструкций по охране труда.

4. Организует внедрение безопасной техники и технологий.

5. Организует проведение поэтапной аттестации рабочих мест по условиям труда, разрабатывая и реализуя на ее основе план мероприятий по улучшению условий труда. После реализации мероприятий производит повторные замеры вредных производственных факторов.

6. В соответствии с типовыми нормами своевременно обеспечивает работников сертифицированными средствами индивидуальной и

коллективной защиты, смывающими и (или) обезвреживающими средствами с учетом состояния рабочих мест

7. Устанавливает нормы бесплатной выдачи работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, улучшающие по сравнению с типовыми нормами защиту Работников от имеющихся на рабочих местах вредных и (или) опасных факторов, а также особых температурных условий или загрязнения

8. Устанавливает локальным актом нормативы и порядок проведения химчистки, стирки и обеззараживания специальной одежды и специальной обуви, с учетом мнения соответствующего профсоюзного органа и своего финансово - экономического положения.

9. Совместно с профсоюзными органами в целях повышения заинтересованности работников в улучшении результатов работы, состояния рабочих мест и санитарно-бытовых помещений, а также экологической безопасности проводит смотры-конкурсы на лучшее структурное подразделение по обеспечению безопасности труда, охраны окружающей среды и образцовому содержанию рабочих мест и санитарно - бытовых помещений.

10. Осуществляет обязательное предварительное (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры, в том числе и стационарное обследование работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, на работах, связанных с движением транспорта, а также работников, руководящих должностей – администрации предприятия.

11. Возмещать вновь принятым на работу работникам затраты на проведение предварительного медицинского осмотра на основании документов на оплату.

12. Сохранять работникам, проходящим периодические медицинские осмотры, на время прохождения данных осмотров средний заработок по месту работы, но не более одного дня.

Работодатель предоставляет следующие гарантии:

1. Осуществление негосударственного пенсионного обеспечения Работников через Негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» на основе единого пенсионного стандарта, предусматривающего:

- долевое участие работников и работодателя в формировании корпоративной пенсии;

- единый порядок учета трудового стажа для целей негосударственного пенсионного обеспечения;

- принятие пенсионных обязательств при переходе работника в ООО «ТФПК» из организаций, присоединившихся отраслевой системе негосударственного пенсионного обеспечения.

2. Обеспечение медицинской помощью в учреждениях здравоохранения работников в объеме территориальных программ обязательного медицинского страхования и договоров о добровольном медицинском страховании.

3. Оказание индивидуальной помощи работникам на оплату специализированного медицинского лечения в стационаре при тяжелых заболеваниях, не предусмотренных программами добровольного медицинского страхования и страхования от несчастных случаев и потери трудоспособности.

4. Обеспечение работников, членов их семей, неработающих пенсионеров санаторно-курортным и реабилитационным лечением в санаториях, профилакториях, в том числе в санаторно-курортных учреждениях ОАО «РЖД». Приоритет в выделении путевок на санаторно-курортное лечение предусматривается для лиц, работающих во вредных и тяжелых условиях труда.

5. Организацию отдыха и оздоровления детей в дни школьных каникул. Распределение путевок в детские оздоровительные лагеря производится по представлениям профсоюзных организаций. В полном

объеме выделяются средства на страхование от несчастных случаев детей на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях.

6. Выплату единовременного поощрения за добросовестный труд при увольнении работников с ООО «ТФПК», в связи с уходом на пенсию впервые независимо от возраста, в том числе по инвалидности первой группы (ограничение третьей степени) и второй группы (ограничение второй и третьей степени), при стаже работы в ООО «ТФПК» производится в следующих размерах (таблица 12):

Таблица 12 - Поощрения за добросовестный труд при увольнении

<i>Мужчинам</i>	<i>Женщинам</i>	<i>Единовременное поощрение</i>
от 5 до 10 лет	от 5 до 10 лет	в размере одного среднемесячного заработка
от 10 до 20 лет	от 10 до 15 лет	в размере двух среднемесячных заработков
от 20 до 25 лет	от 15 до 20 лет	в размере трех среднемесячных заработков.
от 25 до 30 лет	от 20 до 25 лет	в размере четырех среднемесячных заработков
от 30 до 35 лет	от 25 до 30 лет	в размере пяти среднемесячных заработков.
свыше 35 лет	свыше 30 лет	в размере шести среднемесячных заработков.

7. Оказание материальной помощи работникам при уходе в очередной отпуск производится в следующих размерах (таблица 13).

Таблица 13 - Материальная помощь при уходе в очередной отпуск

<i>Непрерывный стаж работы на комбинате</i>	<i>Размер материальной помощи, рублей</i>
до 5 лет	3000
с 5 до 15 лет	4700
свыше 15 лет	7000

8. Материальная помощь уменьшается на 10 % работникам, имеющим дисциплинарное взыскание «Замечание»; на 20 %, имеющим

дисциплинарное взыскание «Выговор»; на 100 %, имеющих прогул или неоднократные (более 3) неснятые нарушения, между очередными отпусками. Материальная помощь не выплачивается работникам, которым выделена путевка на оздоровление (кроме детских).

9. При увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, с работника в соответствии со ст. 137 ТК РФ производится удержание (взыскание) сумм, полученные им за неотработанные дни отпуска, а также взыскание сумм материальной помощи, начисленной за неотработанные дни отпуска.

10. Страхование работников от несчастных случаев, включая страхование от потери трудоспособности.

11. Детям работника, погибшего в период работы в ООО «ТФПК» по вине работодателя, до достижения ими 18 лет выплачивается ежемесячное пособие в размере минимальной заработной платы в ООО «ТФПК» на каждого из детей.

12. Оказание семьям умерших работников материальную помощь в размерах, представленных в таблице 14.

Таблица 14 - Материальная помощь семьям умерших

<i>Непрерывный стаж работы на комбинате</i>	<i>Размер материальной помощи, рублей</i>
до 5 лет	4 000
с 5 до 15 лет	8 000
свыше 15 лет	15 000

13. Оказание организационной и технической помощи при проведении ритуальных мероприятий.

14. Доплата к пособию по беременности и родам в размере среднемесячного заработка работника. Выплата ежемесячного пособия работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им

трехлетнего возраста, в размере минимального размера оплаты труда в РФ. Выплата при рождении ребенка одному из родителей пособия, сверх установленного законодательством РФ, на каждого родившегося ребенка в размере 12 тысяч рублей.

15. Оказание материальной помощи работнику с учетом сложившихся обстоятельств и его трудового вклада. Оказание корпоративной поддержки (субсидии, займы, кредиты, ипотека и другие формы) работникам, строящим или приобретающим жилье в собственность и состоящим по месту работы на учете для её оказания.

16. Оформление по просьбе работника отпуска без сохранения заработной платы по уходу за тяжело больными близкими родственниками с возможностью оказания материальной помощи.

17. За добросовестный труд к 50-летию работника поощрять денежной премией в следующих размерах при непрерывном стаже работы на комбинате (таблица 15).

Таблица 15 - Премия к 50-летию работника

<i>Непрерывный стаж на комбинате</i>	<i>Размер премий, рублей</i>
от одного до 5 лет	1000
от 5 до 15 лет	1500
от 15 до 25 лет	2000
свыше 25 лет	2500

18. За добросовестный труд к 55-летию женщине, 60-летию мужчине поощрять денежной премией при непрерывном стаже работы (таблица 16).

Таблица 16 - Премия к 55-летию работника

<i>Непрерывный стаж на комбинате</i>	<i>Размер премий, рублей</i>
от одного до 5 лет	1500
от 5 до 15 лет	2000
от 15 до 25 лет	2500
свыше 25 лет	3000

В целом за 2016 г. были проведены мероприятия по мотивации персонала на сумму 896 538 руб.

Проведя анализ основных документов, регламентирующих мотивационные процессы в организации, можно сделать следующий вывод:

1. Положение о стимулировании персонала ООО «ТФПК» охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда. Вопросы оплаты труда, как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом – Положением об оплате труда.

2. Система мотивации соответствует стратегии развития предприятия.

3. Выбранные формы стимулирования адекватны мотивационному профилю предприятия. Система мотивации известна всем работникам предприятия.

Для изучения потребностей персонала в ООО «ТФПК» мы провели анкетирование с помощью сотрудников отдела кадров (Приложение 1). Инспектором по кадрам была выдана анкета 436 сотрудникам ООО «ТФПК», однако обратную связь дали только 367 сотрудников (53,34 %).

Представим результаты обработки анкеты в таблице 17.

Таблица 17 - Результаты обработки анкеты

<i>Параметры удовлетворенности</i>	<i>Удовлетворены</i>		<i>Неудовлетворены</i>	
	<i>Кол-во участников</i>	<i>%</i>	<i>Кол-во участников</i>	<i>%</i>
Размер заработка	21	5,72	72	19,62
Режим работы	36	9,81	61	16,62
Моральное стимулирование	27	7,36	61	16,62
Условия труда	41	11,17	48	13,08

Из данных таблицы 17 мы видим, что большинство участников анкетирования неудовлетворены:

- режимом работы (16,62 % опрошенных);

- размером заработной платы (19,62 %);
- моральным стимулированием (16,62 %).

Для полной оценки мотивации трудовой деятельности персонала, также было проведено анонимное анкетирование. Анкета, которая включала следующие вопросы:

1. Довольны ли Вы системой мотивации в ООО «ТФПК»? Если да, почему? Если нет, почему? Ваши предложения.

В ходе обработки анкет были получены данные, представленные в таблице 18.

Таблица 18 - Результаты обработки анкеты

<i>Параметры удовлетворенности</i>	<i>Кол-во человек</i>	<i>%</i>
Удовлетворены	124	33,79
Неудовлетворенны	243	66,21

По данным таблицы 18 можно сказать, что преобладает процент неудовлетворенности (66,21%) мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «ТФПК» над удовлетворенными работниками (33,79 %).

На вопрос, если нет, почему? Были получены следующие ответы:

1. Не устраивает заработная плата (7,82 %).
2. Оплата труда мало зависит от приложенных усилий (11,93 %).
3. Не согласны с выплатой премий (22,22 %).
4. Недостаток информации со стороны руководства (15,23 %).
5. Нет условий для самореализации (25,51 %).
6. Нет награждений ценными подарками (11,93 %).
7. Работаем сверхурочно (5,35 %).

На вопрос, если да, почему? Были получены следующие ответы:

1. Устраивает заработная плата (25 %).
2. Нравится выполняемая работа (75 %).

На вопрос, ваши предложения? Сотрудники ответили следующее:

1. Повысить заработную плату (34,88 %).

2. Оплата труда должна соответствовать результату работы (13,35 %).
3. Использовать такие формы мотивирования, как вынесение благодарности (с занесением в трудовую книжку), ценными подарками (19,62 %).
4. Премирование производить в соответствии с результатами работы (32,15 %).

В результате обработки анкет нами были получены данные о том, что большинство сотрудников ООО «ТФПК» (66,21 %) не довольны системой мотивации трудовой деятельности. Сотрудники высказали, недовольство своей заработной платой, отсутствие нематериальных форм стимулирования.

Следовательно, у сотрудников не удовлетворены физиологические потребности, социальные, потребности в самовыражении (по А. Маслоу). Так же можно увидеть, что не оправдываются ожидания части сотрудников, что результативная работа приведёт к справедливому вознаграждению, возникает чувство несправедливости, например, в связи со сложившейся практикой выплаты премий, результативный труд не ведёт к материальному и моральному удовлетворению. Среди сотрудников ООО «ТФПК» были и довольные ситуацией с мотивированием и стимулированием персонала (33,79 %), что на наш взгляд очень мало.

Следовательно, в системе мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» имеются существенные недостатки:

1. Отсутствие документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала.
2. Отсутствие рациональной системы поощрения и премирования персонала.
3. Недостаточное использование нематериальной мотивации персонала.

Таким образом, необходимо исправление выделенных недостатков в системе мотивации трудовой деятельности сотрудников ООО «ТФПК» в

целях улучшения кадровых показателей и деятельности ООО «ТФПК» в целом.

### **Выводы по 1 главе**

Общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерно–плитный комбинат» – одно из старейших предприятий отрасли. Основным видом деятельности в ООО «ТФПК» являются лесозаготовки.

Основными функциями управления персоналом в ООО «ТФПК» являются: 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.

Низкий уровень мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» 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.

В системе мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала.

2. Отсутствие рациональной системы поощрения и премирования персонала.

3. Недостаточное использование нематериальной мотивации персонала.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТАВДИНСКИЙ ФАНЕРНО- ПЛИТНЫЙ КОМБИНАТ»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»

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

1. Отсутствие документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала.
2. Отсутствие рациональной системы поощрения и премирования персонала.
3. Недостаточное использование нематериальной мотивации персонала.

Для решения указанных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «ТФПК» (таблица 19).

Таблица 19 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «ТФПК»

<i>Проблема</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Ответственное лицо</i>	<i>Сроки</i>
1	2	3	4
Отсутствие документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала	Создание Положения о дифференцированной заработной плате	Начальник отдела кадров	Декабрь 2017

1	2	3	4
Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования персонала	Разработать особенности премирования	Начальник отдела кадров	Январь 2018
Недостаточное использование нематериальной мотивации персонала	Разработка плана внедрения нематериальной мотивации	Начальник отдела кадров	Январь 2018

Рекомендации к разработке документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала ООО «ТФПК» 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.

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

Заработная плата 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 сотрудника в отдельности;

3) за стаж работы в ООО «ТФПК» 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.

Рассмотрим рекомендации к разработке особенностей премирования в ООО «ТФПК».

Премирование: 10 % годового финансового результата ООО «ТФПК» 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.

По результатам деятельности предприятия, 10% 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. :

$$ПС = (ПФ \times ЗП) / ФЗП, \quad (2)$$

где ПС – премия работника;

ПФ – премиальный фонд (10% 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 10 % 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.

Такая система вознаграждения будет стимулировать персонал 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.

Необходимо установление минимума результативности, ниже которого сотрудники 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 и та часть премии, которая была передана в ПФД, если же работник не выполняет годового плана, оставшаяся его часть безвозвратно переходит в ПФД.

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.

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 внедрения нематериальной мотивации позволит использовать нематериальное стимулирование работы персонала ООО «ТФПК»:

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. Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
7. Устная благодарность.

8. Помещение фотографии в корпоративной газете или на информационном листе.

Предложенные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК».

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 персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»**

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 персонала в ООО «ТФПК».

1. Создание Положения о дифференцированной заработной плате. Данное Положение должно включать 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 ТК РФ. 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.

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.

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

критериям:

- вклад в получение экономических результатов предприятия;
- результаты выполнения планов за месяц и квартал;
- оценка профессиональных знаний и умений.

### 3. Разработка внедрения нематериальной мотивации.

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 персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат»**

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

1. При создании 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.

2. Особенности премирования сотрудников ООО «ТФПК» будут прописаны в виде локального акта организации, соответственно затраты на его реализацию не потребуются.

3. Руководство ООО «ТФПК» в рамках внедрения нематериальной мотивации готовы выделить необходимый объем средств из чистой прибыли

предприятия в размере до 30 %. Предположительная выручка за 2017 г. (согласно выполняемым планам на 01.11.2017 г.) составит 5 654 550 руб.

Следовательно, в резерве на мероприятия находится сумма в размере 1 696 365 руб. Данная сумма будет распределена на премирование персонала за 2017 г.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК». Для этого рассчитаем эффект, как экономию средств от разработанных мероприятий (таблица 20).

Таблица 20 – Экономический эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в ООО «ТФПК»

Затраты, 2016 г. / руб.	Затраты, 2017 г. / руб.	Эффект, руб.
Потери 1 297 039	1 696 365	785 212
Мотивация 896 538		
Текучесть кадров 288 000		

Были определены потери прибыли при низкой мотивации трудовой деятельности ООО «ТФПК» за 2016 г. – 2 193 577 руб.

Предположим, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» снизит текучесть кадров. За 2016 год уволилось 96 человек, после выполнения мероприятий увольнений не произойдет и предприятие сэкономит затраты, связанные с увольнением, приемом на работу и обучением. Данные затраты составляют порядка 3 тыс.руб. на 1 человека. Итого затрат:

$$3\ 000\ \text{руб.} \times 96\ \text{чел.} = 288\ 000\ \text{руб.}$$

Следовательно, экономия от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «ТФПК» составит 785 212 руб.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения

изменении 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.).

Следовательно, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» 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 ООО «ТФПК» 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 ООО «ТФПК» 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 персонала в ООО «ТФПК» составит 785 212 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

Целью работы был анализ системы управления персоналом и разработка программы адаптации персонала в ООО «Тавдинский фанерно-плитный комбинат». В связи с этим были выполнены поставленные задачи.

1. Были проанализированы труды Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова и других, а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях.

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.

2. Общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерно-плитный комбинат» – одно из старейших предприятий отрасли. Основным видом деятельности в ООО «ТФПК» являются лесозаготовки.

Основными функциями управления персоналом в ООО «ТФПК» являются: 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.

Низкий уровень мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» 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.

3. В системе мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие документа, описывающего зависимость заработной платы от системы критериев оценки результатов работы персонала;
- отсутствие рациональной системы поощрения и премирования персонала;
- недостаточное использование нематериальной мотивации персонала.

4. Предложены мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК»: предоставление социальных льгот, вовлечение в управление, организация соревнования, организация отпусков и праздников, предоставления оборудования в личное использование, обозначение ответственности, фиксация достижений.

5. Обоснованы мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТФПК».

6. Рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий. Экономия от внедрения мероприятий составит 785 212 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.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков, В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М. : Академия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
20. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
21. Коробкина, М.А. 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.
22. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
23. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
24. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.

25. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 496 с.
26. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/ А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4 (4). – С. 80-83.
29. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала [Текст]/ А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета, 2013. - № 3 (294). – С. 103-106.
30. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст]/ Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
31. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2014. – 532 с.
32. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с.
33. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
34. Понятие мотивации трудовой деятельности [Текст]/ Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
35. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.

36. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
37. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
38. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб. : Феникс, 2013. – 160 с.
39. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
40. Управление персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
41. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
42. Управление персоналом. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
43. Филиппова, Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]/ Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.
44. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. : КноРУс, 2017. – 148 с.

Анкета

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты в организации.

Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

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

В какой мере Вы удовлетворены  (параметры удовлетворенности)	Удовле творен	Скорее удовлетво рен, чем не удовлетво рен	Затрудн яюсь ответит ь	Скорее не удовлетво рен, чем удовлетво рен	Не удовлетв орен
	1	2	3	4	5
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно- гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					

Продолжение таблицы

10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. 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
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года? (ответ подчеркнуть)

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

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

Параметр	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							

2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения? (подчеркните)

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода? (подчеркните)

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. 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. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	

6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
14. Участие в управлении компанией	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности \_\_\_\_\_

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу? (подчеркните)

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

11. Ваша должность \_\_\_\_\_

12. Пол (подчеркните): мужской    женский

13. Возраст (подчеркните):

- 20 - 30 лет;
- 31 - 40 лет;
- 41 -50 лет;
- 51 -60 лет.

14. Образование (подчеркните): Среднее специальное; Незаконченное высшее; Высшее.

15. Стаж работы:

общий \_\_\_\_\_

по специальности \_\_\_\_\_

16. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца) \_\_\_\_\_

17. Размер премии, надбавок, полученных Вами:

в прошлом году \_\_\_\_\_

в текущем году \_\_\_\_\_

**Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе**

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
Мотивы	это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).	Понятие мотивации трудовой деятельности [Текст] / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
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.	Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.
Мотивация труда	это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.
Мотивирование	это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Потребности	это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.	Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадина // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
Система мотивации труда персонала	это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на побуждение сотрудников на эффективное выполнение ими своих функциональных обязанностей.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Система мотивация трудовой деятельности	это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах;	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е

<b>Понятие</b>	<b>Определение</b>	<b>Источник</b>
	выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности.	изд., стер. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.
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.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
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.	Прошкин Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации труда персонала в практической деятельности менеджера [Текст] / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 128-134.
Экономическая эффективность	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.	Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.