

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Кафедра экономического развития и менеджмента

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
экономического развития и
менеджмента

_____ Д. Ф. Рутко
«__» _____ 2023 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Специальность 1-26 01 03 Государственное управление и экономика

Студент
3 курс, группа 1в2011ГУЭ

П. А. Рытикова

Руководитель
кандидат экономических наук,
доцент

В. А. Котова

Минск 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПО ТЕМЕ.....	7
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие мотивации сотрудников организации, теории мотивации труда.....	8
1.2 Система мотивации сотрудников организации и ее основные составляющие.....	20
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «БЕЛАГРОТЕРМИНАЛ».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.....	32
2.2 Анализ системы мотивации сотрудников ООО «Белагротерминал» и ее эффективность.....	46
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «БЕЛАГРОТЕРМИНАЛ»	62
3.1 Использование метода дифференциации уровней оплаты труда для персонала различного качества.....	62
3.2 Формирование социального пакета на предприятии.....	67
3.3 Внедрение системы карьерного стимулирования труда.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

РЕФЕРАТ

Дипломная работа 91 с., 13 рис., 28 табл., 50 использованных источников, 8 прил.

МОТИВАЦИЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ ТРУДА, СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ, КАРЬЕРНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Объект исследования – мотивация как фактор повышения эффективности деятельности организации.

Предмет исследования – развитие системы мотивации сотрудников организации (на примере ООО «Белагротерминал»).

Цель дипломной работы – разработка предложений по совершенствованию системы мотивации сотрудников на микроуровне.

Методы исследования: анализ статистических данных, метод научной абстракции, обобщения, анализа и синтеза, сравнительного анализа, документальный анализ.

Исследования и разработки: раскрыты теоретические вопросы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия; проведена оценка системы мотивации персонала в ООО «Белагротерминал»; внесены предложения по развитию мотивации труда персонала ООО «Белагротерминал»; рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Элементы научной новизны: предложены методики и проведена оценка эффективности использования метода дифференциации уровней оплаты труда для персонала различного качества, формирования социального пакета на предприятии, внедрения системы карьерного стимулирования труда.

Область возможного практического применения: предприятия Республики Беларусь.

Технико-экономическая, социальная и (или) экологическая значимость: повышение эффективности деятельности ООО «Белагротерминал».

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

РЭФЕРАТ

Дыпломная работа: 91 с., 13 мал., 28 табл., 50 выкарыстаных крыніц, 8 дад.

МАТЫВАЦЫЯ, СІСТЭМА МАТЫВАЦЫІ, СТЫМУЛЯВАННЕ, ТЭОРЫІ МАТЫВАЦЫІ, МЕТАДЫ МАТЫВАЦЫІ, ПАЛІТЫКА АПЛАТЫ ПРАЦЫ, САЦЫЯЛЬНЫ ПАКЕТ, КАР'ЕРНАЕ СТЫМУЛЯВАННЕ

Аб'ект даследавання – матывацыя як фактар павышэння эфектыўнасці дзейнасці арганізацыі.

Прадмет даследавання – развіццё сістэмы матывацыі супрацоўнікаў арганізацыі (на прыкладзе ТАА «Белагратэрмінал»).

Мэта дыпломнай працы – распрацоўка прапаноў па ўдасканаленні сістэмы матывацыі супрацоўнікаў на мікраўзроўні.

Метады даследавання, якія выкарыстоўваюцца ў дыпломнай працы, з'яўляюцца: аналіз статыстычных дадзеных, метады навуковай абстракцыі, абагульненні, аналізу і сінтэзу, параўнальнага аналізу, дакументальны аналіз.

Даследаванні і распрацоўкі: раскрыты тэарэтычныя пытанні матывацыі і стымулявання працы персанала прадпрыемства; праведзена ацэнка сістэмы матывацыі працы персаналу ў ТАА «Белагратэрмінал»; унесены прапановы па развіццю матывацыі працы персаналу ТАА «Белагратэрмінал»; разлічана эканамічная эфектыўнасць прапанаваных мерапрыемстваў.

Элементы навуковай навізны: прапанаваны метадыкі і праведзена ацэнка эфектыўнасці выкарыстання метаду дыферэнцыяцыі ўзроўняў аплаты працы для персаналу рознай якасці, фарміравання сацыяльнага пакета на прадпрыемстве, укаранення сістэмы кар'ернага стымулявання працы.

Вобласць магчымага практычнага прымянення: прадпрыемствы Рэспублікі Беларусь.

Тэхніка-эканамічная, сацыяльная і (або) экалагічная значнасць: павышэнне эфектыўнасці дзейнасці ТАА «Белагратэрмінал».

Аўтар працы пацвярджае, што прыведзены ў ёй разлікова-аналітычны матэрыял правільна і аб'ектыўна адлюстроўвае стан доследнага працэсу, а ўсе запазычаныя з літаратурных і іншых крыніц тэарэтычныя, метадалагічныя і метадычныя палажэнні і канцэпцыі суправаджаюцца спасылкамі на іх аўтараў.

ABSTRACT

Thesis: 91 pages, 13 figures, 28 tables, 50 sources used, 8 adj.

MOTIVATION, MOTIVATION SYSTEM, STIMULATION, THEORIES OF MOTIVATION, METHODS OF MOTIVATION, PAYMENT POLICY, SOCIAL PACKAGE, CAREER STIMULATION

The object of study is the motivation of labor as a factor in improving the efficiency of the organization.

The subject of the study is the development of a system of labor motivation for employees of an organization (on the example of Belagroterminal LLC).

The purpose of the thesis is to develop proposals for improving the system of employee motivation at the micro level.

The research methods: analysis of statistical data, the method of scientific abstraction, generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, documentary analysis.

Research and development: the theoretical issues of motivation and stimulation of the work of the enterprise personnel are disclosed; an assessment of the personnel motivation system at «Belagroterminal» LLC was carried out; proposals were made to develop the motivation of the personnel of «Belagroterminal» LLC; the economic efficiency of the proposed measures is calculated.

Elements of scientific novelty: methods are proposed and the efficiency of using the method of differentiation of wage levels for personnel of various qualities, the formation of a social package at the enterprise, and the introduction of a career incentive system are evaluated.

Field of possible practical application: enterprises of the Republic of Belarus.

Technical, economic, social and (or) environmental significance: improving the efficiency of the «Belagroterminal» LLC.

The author of the work confirms that computational and analytical information stated in that work reflects the state of the test process correctly and objectively, and all theoretical, methodological and methodical aspects and concepts taken from the literature and other sources are accompanied by references to their authors.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому в последнее столетие так вырос интерес к такой сфере психологии, как мотивация персонала, составляющей значительную часть концепции управленческой науки. Знание мотивационных установок работника, умение их формировать и направлять в соответствии с личными целями и задачами компании – вот важнейший вопрос в современном бизнесе. Как известно, работники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут безразлично относиться к результатам деятельности, противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы. Только заинтересованный в своей работе человек и удовлетворённый ею может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации и обществу. В этом – главная задача продуманной системы мотивации труда.

Актуальность темы дипломной работы обоснована необходимостью развития системы мотивации сотрудников организаций всех форм собственности. Главной задачей руководителей и менеджеров по персоналу является ориентация работников на достижение целей организации. В настоящее время наблюдается повышение интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой деятельности, особенно актуальным становятся проблемы мотивации и стимулирования персонала к высокоэффективному труду. В современных условиях широкой автоматизации и информатизации производства в результате повышения уровня образования, профессиональной подготовки персонала и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, и, соответственно, усложнилось и содержание этого рода управленческой деятельности.

Среди комплекса проблем менеджмента проблема совершенствования управления персоналом предприятия играет особую роль. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые негативные результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы – эффективность организации падает. Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом, как люди, менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя либо демотивируя их.

Детально разработанная система мотивации труда сотрудников организации позволяет мобилизовать их трудовой потенциал, создает необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, способствует проявлению творческого потенциала, повышению уровня компетентности работников, выражается в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и в повышении качества выполняемых работ. Всем вышеуказанным определяется актуальность темы избранной дипломной работы.

Объект исследования дипломной работы – мотивация труда как фактор повышения эффективности деятельности организации.

Предмет исследования – развитие системы мотивации труда сотрудников организации (на примере ООО «Белагротерминал»).

Цель дипломной работы – разработка предложений по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников на микроуровне.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические вопросы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия;
- оценить систему мотивации труда персонала в ООО «Белагротерминал»;
- разработать предложения по развитию системы мотивации труда персонала в ООО «Белагротерминал»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Эмпирической базой исследования являются оперативные, бухгалтерские и статистические данные ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Методами исследования, используемыми в дипломной работе, являются: анализ статистических данных, метод научной абстракции, обобщения, анализа и синтеза, сравнительного анализа.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПО ТЕМЕ

Проблемы мотивации персонала широко исследованы и освещены в специальной научной литературе. Существует большое количество теорий мотивации.

Так, содержательные теории мотивации изучают факторы, влияющие на мотивацию. Они стараются, прежде всего, выявить потребности, побуждающие людей к действию; эти теории пытаются ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Среди этой группы самыми известными из теорий мотивации являются: теория иерархии потребностей Маслоу; теория Альдерфера – ERG; разработанная Макклелландом теория приобретенных потребностей, теория факторов, разработанная Герцбергом.

А. Маслоу полагал, что потребности разделяются на пять категорий, являющихся базовыми. Он считал, что человеческие потребности возрастают и удовлетворяются постепенно; или иными словами – только после того, как человек удовлетворил некие базовые нужды, он ставит перед собой цели более высокого порядка. Согласно альтернативной теории австрийского ученого Э. Кирхлера, существуют стимулы, т.е. внешние воздействия на человека; и мотивы – его внутренние установки. Основа теории состоит в том, что, стимулируя подчиненного, тем или иным образом, важно учитывать его внутренние мотивы работы.

Теория ERG Альдерфера, как и Маслоу, базируется на том, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы, но в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, ее автор полагает, что существует три группы таких потребностей: потребности существования, потребности роста и потребности связи.

Из мотивационных факторов двухфакторной теории Фредерика Герцберга ее автор выделяет две категории. Факторы, входящие в первую категорию, он называет «гигиеническими». Факторы второй категории он называет «мотиваторами».

Существует три основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Весомый вклад для развития теории внесли Виктор Врум, а также другие ученые

Лайман Портер и Эдвард Лоулер создали комплексную процессуальную теорию мотивации, состоящую из элементов теории справедливости и теории ожиданий. В данной модели участвует пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Таким образом, аспекты совершенствования системы мотивации сотрудников организации являются актуальными научными проблемами.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие мотивации сотрудников организации, теории мотивации труда

В наше время не является секретом тот факт, что самым ценным ресурсом любой организации является ее человеческий потенциал. Тем не менее, не каждый руководитель осознает, насколько важно грамотно управлять таким ресурсом. Главная задача управленческого работника заключается в результативной организации работы его подчиненных. Положительное воздействие от решений руководства может быть достигнуто лишь в том случае, когда они грамотно внедряются в дела работниками предприятия. Но это может воплотиться только тогда, когда персонал заинтересован в результатах своей работы. Именно здесь кроется самая важная часть в мотивации персонала. На практике способности работника не дадут нужного эффекта, пока он лично не будет нуждаться в данном эффекте. Необходимо определить, насколько хорошо подчиненный может осуществить доверенную ему работу, а также как сильно он мотивирован на ее выполнение. Опытный начальник знает, что внимательный подход к сотрудникам, своевременное поощрение и реагирование на ошибки – залог успешного ведения бизнеса.

Часто администрация предприятия действует «по старинке»: поощряет лучших, наказывает худших, и проводит ежегодные корпоративы для всех работников. Однако такая схема работает не всегда – вряд ли захочется идти на корпоративы, если ежедневно рабочая атмосфера угнетает, и не приносит удовлетворения сотруднику [12, с. 128].

Грамотное стимулирование персонала требует от руководителя знания базовых методов мотивации: необходимо очень тонко чувствовать внутренний потенциал работников, сильные и слабые стороны, особенности характера и общую заинтересованность. Подчиненный, вклад которого в общее достижение не заметили или не оценили, не захочет «проявлять себя» в дальнейшем. В похвале нуждается каждый: и новичок, которому непросто «влиться» в коллектив, и строгий карьерист, который под сухой маской ответственности и преданности организации прячет желание услышать похвалу в свой адрес или получить дополнительный отпуск. Таким образом, задача руководителя организации – разработать свою индивидуальную схему мотивации подчиненных сотрудников.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. В целом мотив связан с определенной потребностью, и является внутренним побуждением к деятельности, направленной на ее удовлетворение. Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. Классификация мотивов осуществляется по видам потребностей, по их степени осознанности.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Также мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Под мотивацией труда понимают организацию работы предприятия таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом, реализуя свой трудовой потенциал. Другими словами, каждый сотрудник получает внутренний стимул, повышающий производительность труда, и направленный на достижение общей цели своей организации. Мотив (от франц. Motif – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию [12, с. 130].

Если мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, то стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулирование – пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия. Достаточно важным моментом является разграничение понятий «мотив» и «стимул». Мотив характеризует стремление человека получать определенные блага.

Стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив, если он требует от человека невозможных действий. Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, которое при определенных условиях соединяет стимул и потребности. Для возникновения этой связи необходимо, чтобы стимул был более или менее осознан и принят работником.

Стимул – это внешнее побуждение к деятельности. Стимулы могут выражаться в материальной и нематериальной форме. Отсюда стимулирование – это внешнее воздействие на человека побуждающее к деятельности. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Например, внутренние вознаграждения – достижение результата, содержание и значимость работы, межличностное общение в процессе работы и т.д. Внешние вознаграждения – заработная плата, дополнительные выплаты, карьерный рост,

похвалы, признание и т.д. [12, с. 132].

Мотивация профессиональной деятельности связана с мотивационными процессами, направленными на сферу труда. В этом определении следует обратить внимание на три компонента – рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Компоненты влияющих сил, создающих мотивацию к труду

Примечание – Источник: [12, с. 132, рисунок 16]

Мотивация к труду – это совокупность сил, берущих начало внутри человека и вне его, стимулирующих трудовое поведение и определяющих его форму, направленность, интенсивность и устойчивость.

Во-первых, направленность связана с выбором деятельности, на которую мы тратим свои силы. То есть мы можем решить, что будем усердно работать над одними задачами, но не над другими. Во-вторых, интенсивность подразумевает, что мы можем прилагать неодинаковые усилия в зависимости от потребности в них. В-третьих, продолжительность отражает устойчивость мотивации во времени в противовес единичному выбору между разными способами поведения (направления) или высокому уровню усилий, направленных на выполнение одной задачи (интенсивность). Для понимания сущности мотивации к труду необходима интеграция этих понятий.

Итак, мотивацию можно рассматривать с точки зрения трех параметров: направленности, интенсивности, продолжительности (устойчивости). Каждый параметр связан с определенными вопросами. В трудовом контексте каждый параметр важен и для организации, и для работника. Направленность имеет отношение к деятельности, на которую работник направляет свою энергию. Организации предпочитают работников, которые направляют свои усилия на выполнение профессиональных обязанностей, а многие работники мечтают о работе, которая бы стимулировала их мотивацию и преданность.

Интенсивность имеет отношение к степени мотивации при осуществлении определенной деятельности. Организациям нужны энергичные работники. Их называют инициативными, внутренне мотивированными людьми, поскольку на работе они деятельны и не нуждаются в том, чтобы организация побуждала их к усердной работе. Аналогично многие работники надеются найти работу, которая была бы достаточно привлекательна, чтобы побуждать инициативность. Третий параметр – устойчивость – имеет

отношение к сохранению энергичности, т. е. к тому, как долго человек будет проявлять энергичность. Об этом параметре исследователям известно меньше всего, однако он является центральным моментом некоторых современных мотивационных теорий. Карьеру можно рассматривать как взаимосвязанные виды профессиональной деятельности, в которых человек использует свою энергию в течение трудовой жизни. Организации нуждается в работниках, которые переживут с ними и хорошие, и плохие времена. Точно так же работники нуждаются в работе, которая будет поддерживать их интерес в течение долгого времени. Каждый из этих трех параметров мотивации имеет непосредственное значение и для организации, и для работника [13, с. 47].

Рассмотрим побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом – таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Побудительные причины к труду

Группа причин	Характеристика
Побуждения общественного характера	- осознание необходимости приносить пользу обществу; - желание оказывать помощь другим людям; - общественная установка на необходимость трудовой деятельности; - нежелание прослыть тунеядцем.
Материальная заинтересованность	удовлетворение определенных материальных благ для себя и семьи: зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей
Удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации	Человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и созидатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования. К этой же группе относится и мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании, в уважении со стороны других.

Примечание – Источник: [13, с. 48, таблица 21]

Общие мотивы трудовой деятельности реализуются в конкретных профессиях. Выбор профессии – довольно сложный и порой долгий мотивационный процесс: ведь от правильного выбора профессии во многом зависит удовлетворенность человека своей жизнью. Сознательный выбор профессии происходит с ориентацией человека на имеющиеся у него социальные ценности. Если главным для человека является общественный престиж, то профессия выбирается исходя из существующей моды, престижности профессии в обществе. Многие выбирают профессию в зависимости от того, в какой степени она может обеспечить их материальное благополучие [12, с. 270].

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу

по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Виды мотивов к труду представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Виды мотивов к труду

Виды мотивов к труду	Характеристика мотивов
Мотив социальности (потребность быть в коллективе)	характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в Республике Беларусь
Мотив самоутверждения	характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, является мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации
Мотив самостоятельности	присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»
Мотив надежности (стабильности)	присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля белорусов, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство
Мотив приобретения нового (знаний, вещей и д.т.)	лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов
Мотив справедливости	В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации
Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии	один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Примечание – Источник: [14, с. 269, таблица 10]

Структура мотивов характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного

воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть, как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей [19, с. 89].

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации.

Необходимо различать мотивацию индивидуальную и групповую, так как индивидуальные и групповые потребности человека часто не совпадают. То, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

Потребности человека хорошо исследованы и представлены в нескольких теориях мотивации, раскрывающих разносторонность и неоднозначность данного процесса. Существуют различные теории мотивации, основывающиеся на удовлетворении потребностей и побуждении персонала организации к действиям; они представлены в широкой гамме. Среди экономистов существует два их типа: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные мотивации изучают факторы, влияющие на мотивацию. Они стараются, прежде всего, выявить потребности, побуждающие людей к действию; эти теории пытаются ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Среди этой группы самыми известными из теорий мотивации являются: теория иерархии потребностей Маслоу; теория Альдерфера – ERG; разработанная МакКлелландом теория приобретенных потребностей, теория факторов, разработанная Герцбергом. Рассмотрим суть этих теорий [19, с. 90].

1. Иерархия потребностей по А. Маслоу. Следуя его теории, потребности можно расположить в виде структуры, приведенной на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Примечание – Источник: [19, с. 90, рисунок 2.6]

А. Маслоу полагал, что потребности разделяются на пять категорий, являющихся базовыми. Он считал, что человеческие потребности возрастают и удовлетворяются постепенно; или иными словами – только после того, как человек удовлетворил некие базовые нужды, он ставит перед собой цели более высокого порядка. Согласно этой теории, иерархическая структура потребностей человека важна для понимания мотивационного процесса. В частности, ею утверждается то, что мотивационные стимулы имеют значение только в случае, когда они соответствуют означенной иерархии потребностей: другими словами, стимул будет неэффективным в случае оставшихся нереализованными потребностей более низкого уровня, чем те, на которые направлен данный стимул. Бессмысленно убеждать людей в том, как достойна и ответственна их работа, в случае когда их заработная плата не обеспечивает самого необходимого в жизни.

А. Маслоу предостерегал против заблуждения касательно того, что новые потребности появляются только в случае удовлетворения предшествующих потребностей в полном объеме. Он считает, что потребности нормальных людей одновременно представляют собой частично удовлетворенные и частично ненасыщенные. Таким образом, наиболее верное описание иерархии выражено в определении степени удовлетворения потребностей на ее уровнях; концепция Маслоу в большой степени повлияла на развитие теории и практики менеджмента в современных условиях.

Существует альтернативная теория австрийского ученого Э. Кирхлера [16, с. 39]. Он разделяет стимулы, т.е. внешние воздействия на человека; и мотивы – его внутренние установки. Основа его теории состоит в том, что,

стимулируя подчиненного, тем или иным образом, важно учитывать его внутренние мотивы работы. Принимая во внимание то, что индивид имеет два вида потребностей: очень глубокую, или ядерную, и ту, которую можно менять в течение жизни, т.е. периферическую, можно прийти к выводу, что тот или иной тип с разной выраженностью встречается у каждого человека. При мотивации работников необходимо различать стимулы (инструменты внешнего воздействия на человека), и внутренние установки человека – мотивы.

Стимулы бывают материальными, натуральными (неденежными), моральными, организационными, негативными, патерналистскими (любовь начальства), участие в управлении, участие в совладении. Сотруднику в зависимости от установки подойдет один вид стимулирования, а другой окажет противоположное воздействие. Например, к сотруднику, у которого доминирует профессиональный внутренний мотив, запрещено применение штрафов, выговоров, лишение полномочий и др., одновременно с этим для люмпенизированного сотрудника это один из основных стимулов.

2. Теория ERG Альдерфера. Клейтон Альдерфер, как и Маслоу, базируется в своей теории на том, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы, но в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он полагает, что существует три группы таких потребностей: потребности существования, потребности роста и потребности связи [6, с. 55]. Альдерфер подчеркивает отсутствие иерархической структуры потребностей, в тоже время указывая, что удовлетворение потребностей низшего уровня влияет на желания высшего уровня, и наоборот. Главное отличие от концепции А. Маслоу состоит в отказе от идеи иерархии потребностей. Он выдвигает гипотезу, в соответствии с которой при неудовлетворенных потребностях высокого уровня на первый план выходят нужды более низкого уровня, даже в случае если они были полностью насыщены. Ценность концепций А. Маслоу и К. Альдерфера состоит в том, что они дали толчок для пересмотра предшествующих теоретических воззрений и выдвинули гипотезы о возможности удовлетворения работающим в организации индивидами комплекса потребностей.

3. Теория Дэвида МакКлеланда. Путем обобщения результатов исследований процесса мышления людей и их реакций в разных ситуациях, Дэвид МакКлеланд со своими коллегами выделяют три категории потребностей человека: потребность присоединения, потребность власти, потребность достижения. Потребность присоединения, соучастия, является потребностью установления и поддержания межличностных отношений.

Люди, имеющие высокую потребность соучастия, стремятся к установлению и поддержке хороших отношений, хотят заслужить со стороны окружающих поддержку и одобрение, для них важно то, что другие думают о

них. Для них очень значим факт того, что они кому-то нужны, что к их действиям не безразлично относятся друзья и коллеги.

Потребность власти – потребность в навыках влияния и установки контроля над действиями других людей, влияющими на ход событий. Основной характеризующей данную потребность является стремление к контролю действий людей, оказание влияния на их поведение, возложение на себя ответственности за действия и поведение других людей.

Потребность достижения – потребность брать на себя личную ответственность и добиваться успеха в выполнении заданий. Люди, имеющие высокий уровень потребности достижения отдают предпочтение самостоятельной постановке своих целей. В концепции МакКлеланда потребности достижения, соучастия и властвования друг друга не исключают и расположены не в иерархическом порядке. Проявление воздействия данных потребностей на поведение зависит от их взаимодействия между собой.

4. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Из мотивационных факторов Герцберг выделяет две категории. Факторы входящие в первую категорию называет «гигиеническими». Данные факторы вынуждают отвлекаться от трудового процесса и создают для людей разного рода трудности. Факторы второй категории он называет «мотиваторами». В эту категорию входит все то что может поднять у работника настроение и облегчить процесс труда. Факторы неудовлетворенности (гигиенические факторы) располагаются по степени силы их воздействия и приведены на рисунке 1.3.

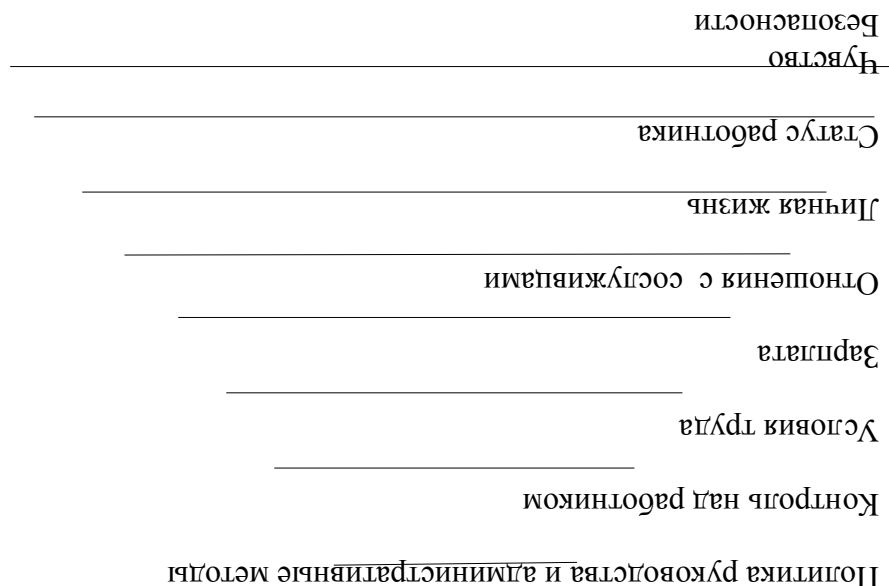


Рисунок 1.3 – Иерархия факторов неудовлетворенности (по Ф. Герцбергу)

Примечание – Источник: [6, с. 57, рисунок 9]

Все эти факторы являются внешними, поэтому их иногда относят к «средовым» факторам. Влияние, оказываемое ими на процесс мотивации, очень велико, как в положительной, так и в отрицательной сторонах. Естественно, когда дела предприятия находятся в хорошем состоянии и работник удовлетворен условиями труда, упрощаются возможности для создания позитивной мотивации. Это также является верным и в обратной ситуации.

Факторы удовлетворенности («мотиваторы») – основные факторы, для позитивной мотивации. Перечислим их по степени значимости: личные достижения; признание заслуг; работа сама по себе; ответственность; продвижение по службе; профессиональный рост. В зависимости от личных качеств тот или иной фактор в большей или меньшей степени оказывает влияние на конкретного работника, создавая положительную мотивацию.

Благодаря приведенным концепциям мы можем сделать вывод о том, что не существует какого-либо фундаментального положения, объясняющего то, что лежит в основе человеческой мотивации и чем она определяется. Все представленные теории имеют определенные принципиальные отличия.

Вторая группа теорий – процессуальные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации рассматривают распределение человеком усилий с целью достижения им различных целей и как выбираются конкретные виды действий. Существование потребностей не отрицается процессуальными теориями, но при этом полагают, что человеческое поведение не определяется исключительно ими. Следуя данным теориям поведение человека также является функцией его восприятия и ожиданий, имеющих отношение к данной ситуации и возможных последствий выбранной им модели поведения. Существует три основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

5. Теория ожиданий.

Последователи данной теории считают, что степень мотивации персонала определяется представлением индивида по отношению к своим способностям для выполнения разного рода задач и как итог – получение желаемого вознаграждения за труд. Весомый вклад для развития теории внесли Виктор Врум, а также другие ученые. В наиболее общем виде данную теорию можно сформулировать как учение, описывающее корреляцию мотивации и двух ключевых моментов: насколько много человек хочет получить и насколько возможно получить это; в частности, какое количество усилий он готов затратить.

При анализе мотивации к труду данная теория выделяет значимость трех взаимосвязей, таких как: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением, или валентность. Если веса любого из этих весьма значимых при определении мотивации факторов

недостаточно, то мотивация будет низкой и как следствие – произойдет снижение результатов труда.

6. Теория справедливости.

Сторонники данной теории полагают, что действия сотрудников предприятия напрямую зависят от оценки работником собственных затрат (знаний, усилий, навыков), итогового вознаграждения, издержек и результатов других работников, которых они считают равными себе. Это сравнение, по мнению работника, ожидающего, что результаты труда будут напрямую зависеть от его усилий, является мерой справедливости отношения к нему руководства. Теория справедливости акцентирует внимание следующем: работники полагают, что вознаграждение их коллег будет осуществляться также в соответствии с их усилиями прямо пропорционально.

Главный вывод теории справедливости в управленческой практике состоит в следующем; до тех пор, пока человек не будет считать, что он получает справедливое вознаграждение, он будет стремиться снизить интенсивность труда. В тоже время восприятие и оценка справедливости подразумевают относительный, а не абсолютный характер. Человек сравнивает себя с другими работниками этого же предприятия или с работниками других предприятий, которые выполняют аналогичную работу.

3) Модель Портера-Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер создали комплексную процессуальную теорию мотивации, состоящую из элементов теории справедливости и теории ожиданий. В данной модели участвует пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Следуя этой модели, достигнутые результаты напрямую зависимы от приложенных работником усилий, его характерных особенностей, способностей и понимания им своей роли. Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью убежденности в том, что этот уровень приложенных усилий выразится во вполне определенном уровне вознаграждения. Кроме этого, в данной теории установлено соотношение вознаграждения и результатов. Говоря иначе, человек удовлетворяет свои нужды и потребности путем получения вознаграждения за достижение им определенных результатов. Наиболее важный вывод Портера и Лоулера говорит о том, что результативный труд влечет за собой удовлетворение: они считают, что ощущение исполненной работы приводит к удовлетворению, вместе с этим создает стимул для повышения результатов. Данная модель вносит основной вклад для понимания мотивации, в частности, она демонстрирует то, что мотивация это не обычный элемент в цепочке связей причинно-следственного характера.

1.2 Система мотивации сотрудников организации и ее основные составляющие

Каждая организация уникальна, ее положение характеризуется определенным сочетанием факторов внешней и внутренней среды, и каждая ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время, этот набор должен быть не случайным: необходимо формирование на уровне организации системы мотивации и стимулирования персонала. Таким образом, характер мотивационного управленческого воздействия всегда уникален, и отражает как специфику внешней среды, так и социо-культурные особенности конкретной организации. Система мотивации сотрудников организации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации [35, с. 29].

Методы мотивации в организации – это применение различных форм работы с персоналом, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия. Можно сказать, что вся система управления персоналом является «средством» реализации корпоративной системы мотивации и стимулирования. Если система мотивации сотрудников – это набор и значимость различных видов стимулов к труду, принятых в организации для реализации ее стратегических целей, то система управления персоналом (человеческими ресурсами) – комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы системы мотивации сотрудников. Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала организации – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплекса стимулов, значимых для всех целевых групп персонала организации

Задачами системы мотивации и стимулирования персонала организации являются:

- привлечение персонала в организацию. Система мотивации и стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы обеспечивать организацию квалифицированными кадрами;
- стимулирование производительного труда. Система мотивации и

стимулирования труда должна выполнять мотивационную (стимулирующую) функцию, заинтересовывать персонал в повышении производительности, достижении показателей, соответствующих целям организации. Главным условием реализации этой функции является справедливая оценка результативности труда;

- сохранение сотрудников организации. Именно система мотивации и стимулирования труда оказывает наиболее значимое влияние на снижение текучести кадров. Работник должен иметь не только конкурентоспособный уровень оплаты, но и возможности роста заработка путем повышения трудовой отдачи, возможности профессионального и должностного роста, удовлетворения других адресуемых труду потребностей;

- оптимальное соотношение затрат и результатов стимулирования. Система мотивации и стимулирования труда должна быть эффективной как с экономической, так и с социальной точек зрения.

Классификация методов мотивирования эффективного трудового поведения приведена на рисунке 1.4.

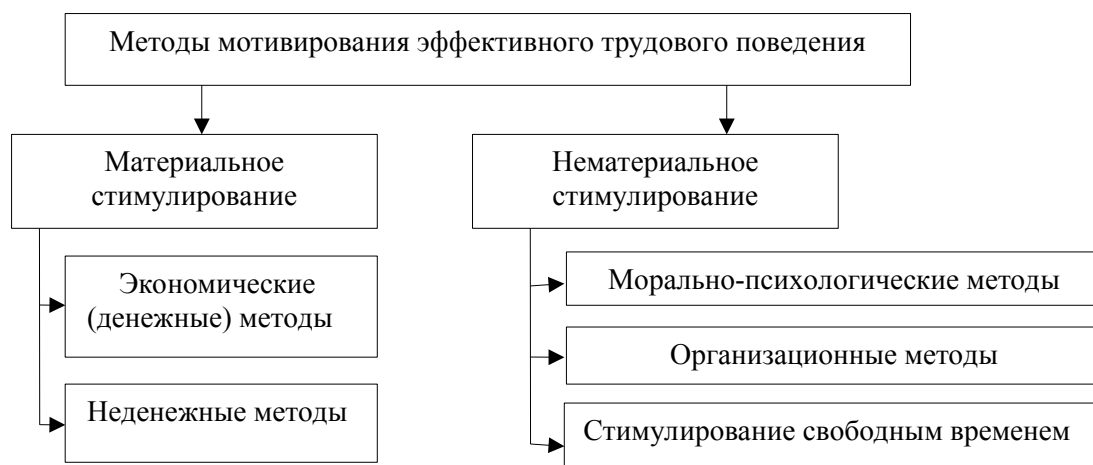


Рисунок 1.4 – Классификация методов мотивации эффективного трудового поведения

Примечание – Источник: [35, с. 30, рисунок 5]

В научной литературе по проблемам мотивации и стимулирования труда чаще всего встречается деление методов мотивации на материальные и нематериальные. Как правило, экономические методы мотивирования, или материальная мотивация персонала – самая часто используемая на предприятиях.

1. Материальные методы мотивации – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых

правил поведения.

В состав материальных методов мотивации включаются все виды денежных выплат и все формы материального неденежного вознаграждения. Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «вознаграждение» [35, с. 30].

К целям материального стимулирования можно отнести:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала [35, с. 31].

Обобщенно целью формирования системы стимулирования можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации. Экономические вознаграждения требуют от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников. Наиболее часто само понятие «вознаграждение» относится именно к формам материального стимулирования труда работников.

Виды прямых и косвенных материальных стимулов (постоянная и переменная часть заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы) представлены на рисунке 1.5.

Доход работника организации (экономическое вознаграждение) может включать две основные части – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации [11, с. 132]. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника. Вознаграждения работникам – это все формы вознаграждений и выплат, предоставляемых компанией работникам в обмен на оказанные ими услуги.

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации		
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ			
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр.			
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности			
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда			
			Социальные выплаты (бенефит)				Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий	
			Участие в прибылях				Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада	
			Дивиденды				Доход на собственность	

Рисунок 1.5 – Основные составляющие материальных методов мотивации персонала организации

Примечание – Источник: [35, с. 30, рисунок 5]

Трудовой доход подразделяется на заработную плату и социальные выплаты и льготы (бенефиты). Заработная плата – основная часть трудового дохода. Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы. Переменная часть заработка включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются

различными факторами и по-разному влияют на доход работника.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и пр.).

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, регулируемую, стимулирующую.

Воспроизводственная функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи. Объективной основой реализации этой функции является принцип предельного уровня оплаты труда. Минимальный уровень оплаты труда должен соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину, включая не только физиологические потребности, но и обеспечение квалификационного роста и развития творческого потенциала работника.

Регулирующая функция оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, численность работников и уровень их занятости. Принцип сегментации предусматривает разграничение уровня оплаты по его отдельным сегментам, т.е. группам работников, различающимся приоритетностью сферы деятельности, категориями персонала, профессионально-квалификационными и социальными характеристиками. Регулирование уровня оплаты труда осуществляется на различных уровнях – в рамках генеральных и отраслевых тарифных соглашений, а также через коллективные договоры предприятий.

Стимулирующая функция имеет целью установить относительный уровень заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда. Принцип дифференциации уровня оплаты труда предполагает дифференциацию по критериям производительности и эффективности. Главным инструментом дифференциации является тарифная система, а также выплаты, основанные на оценке результативности труда работников [25, с. 81].

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Мотивационный эффект системы трудовых вознаграждений очень значим благодаря разнообразию их видов – таблица А.1 приложения А.

Как важнейший элемент системы мотивации и стимулирования труда, система оплаты труда призвана обеспечить реализацию ее основных задач:

- способствовать привлечению персонала в организацию;
- способствовать сохранению трудового потенциала;

- формировать производственное поведение, характеризующееся высокой результативностью, ответственностью, инновационностью;
- способствовать экономии всех видов ресурсов [25, с. 85].

Анализ мотивирующей роли материального стимулирования в рамках основных мотивационных моделей, позволяет сделать следующие выводы.

1. Трудовое вознаграждение, в первую очередь, является средством удовлетворения базовых потребностей работника. Кроме того, трудовое вознаграждение может являться средством удовлетворения многих высших потребностей, но только в том случае, если его размер выше уровня, необходимого для физического выживания работника и его семьи. С ростом размера денежного вознаграждения его «поле мотивационного воздействия» расширяется.

2. В условиях отсутствия у работника значимых источников средств к существованию, помимо заработной платы, значимость денежного вознаграждения за труд достаточно велика. С развитием системы социального вспомоществования растет значение иных форм вознаграждения.

3. Мотивационное значение внутреннего вознаграждения для работника выше, чем любой формы внешнего вознаграждения. Несмотря на то что деньги являются важнейшей формой вознаграждения, их мотивационная роль ограничена и во многом зависит от места денег в общественной и личностной системе ценностей (что определяет валентность денег).

4. Мотивирующая роль трудового вознаграждения прямо зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда работника (группы работников) являются важнейшими условиями повышения мотивационного значения экономических вознаграждений.

5. На мотивационное значение трудового вознаграждения (особенно в условиях рынка) оказывает значимое влияние соотношение уровней оплаты данного вида труда (а также его количества и качества) как в рамках организации, так и на внешнем рынке труда.

6. Мотивационное значение денег индивидуально, и зависит не только от системы оценки и стимулирования труда в организации, но и от восприятия этой системы работником, его самооценки, личностных качеств, особенностей ценностного сознания, отношения к труду. Практически, даже самая совершенная система стимулирования не может в полной мере учесть индивидуальные особенности всех работников.

7. Система трудовых вознаграждений должна развиваться и совершенствоваться. «Привыкание» работников к положительным денежным стимулам и необходимость расширения их спектра увеличивает затраты

организации на персонал. Поэтому огромное значение (как для работников, так и для организации) имеет обеспечение реальной связи роста оплаты с результатами деятельности [25, с. 86].

Таким образом, на мотивационное значение материального стимулирования влияют различные факторы, прежде всего – сам уровень вознаграждения и способ его связи со сложностью труда, квалификацией и результатами труда работника. Структура материальных неденежных методов мотивации включает несколько групп стимулов, назначение и примерный состав которых представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Материальные неденежные методы мотивации

Стимулы	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/ должности, не предусмотренных в нормативах	<ul style="list-style-type: none"> - полная или частичная оплата сотовой связи; - предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; - переносной персональный компьютер; - оплата представительских расходов;
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> - доставка сотрудников (на работу/ с работы); - негосударственное пенсионное обеспечение; - компенсация стоимости отдыха детей; - обязательная медицинская страховка; - оказание материальной помощи; - компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; - компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки; - организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ на рабочее место; - дополнительное медицинское страхование (стоматология, плановые операции); - дополнительное медицинское страхование членов семьи; - организация и оплата дорогостоящего отдыха; - полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение и удержание ценных специалистов	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление потребительских кредитов / поручительство перед банком на неотложные нужды; - предоставление кредитов / поручительство перед банком на приобретение жилья; - оплата обучения; - предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; - обеспечение служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья

Примечание – Источник: [14, с. 267, таблица 2.2]

В отечественной литературе нет единого подхода к определению понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет». На основе анализа структуры предоставляемых организациями работникам льгот и выплат можно выделить социальный пакет как выплаты и льготы, предоставляемые работодателем работнику в соответствии с действующим законодательством, и компенсационный пакет – социальные выплаты и льготы добровольного характера.

Социальный пакет – это льготы и выплаты, которые гарантированы законодательно, и которые работодатель обязан предоставить своим работникам. В данном случае главная функция социального пакета – социальное обеспечение работников, «делегированное» работодателю государством.

Трудовой кодекс достаточно четко регламентирует, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, организация должна осуществлять обязательное медицинское страхование сотрудника; предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск; производить оплату листков временной нетрудоспособности (больничных); осуществлять отчисления в пенсионный фонд и др. Все эти социальные выплаты являются обязательными для руководителей всех организаций, независимо от форм собственности, поэтому их нельзя рассматривать как особую заботу работодателя о своем персонале. Неисполнение таких обязательств – это прямое нарушение прав работников и законодательства о труде.

Социальный пакет – это минимальный, обязательный для всего персонала набор социальных благ, обязанность любого работодателя [14, с. 268].

Компенсационный пакет представляет собой совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех, которые установлены законодательно. Компенсационные пакеты различных организаций отличаются – в зависимости от кадровой и социальной политики компаний, экономических возможностей, остроты конкурентной борьбы. Сейчас компенсационный пакет – важная составляющая HR-бренда, имиджа компании как работодателя. В странах с развитой рыночной экономикой система добровольно предоставляемых социальных льгот работникам развита широко, и дополняет систему оплаты труда, служит дополнительным фактором привлечения и удержания персонала.

Анализируя учебную литературу, необходимо отметить, что однозначного определения категории «нематериальная мотивация» нет, но методы нематериального стимулирования составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации персонала, поскольку любой мотив трудовой деятельности имеет моральную, идейную основу. В качестве потенциальных

нематериальных стимулов рассматривают все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного вознаграждения [24, с. 198].

Основными направлениями нематериальной мотивации персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование, стимулирование свободным временем. Моральное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Методы морального стимулирования представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Методы моральной мотивации и стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Систематическое информирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Расширенные совещания - Собрания трудового коллектива - Презентации успешных проектов - Организованный внутренний пиар - Целенаправленная идеологическая работа - Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть) - Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда)
Организация корпоративных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> - Профессиональные конкурсы - Мастер-классы - Трудовые соревнования - Корпоративные праздники - Событийные мероприятия - Мероприятия тимбилдинга
Официальное признание заслуг	<ul style="list-style-type: none"> - Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам - Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, статусными премиями - Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях - Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> - Использование демократического стиля руководства - Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация кадров - Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости - Применение социально-психологических методов, способствующих выработке навыков эффективного взаимодействия

Примечание – Источник: [24, с. 205, таблица 35]

Организационные методы мотивации – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Организационные методы мотивации персонала представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Организационные методы мотивации персонала

Группа методов	Методы
Повышение качества трудовой жизни	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение организации труда; - Укрупнение объема работы на рабочих местах; - Расширение содержательности труда; - Интеллектуализация трудовых функций; - Развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала; - Организация обратной связи; - Снижение регламентации труда; - Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; - Совмещение профессий (должностей); - Смена (ротация) рабочих мест и операций; - Эргономика и дизайн рабочих помещений, мест для отдыха, перерывов
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; - Организация обретения необходимого уровня профподготовки; - Поиск и поддержка талантов; - Поощрение творческого подхода к выполнению работы, поддержка инициатив и предложений персонала; - Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников;
Вовлечение персонала в процесс управления	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование самоуправляющихся автономных трудовых коллективов; - Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению конкретных проблем, возникающих в процессе работы; - Предоставление возможностей группового обсуждения решений; - Делегирование полномочий; - Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами); - Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности); - Использование схем вознаграждения идей
Организация трудовых соревнований	<ul style="list-style-type: none"> - Профессиональные конкурсы; - Смотры профессионального мастерства; - Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов; - Блиц-турниры; - Соревнования коллективов–рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений–за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов и др.

Примечание – Источник: [24, с. 207, таблица 37]

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости – таблица 1.6.

Таблица 1.6 – Методы стимулирования свободным временем

Группа методов	Методы
Предоставление дополнительного времени отдыха	<ul style="list-style-type: none"> - Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск - Присоединение дополнительных дней к отпуску - Дополнительный оплачиваемый отпуск - Творческий отпуск - Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> - Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени - Применение методов разделения работы - Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	<ul style="list-style-type: none"> - Временная и сезонная занятость - FreeLance - Надомная работа - Агентская работа - Работа администратора на домашнем телефоне - Самозанятость

Примечание – Источник: [24, с. 208, таблица 38]

Цель стимулирования свободным временем – поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов путем создания особых условий занятости, среди которых основное место занимают предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости.

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериальной мотивации и стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация [24, с. 210].

Выводы по главе 1.

Мотив (от франц. Motif – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Также мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Под мотивацией труда понимают

организацию работы предприятия таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом, реализуя свой трудовой потенциал. Другими словами, каждый сотрудник получает внутренний стимул, повышающий производительность труда, и направленный на достижение общей цели своей организации.

Существующие теории мотивации разделяются на два типа: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию и стараются определить потребности, побуждающие людей к действию. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов. Система мотивации и стимулирования персонала организации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

Обобщенно целью формирования системы мотивации и стимулирования можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации. Прямые и косвенные материальные стимулы включают постоянную и переменную части заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы. Основными направлениями нематериальной мотивации персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование, стимулирование свободным временем. Моральное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя: создание условий для формирования профессиональной гордости и личной ответственности за работу – наличие известной доли риска, возможность добиться успеха; присутствие вызова, обеспечение возможностей для выражения себя в труде; признание – публичное и личное, почетные грамоты, ценные подарки, Доска почета и другие. Любого рода задание должно включать в себя элемент вызова, новизны; атмосфера обоюдного доверия и уважения.

ГЛАВА 2

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «БЕЛАГРОТЕРМИНАЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Белагротерминал» (ООО «Белагротерминал»), УНП 590975415, зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР) 30.11.2011. Предприятие поставлено на налоговый учет 02.12.2011, включено в Государственный реестр плательщиков (иных обязанных лиц) (ГРП). Адрес: Гродненская обл., г. Сморгонь, ул. Логистическая, д. 4, ком. 15.

ООО «Белагротерминал» является частью международной Группы компаний «Содружество». В феврале 2016 года предприятие было зарегистрировано в качестве резидента СЭЗ «Гродноинвест» с инвестиционным проектом «Производственно-логистический комплекс в г. Сморгонь». Производственно-логистический комплекс (далее – ПЛК) в городе Сморгонь – крупнейший и самый совершенный маслоэкстракционный завод в Республике Беларусь и Европе мощностью переработки 2000 тонн в сутки масличных культур. В 2018 году компания реализовала в Сморгони амбициозный инвестиционный проект по созданию современного, не имеющего аналогов в Беларуси завода по экстракции растительных масел. История создания и развития предприятия следующая:

- 2011–2014 гг. – работы по возведению современного агрологистического комплекса, мощностью единовременного хранения 100 000 тонн сыпучих, тарных и наливных грузов;
- 2016–2018 гг. – строительство маслоэкстракционного завода, мощностью переработки 2000 тонн в сутки масличных культур: маслосемена рапса, соевые бобы, рыжик, лен.

Цели реализации проекта создания и развития ООО «Белагротерминал»:

- инвестиции в экономику государства;
- доступность, выпускаемой заводом продукции, для местных потребителей, за счёт низкой себестоимости на производстве;
- развитие растениеводства страны;
- обеспечение белорусских хозяйств круглогодичным заказом на рапс и другие масличные культуры.

Для Республики Беларусь, где есть большие возможности увеличивать объемы производства масличных культур (в первую очередь, рапса), данный проект был призван стать катализатором дальнейшего развития растениеводства (в частности) и сельского хозяйства страны – в целом.

Сырьё (семена рапса и соевые бобы) для собственного производства продукции приоритетно приобретается в Республике Беларусь. В своём составе оно не содержит аллергенов, генно-модифицированных и химических веществ. Продукцией переработки указанных масличных культур являются шрот кормовой тостированный, масло гидратированное и пищевая добавка лецитин растительный, которые имеют широкое применение на нашем рынке.

Сегодня ООО «Белагротерминал» – самый совершенный маслоэкстракционный завод не только в Беларуси, но и Европе; крупнейший переработчик рапса, сои, рыжика в нашей стране. Мощность переработки составляет 660 тысяч тонн масличных культур в год. Работа коллектива ООО «Белагротерминал» направлена на быстрое и качественное обслуживание с выполнением наиболее широкого спектра задач для удобства и на благо клиента.

Первоочередной задачей, стоящей перед предприятием, является выпуск конкурентоспособной продукции, а стратегической целью в области качества является непрерывное повышение качества изготавливаемых продуктов с сохранением лучших производственных традиций, отвечающих пожеланиям потребителей. Организационная структура управления формируется исходя из стоящих перед предприятием задач и функций управления, вытекающих из этих задач.

В своей деятельности ООО «Белагротерминал» руководствуется: законодательными и нормативными правовыми актами Республики Беларусь, указами и декретами Президента РБ; постановлениями, приказами; приказами и распоряжениями руководства, стандартами и руководящими документами СЭЗ «Гродноинвест». Предприятие создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Республики Беларусь, Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» от 18 июля 2022 г. № 197-3 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 22.07.2022, 2/2917).

Основные локальные (внутренние) нормативно-правовые акты, определяющие деятельность ООО «Белагротерминал»: Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, штатное расписание и другие.

Так как предприятие является резидентом СЭЗ «Гродноинвест», на него распространяются также основные документы и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность СЭЗ «Гродноинвест», налоговые и таможенные

преференции для резидентов, формы статистической отчетности действующих резидентов. Деятельность организации как резидента СЭЗ «Гродноинвест» регулируется законодательными актами, представленными в Приложении Б.

Организационная структура управления ООО «Белагротерминал» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Белагротерминал»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таким образом, в ООО «Белагротерминал» используется линейно-функциональная структура управления. Ее основу составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам (производство, финансы, персонал и пр.), по каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Организационная структура предприятия включает функциональные подразделения (отделы, службы) и линейные производственные единицы (производственные цеха и участки). Высокий уровень технологичности

производства требует постоянного совершенствования уровня профессиональной подготовки, повышения квалификации рабочих, специалистов и служащих. Все работники предприятия работают в соответствии с трудовыми договорами и контрактами, с учетом уровня образования руководящих работников, специалистов и профессиональной подготовкой рабочих.

Целью кадровой политики ООО «Белагротерминал» является реализация мероприятий по формированию конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, эффективно решающего задачи, стоящие перед производственно-логистическим комплексом. Работники предприятия рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов ООО «Белагротерминал», обеспечивающих его конкурентоспособность и способствующих развитию предприятия.

Основное производство в ООО «Белагротерминал» организовано как непрерывная цепочка технологических процессов. Группа компаний «Содружество» закупает маслосемена рапса в Беларуси для дальнейшей переработки на крупнейшем производстве – маслоэкстракционном заводе «Белагротерминал» с мощностью переработки 660 тысяч тонн в год (2000 тонн в сутки). Предприятие работает со всеми сельскохозяйственными организациями, оплата за рапс и сою производится в течение 24 часов, осуществляем самовывоз, имеются склады в каждой области, выполняется поставку шрота рапсового и соевого, масла и лецитина.

Завод оснащен современным технологическим оборудованием от известных мировых лидеров, среди изготовителей оборудования для масложировой промышленности – Andreotti Impianti (Италия), Buhler (Швейцария), Westfalia (Германия), Harburg Freudenberger (Германия), Mahle (Германия). Каждое из подразделений производственного комплекса обеспечивает безопасное ведение работ на механизированных и автоматизированных линиях технологического оборудования, осуществляет контроль качества и параметров, ведет учет сырья и готовой продукции.

Качество, безопасность и экологичность продукции – приоритеты ООО «Белагротерминал». На предприятии осуществляется строжайший контроль качества сырья и продукции, контроль технологических режимов на всех этапах производственного процесса, что гарантирует выпуск продукции высочайшего качества. Подтверждением этого является тот факт, что предприятие сертифицировано на соответствие требованиям международных систем менеджмента безопасности кормов с учетом требований стандартов GMP+B2, системам Cert ID, ProTerra/Non-GMO и Europe soya.

Более 300 сельскохозяйственных организаций Беларуси поставляют ООО «Белагротерминал» рапс. Наличие региональных складов позволяет

принимать рапс и отгружать шрот в любой области страны. Собственный парк вагонов, широкая партнерская сеть, большой опыт работы на международном уровне и профессионализм специалистов позволяет ООО «Белагротерминал» и его клиентам в короткие сроки увеличивать объемы грузопотоков и создавать наиболее благоприятные условия для развития. Подвижной состав ГК «Содружество» в Беларуси составляет 125 цистерн для перевозки растительных масел и 591 крытый хоппер для перевозки зерна.

Составим перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль ООО «Белагротерминал» в среднесрочной перспективе 3-5 лет. Эти факторы включают 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические. Представим их в виде таблицы В.1 приложения В. После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль ООО «Белагротерминал» выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность предприятия.

2 – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль предприятия.

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли предприятия.

Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора – субъективная экспертная оценка. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность. Оценка проводилась на основе собственного мнения, составленного с учетом анализа Интернет и СМИ, официальных экспертов государственных органов власти и др.

Также рассчитывается реальная значимость каждого фактора. Она позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании – таблица В.2 приложения В.

Чем выше реальная значимость фактора с поправкой на вес, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес ООО «Белагротерминал». Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид и построение диаграмм для визуализации результатов. Вначале все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице В.3 приложения В.

Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому значимому фактору пропишем воздействие на отрасль, на компанию и

спланируем программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность ООО «Белагротерминал».

Сводная таблица PEST-анализа ООО «Белагротерминал» с описанием программы действий представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сводная таблица PEST-анализа с описанием программы действий

Фактор	Взвешенная оценка	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действие
Уровень инновационного развития отрасли	0,28	Благоприятное воздействие на отрасль, которое продлится и в будущем за счет компьютеризации, обновления мощностей; развития интернета и мобильных устройств	Благоприятное воздействие на предприятие	Дальнейшее внедрение инноваций, преимущественно ИТ-технологий в сферу производства и продаж
Скорость изменения и адаптации новых технологий	0,28	Не всегда благоприятное воздействие, т.к. предприятию всегда нужно стремиться к соперничеству и первенству в конкуренции	Способно негативно повлиять на предприятие	Необходимо непрерывно улучшать все бизнес-процессы
Разработка новых продуктов и услуг	0,28	Дальнейшее проникновение и доступ к новым продуктам и услугам в отрасли сохранятся	Способно позитивно влиять на предприятие	Дальнейшее развитие предложений новых товаров и услуг для роста доходов и прибыли

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Итак, сохранение положения ООО «Белагротерминал» на рынке, а также дальнейший рост его конкурентоспособности в среднесрочной перспективе может быть обеспечено за счет:

- дальнейшего внедрения инноваций, преимущественно ИТ-технологий в сферу производства и продаж;
- непрерывного улучшения всех бизнес-процессов;
- дальнейшего развития предложений новых товаров и услуг для роста доходов и прибыли.

Также в работе был проведен SWOT-анализ ООО «Белагротерминал».

Выявлены следующие возможности и угрозы предприятия, его слабые и сильные стороны, которые представлены в виде SWOT–анализа – таблица 2.2.

Таблица 2.2 – SWOT–анализ ООО «Белагротерминал»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> - Большой опыт на рынке; - Налаженные связи с покупателями на экспортном рынке; - Налаженные связи с поставщиками; - Резерв площадей и мощностей позволяет расширять выпускаемый ассортимент, улучшать его качественные характеристики в соответствии со спросом на рынке; - Широта и глубина ассортимента продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень цен, т. к. издержки производства выше, чем у основных конкурентов на внутреннем рынке из-за дорогостоящих инвестиционных проектов; - Задержка платежей в условиях инфляции со стороны ряда организаций, что приводит к недостатку оборотных средств; - Частичная потеря рынков сбыта в ЕС из-за санкций
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> - Использование технологических новшеств в бизнес-процессах и производстве товаров и услуг; - Расширение товарного портфеля; - Обновление оборудования и расширение ассортимента, освоение незапрещенной санкциями для реализации в ЕС продукции, завоевание ниш на рынках др. стран; - Увеличение поставок отдельных групп продукции на экспорт до 50% от общего объема продаж; - Возможности снижения себестоимости производства за счет нового оборудования и новых технологий производства 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая конкуренция на внешнем рынке; - Наличие крупных предприятий, производящих аналогичные виды изделий - Сложность в конкурировании на рынках СНГ из-за высокого уровня цен, связанного с различиями в системе ценообразования и налогообложения; - Нестабильность законодательства в сфере внешнеэкономической деятельности

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таким образом, сильными сторонами ООО «Белагротерминал» являются:

- большой опыт на рынке;
- налаженные связи с покупателями на экспортном рынке;
- налаженные связи с поставщиками;
- резерв площадей и мощностей позволяет расширять выпускаемый ассортимент, улучшать его качественные характеристики в соответствии со спросом на рынке;
- широта и глубина ассортимента продукции.

Слабыми сторонами деятельности ООО «Белагротерминал», снижающими его конкурентное положение на рынке, являются:

- высокий уровень цен, т. к. издержки производства выше, чем у

основных конкурентов на внутреннем рынке из-за дорогостоящих инвестиционных проектов;

- задержка платежей в условиях инфляции со стороны ряда организаций, что приводит к недостатку оборотных средств;
- потеря рынков сбыта в ЕС из-за санкций.

Наиболее сильное влияние на предприятие способно оказать использование следующих мероприятий:

- использование технологических новшеств в бизнес-процессах и производстве товаров и услуг;
- расширение товарного портфеля;
- обновление оборудования и расширение ассортимента, освоение незапрещенной санкциями для реализации в ЕС продукции, завоевание ниш на рынках др. стран;
- увеличение поставок отдельных групп продукции на экспорт до 50% от общего объема продаж;
- возможности снижения себестоимости производства за счет нового оборудования и новых технологий производства.

Конкурентную стратегию предприятия можно назвать смешанной. Согласно классификации М. Портера ей присущи следующие черты:

- стратегия широкой дифференциации – она направлена на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов, а именно: повышения товарности молока класса «экстра» и увеличения выработки свинины путем модернизации ферм, улучшения питательных свойств кормов, содержания животных, повышение гигиены и культуры производства.

- стратегия оптимальных издержек – она дает потребителям возможность получить за свои деньги большую ценность, а организации – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров, что достигается путем расширения ассортимента продукции растениеводства (картофель), расширения пахотных земель и доли рынка, усиления производственной и технологической дисциплины.

ООО «Белагротерминал» ежедневно перерабатывает до 1800 тонн в сутки масличных культур. Производимая продукция ООО «Белагротерминал»:

- соевый, рапсовый, рыжиковый, льняной шрота;
- гранулированная соевая оболочка;
- соевое, рапсовое, рыжиковое, льняное масло;
- соевый и рапсовый лецитин.

Областями применения готовой продукции ООО «Белагротерминал» являются:

- корма для сельскохозяйственных животных и птиц;

- производство майонезов, маргаринов, спредов и прочих жиров в масложировой промышленности;
- ингредиенты для шоколада и кондитерских изделий в кондитерской промышленности;
- производство текстуратов, изолятов и других продуктов глубокой переработки сои для дальнейшего использования в качестве компонентов продуктов питания в пищевой промышленности;
- компоненты для производства лекарств в фармацевтической промышленности.

Ассортимент производимой ООО «Белагротерминал» продукции по состоянию на 01.01.2023 г. составляет 4 товарные группы, 11 подгрупп – таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Ассортимент продукции ООО «Белагротерминал»

Товарная группа	Товарная подгруппа (ассортиментная группа)	Количество подгрупп, ед.
Шрот	- Шрот соевый кормовой тостированный - Шрот рапсовый тостированный - Шрот льняной тостированный - Шрот рыжиковый кормовой тостированный	4
Оболочка кормовая	- Оболочка соевая кормовая	1
Масло растительное	- Масло соевое гидратированное - Масло льняное - Масло рапсовое - Масло рыжиковое нерафинированное	4
Лецитин	- Лецитин E322 соевый - Лецитин рапсовый	2
Всего		11

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Приведем характеристику продукции.

1. Шрот кормовой тостированный представляет собой продукт переработки соевых бобов после извлечения из них растительного масла с применением дополнительной влаготепловой обработки. Соевый шрот широко применяют в кормлении всех видов сельскохозяйственных животных, птицы и рыб. Биологическая ценность рапсового белка составляет около 86 %. Включение рапсового шрота в рационы – один из факторов интенсификации птицеводства, свиноводства, а особенно животноводства, как на молочных фермах, так и на фермах по выращиванию и откорму КРС. Льняной шрот является полноценным источником получения полезных веществ. В нем содержатся полноценные белки, легко усвояемые углеводы, липиды, витамины, минеральных веществ. Также льняной шрот отличается низкой стоимостью, по

сравнению с семенами льна. Рыжиковый шрот используется как протеиновая добавка с высоким содержанием Омега-3 жирных кислот при производстве комбикормов. Введение рыжикового шрота в рацион животных, увеличивает продуктивность животных и птицы, улучшает качество продукции животноводства.

2. Гранулированная соевая оболочка предназначена для использования в качестве кормовой добавки для сельскохозяйственных животных, для производства комбикормовой продукции, а также в качестве сырья для получения клетчатки. Масло соевое широко применяется в различных отраслях пищевой промышленности: в масложировой, хлебобулочной, кондитерской, консервной, мясоперерабатывающей. Соевое масло также используется в комбикормовой, лакокрасочной и других отраслях.

3. Льняное масло имеет важное техническое значение: из него изготавливают быстросохнущие лаки, олифы. Оно широко применяется для производства натурального линолеума и масляных красок, используемых в строительстве и живописи. Масло рапсовое нерафинированное используется для дальнейшей промышленной переработки, а также для технических целей. Масло рыжиковое – продукт, получаемый при переработке семян рыжика. Рыжиковое масло отличается высоким содержанием каротиноидов (0,5-2,0 мг %), витамина Е (40-120 мг %), а также фосфолипидов (0,8 %). Его используют в производстве биодизеля, парфюмерии и косметике, пищевой промышленности, лакокрасочном производстве.

4. Добавки пищевые лецитины – это смесь фракций, извлекаемых физическими методами из растительных масел. По своей природной сущности лецитины являются наиболее распространенной группой полярных липидов, из которых состоят клеточные мембраны всех живых организмов. ООО «Белагротерминал» имеет следующие сертификаты соответствия: ISO 9000/9001/9004/19011: 2000, ISO 14000/14001, НАССР.

Динамика реализации продукции ООО «Белагротерминал» в 2020-2022 гг. представлена в таблице 2.5, а ее структура – на рисунке 2.2.

Таблица 2.5 – Динамика производства и реализации продукции ООО «Белагротерминал» в 2020–2022 гг., тыс. руб.

Товарная группа	Год			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2020 г.
Масло растительное	60998	64249	65108	105,33	106,74
Лецитин	1487	4828	8303	324,73	558,41
Шрот	7010	7398	7070	105,55	100,86
Оболочка кормовая	1310	1402	1726	107,02	131,79
Всего	70804	77877	82207	109,99	116,11

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

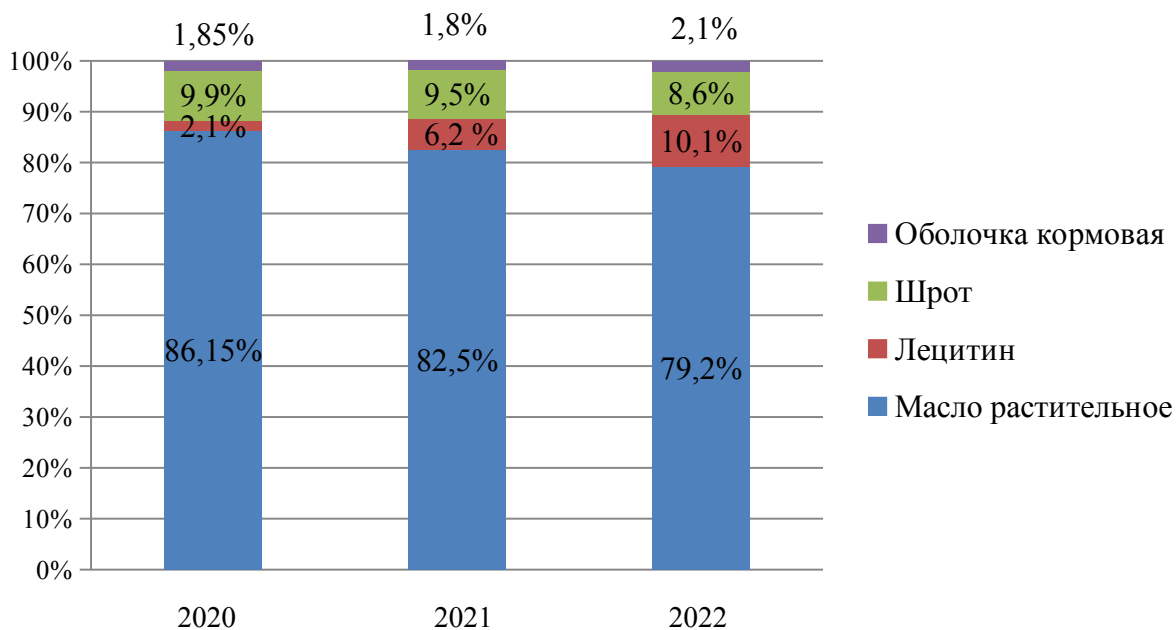


Рисунок 2.2 – Структура производства и реализации продукции ООО «Белагротерминал» в 2020–2022 гг., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таким образом, объем продаж продукции с 2020 г. к 2022 г. увеличился с 70804 тыс. руб. до 82207 тыс. руб., или на 16,11 %, в том числе масел растительных – на 6,74 %, лецитина – на 458,41 %, шрота – на 0,86 %, оболочки кормовой – на 31,79 %. Итак, наблюдается расширение продаж по всем видам товарным группам, а особенно выросло производство и продажи лецитина.

Как видно из анализа рисунка 2.2, в общей структуре наибольшая доля принадлежит производству и продаже масел растительных (79,2 % в 2022 г.), так как это основной и наиболее дорогостоящий продукт, причем доля в объеме производства и реализации несколько снизилась с 2022 г. (82,5 % в 2021 г.). Доля лецитина в объеме продаж составила в 2022 г. 10,1 %, увеличившись в отношении к 2020 г. (2,1 %) и 2021 г. (6,2 %). Доля продаж шрота в общем объеме в 2022 г. составила 8,6 %, оболочки соевой кормовой увеличилась с 1,85 % в 2020 г. до 2,1 % в 2022 г.

С начала своего функционирования в 2018 г. предприятие внесло значительный вклад в развитие растениеводства страны. Белорусские хозяйства обеспечены круглогодичным заказом на рапс и другие масличные культуры. Продукция доступна для местных потребителей: сотни организаций покупают рапсовый и соевый шрот. Приоритетами для ООО «Белагротерминал» являются качество продукции, обеспечение экологической, пожарной, промышленной безопасности и обеспечение требований охраны труда. Вся продукция имеет декларации о соответствии или свидетельства о государственной регистрации и соответствует требованиям Технических Регламентов Таможенного Союза.

Масло растительное и лецитин пользуется спросом и в Республике Беларусь, и за рубежом. Финляндия, Норвегия, Швейцария, как известно, предъявляют высокие требования к качеству и экологичности продукта. Они являются постоянными покупателем данной продукции предприятия. Основная форма хозяйственных связей у ООО «Белагротерминал» с партнерами и поставщиками – договорная прямая долгосрочная. Осуществление хозяйственных связей осуществляется на основе типовых договоров организации или поставщика по личной договорённости.

ООО «Белагротерминал» обеспечивает Сморгонскому району более 360 рабочих мест. На предприятии трудятся высококлассные специалисты и рабочие со всей республики, а в обслуживание предприятия вовлечено более двадцати организаций Сморгонского района.

Проведем оценку основных результатов деятельности ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг. на основании «Отчета о прибылях и убытках». В таблице 2.6 представлен анализ основных финансово-экономических показателей деятельности за 2020–2022 гг. согласно Отчёта о прибылях и убытках (Приложение Г).

Таблица 2.6 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Наименование показателей	Годы			Отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2020 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.							
а) в действующих ценах	70804	77877	82207	+7073	+11403	109,99	116,11
б) в сопоставимых ценах	70804	72919	75907	+2115	+5103	102,99	107,21
Себестоимость реализован. продукции, тыс. руб.	65525	69162	72706	+3637	+7181	105,55	110,96
Валовая прибыль, тыс. руб.	5279	8725	9501	+3446	+4222	165,28	179,98
Управленческие расходы, тыс. руб.	1343	1490	1633	+147	+290	110,95	121,59
Расходы на реализацию, тыс. руб.	422	599	287	+177	-135	141,94	68,01
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	3514	6636	7581	+3122	+4067	188,84	215,74
Прибыль от текущей деятельности, тыс. руб.	3350	6279	6752	+2929	+3402	187,43	201,55
Прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	-1045	-2604	-1726	-1559	-681	249,19	165,17
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2305	3675	5026	+1370	+2721	159,44	218,05

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	1867	3014	3955	+1147	+2088	161,44	211,84
Рентабельность продаж, %	4,96	8,52	9,22	+3,56	+4,26	X	X
Рентабельность реализованной продукции, %	5,36	9,59	10,43	+4,23	+5,06	X	X
Индекс цен, коэффициент	100,0	106,8	108,3	+6,8	+8,3	106,80	108,30

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Как следует из анализа таблицы, выручка от реализации продукции в сопоставимых ценах увеличилась с 70804 тыс. руб. в 2020 г. до 75907 тыс. руб. в 2022 г., или на 7,21 %. Рост выручки связан с расширением ассортимента продукции и дальнейшим освоением рынков сбыта. Валовая прибыль предприятия составила в 2020 г. 5279 тыс. руб., а в 2021 г. увеличилась до 8725 тыс. руб., что на 65,25 % больше. Выручка росла более высокими темпами (на 9,99 %), чем себестоимость (на 5,55 %) за счет расширения линейки более рентабельной продукции, что и обусловило более значительный прирост валовой прибыли. В 2022 г. валовая прибыль составила 9501 тыс. руб., что на 79,98 % больше уровня 2020 г. Прибыль от реализации составила в 2021 г. 6636 тыс. руб., что на 88,84 % больше уровня 2020 г., а в 2022 г. – 7581 тыс. руб., что на 115,74 % больше уровня 2020 г. Основными причинами является рост продаж высокодоходных товаров в 2022 г. в связи с расширением их ассортимента, но сокращение их прибыльности (доходности) в 2021 г. для удержания конкурентоспособного положения на рынке.

Как следует из анализа таблицы 2.6, прибыль от текущей деятельности составила в 2021 г. 6279 тыс. руб. что больше к уровню 2020 г. на 2929 тыс. руб., а в 2022 г. была получена прибыль в размере 6752 тыс. руб., что на 101,55 % больше уровня 2020 г. Убыток от инвестиционной, финансовой и иной деятельности составил в 2020 г. 1045 тыс. руб., в 2021 г. – 2604 тыс. руб., а в 2022 г. – 1726 тыс. руб., что на 681 тыс. руб. или 65,17 % больше убытка 2020 г. Прибыль до налогообложения составила в 2020 г. 2305 тыс. руб., а в 2021 г. была получена прибыль, которая составила 3675 тыс. руб., в 2022 г. прибыль составила 5026 тыс. руб., что на 118,05 тыс. руб. больше уровня 2020 г.

Чистая прибыль по предприятию составила в 2020 г. 1867 тыс. руб., а в 2021 г. была получена чистая прибыль в размере 3014 тыс. руб., что на 1147 тыс. руб. больше уровня 2020 г. В 2022 г. чистая прибыль составила 3955 тыс. руб., что на 111,84 % больше уровня 2020 г. Причинами является рост продаж высокодоходных товаров, расширение их ассортимента (лецитин соевый и рапсовый), и в итоге повышение прибыльности (доходности) в 2021-2022 гг.

Деятельность предприятия на протяжении исследуемого периода была эффективной, на что указывает также положительная величина рентабельности. В целом показатели, оценивающие рентабельность продаж, демонстрируют положительную динамику в 2021–2022 гг. (8,52 %; 9,22 %) по сравнению с 2020 г. (4,96 %). При этом в 2020 г. рентабельность реализованной продукции была минимальной: она составила 5,36 %. В 2021 г. рентабельность реализованной продукции увеличилась на 4,23 п.п., и составила 9,59 %. В 2022 г. она увеличилась на 5,06 п.п., и ее уровень составил 10,43 %. Наиболее высокими были показатели рентабельности в 2022 г.

Анализ финансового состояния представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ финансового состояния ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Показатели	Годы			Изменение, +/-	
	На 01.01. 2021 г.	На 01.01. 2022 г.	На 01.01. 2023 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,42	0,52	0,55	0,10	0,03
Коэффициент текущей ликвидности	1,73	2,08	2,24	0,35	0,16
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,29	0,23	0,24	-0,06	0,01

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Из таблицы 2.7 видно, что финансовое состояние ООО «Белагротерминал» является достаточно устойчивым, о чем свидетельствуют рассчитанные показатели и их динамика.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укрепился в 2021 году на 0,1 пункт, в 2022 году – на 0,03 пункта. Коэффициент текущей ликвидности укрепился в 2021 году на 0,35 пункта, в 2022 году – на 0,16 пункта, и составил 2,24. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами составил в 2022 году 0,24, т.е. финансовые обязательства на 24 % обеспечены активами. Сумма чистых активов выросла в 2021 году на 1558 тыс.руб., в 2022 году – на 3877 тыс.руб. и составила 23710 тыс.руб. Таким образом, проведя анализ данных по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 годы можно сделать вывод, что финансовое состояние является достаточно устойчивым, о чем свидетельствуют рассчитанные показатели и их динамика.

Итак, наблюдается рост большинства объемных показателей финансово-экономической деятельности ООО «Белагротерминал» в 2020–2022 гг., рост показателей эффективности деятельности предприятия, таких как

рентабельность продаж и реализации. Наиболее успешно предприятие сработало в 2022 г. за счет расширения линейки более рентабельной продукции, что и обусловило более значительный прирост показателей прибыли и рентабельности, а также наращивания объемов производства и продаж в целом, освоения новых сегментов рынка.

2.2 Анализ системы мотивации сотрудников ООО «Белагротерминал» и ее эффективность

Рассмотрим динамику, структуру и качество персонала ООО «Белагротерминал». Динамика численности персонала представлена в таблице 2.8, а ее структура – на рисунке 2.3.

Таблица 2.8 – Динамика и состав трудовых ресурсов ООО «Белагротерминал» в 2020–2022 гг., чел.

Категория персонала	Годы			Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Промышленно-производственный персонал, всего	328	330	337	100,61	102,74
В т.ч. персонал основной деятельности, в т. ч.:	312	313	320	100,32	102,56
- рабочие	202	203	210	100,50	103,96
- руководители	74	74	74	100,00	100,00
- специалисты	32	32	32	100,00	100,00
- другие служащие	4	4	4	100,00	100,00
- персонал, занятый в неосновной деятельности, чел.	16	17	17	106,25	106,25

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

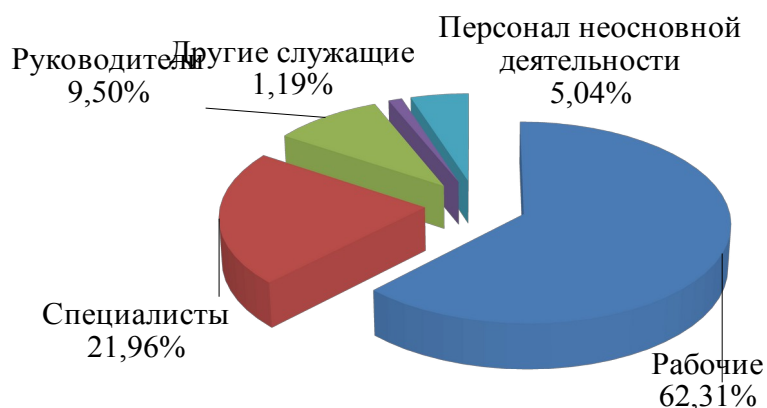


Рисунок 2.3 – Структура трудовых ресурсов ООО «Белагротерминал» в 2022 г., %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Среднесписочная численность работников составила в 2020 г. 328 чел., а в 2021–2022 гг. – 330 чел. и 337 чел. соответственно, что на 2,74 % больше уровня 2020 г. Основными причинами роста численности персонала является расширение деятельности ООО «Белагротерминал».

В настоящее время на предприятии трудится 337 человек, из них руководители составляют 9,5 %, и специалисты – 21,96 %, рабочий персонал – 62,31 % от всей численности работников. По гендерному составу 75 % работников предприятия составляют мужчины, 25 % – женщины. Средний возраст работников составляет 42 лет.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям. Образовательный уровень сотрудников ООО «Белагротерминал» один из самых высоких среди промышленных предприятий региона: 45 % имеют высшее образование, а 55 % – среднее и среднетехническое образование.

Основой системы мотивации и стимулирования к труду в ООО «Белагротерминал» является кадровая политика. Кадровая политика направлена на обеспечение основополагающего принципа: профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности предприятию.

Компания предъявляет серьезные требования к кандидатам на вакантные позиции:

- высокий образовательный и интеллектуальный уровень, глубокие профессиональные знания и опыт работы по специальности, желание постоянно учиться и развиваться;
- высокий уровень ответственности и самодисциплины, отсутствие вредных привычек и позитивное отношение к временным трудностям;
- высокий уровень эмоционального интеллекта и коммуникабельности;
- владение компьютером на уровне уверенного пользователя; честность, порядочность, открытость, уважительное отношение к труду и окружающим людям, инициативность, умение работать на результат и ценить качественный труд.

Предъявляя высокие требования к работникам, ООО «Белагротерминал», в свою очередь, берёт на себя безусловные обязательства в исполнении своих обещаний перед сотрудниками. Основным юридическим документом, регулирующим трудовые и социально-экономические отношения между

нанимателем и работником, обеспечивающим реальную защиту прав и интересов трудящихся завода, является коллективный договор ООО «Белагротерминал». Рассмотрим ее ключевые составляющие.

1. Система вознаграждения за результаты труда ООО «Белагротерминал» направлена на привлечение кадров, мотивацию труда и удержание работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных предприятием производственных задач с минимальными затратами и максимальной эффективностью. На предприятии внедрена система оплаты труда на основе КРІ и система вознаграждение за внедрение рационализаторских предложений «кайдзен».

2. Обучение и развитие. Постоянные усовершенствования и изменения в работе предприятия, реализация разнообразных проектов формируют естественную среду для развития и роста сотрудников. Успешное решение поставленных задач требует постоянного повышения профессионального уровня, развития корпоративных и управленческих компетенций. Для этого проводятся разнообразные программы обучения и развития. Сотрудники ООО «Белагротерминал» повышают свою квалификацию в ведущих учебных центрах страны и региона, посещают профессиональные конференции и семинары, обучаются по специально разработанным корпоративным программам.

3. Условия труда. Одним из приоритетов кадровой политики предприятия является создание благоприятных условий труда работников, охраны их жизни и здоровья и включает в себя такие элементы, как:

- обеспечение работников, занятых на производстве, всеми необходимыми инструментами, спецодеждой, средствами специальной защиты;
- оборудование рабочих мест инженерно-технических работников и офисных служащих Общества на высоком техническом уровне средствами связи, необходимой компьютерной техникой;
- обеспечение качественной стационарной и мобильной телефонной связью, доступом в интернет всех участков и подразделений;
- реализация льгот и гарантий в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности и др.), установленные на государственном уровне.

Применяемая в ООО «Белагротерминал» система мотивации сформирована с учетом инновационного, западного подхода, она достигается созданием системы стимулов и реализуется с помощью различных методов мотивирования эффективного трудового поведения, которые приведены на рисунке 2.4.

Итак, в организации функционирует достаточно развитая и

разнообразная система мотивации и стимулирования сотрудников.



Рисунок 2.4 – Методы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Белагротерминал»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Рассмотрим материальное стимулирование, а также применение санкций в ООО «Белагротерминал». Материальное вознаграждение на заводе состоит из прямого и непрямого материального вознаграждения. Прямое материальное вознаграждение включает в себя фиксированную часть – основная зарплата, дополнительные выплаты; и переменной части – ежемесячные, ежеквартальные и единовременные премиальные выплаты. Непрямое материальное вознаграждение на предприятии состоит из различных программ социальной защиты работников – обязательных (государственных) программ и добровольных (корпоративных) программ, а также программ дополнительных льгот (доступных для всех работников, и отдельно – льгот для

определенных категорий сотрудников). При оценке конкурентоспособности уровней оплаты труда своих сотрудников, предприятие берет в расчет как фиксированную, так и переменную части прямого материального вознаграждения.

Система премиальных выплат ООО «Белагротерминал» выполняет роль поощрения достижения индивидуальных целей, ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей и задач. Это реализуется методом сбалансированного сочетания индивидуальных и общекорпоративных элементов в премиальных выплатах работникам. Для этого завод стремится использовать единый подход к системе общего вознаграждения, включая единую систему должностных разрядов и установленный набор дополнительных льгот.

Оплата труда в ООО «Белагротерминал» проводится на основе системы КРІ (Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения, или показателя достижения результата той или иной должности, который можно оцифровать и измерить. Мотивационная система КРІ – индикатор эффективности и успешности выполнения поставленных целей. Задача этой системы – направить действия сотрудников всех подразделений в едином направлении при помощи выполнения конкретных показателей. КРІ каждого отдельного работника определяет эффективность выполнения его конкретной работы и находит финансовое отражение в его заработной плате, а в целом направлен на решение бизнес-целей ООО «Белагротерминал». Ключевые параметры КРІ ООО «Белагротерминал» можно разделить на два типа:

1. Оперативные, которые полностью отражают действующую деятельность предприятия и позволяют решать задачи в связи с изменчивыми условиями.

2. Стратегические, которые отражают работу предприятия за весь период и позволяют вводить коррективы плана на следующий рабочий период.

В ООО «Белагротерминал» используется КРІ производительности труда – оценивается отношение результата ко времени, потраченному на его достижение.

Рассмотрим пример расчета КРІ производительности труда для начисления премии на примере менеджера по работе с ключевыми клиентами.

Ключевыми показателями эффективности менеджера по работе с ключевыми клиентами являются (приложение Ж):

- отсутствие дебиторской задолженности со стороны ЗАО «БНБК»;
- контроль своевременности поступления денежных средств по сделкам ЗАО «БНБК»;
- качественное сопровождение сделок в полном объеме и без претензий по качеству;

- отсутствие дополнительных затрат по сделкам с ЗАО «БНБК».

Удельный вес каждого показателя составляет 0,25.

В таблице 2.9 представлен расчет результативности менеджера по работе с ключевыми клиентами за декабрь 2022 г.

Таблица 2.9 – Расчет коэффициента результативности менеджера по работе с ключевыми клиентами за декабрь 2022 г.

KPI	Удельный вес показателя	Размер премии	План (цель) по KPI	Факт достижения KPI	Индекс KPI
KPI 1 - Отсутствие дебиторской задолженности со стороны ЗАО «БНБК»	0,40	100 %	80 %	0,32	0,40
KPI 2 - Контроль своевременности поступления денежных средств по сделкам ЗАО «БНБК»	0,20	100 %	95 %	0,19	0,20
KPI 3 - Качественное сопровождение сделок в полном объеме и без претензий по качеству	0,20	100 %	100 %	0,20	0,20
KPI 4 - Отсутствие дополнительных затрат по сделкам с ЗАО «БНБК»	0,25	100 %	100 %	0,25	0,25
Коэффициент результативности (сумма индексов KPI)	Индекс KPI = с.2 x (с.5 / с.4)				0,96

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таким образом, цель достигнута на 96 %. По данной должности достижение цели возможно на уровне не более 100 %, т. к. работа менеджера предусматривает только достижение фиксированных показателей.

Рассчитывается общая сумма вознаграждения. Размер фиксированной ставки менеджера – 1280 рублей, переменной – 300 рублей. Следовательно, невыполнение плана на 4 % уменьшает на такую же сумму переменную часть. Таким образом, общая сумма вознаграждения составит:

$$1280+300 \times 0,96=1568 \text{ руб.}$$

Использование системы KPI ООО «Белагротерминал» предусматривает:

- четко сформулированные цели; разработку самого низкого и высокого показателей эффективности;
- правильное распределение полномочий и обязанностей среди сотрудников;
- определение, как и на какие индикаторы для достижения целей влияет каждое подразделение;
- выяснение, на что именно в рамках подразделения может влиять сотрудник;

- поиск и формулирование конкретных индикаторов для каждого работника;

- создание и использование алгоритма начисления заработной платы с учетом КРІ.

Положение о премировании работников П-037-4-2022 ООО «Белагротерминал» на основе системы КРІ разработано в соответствии с действующим законодательством, уставом организации и локальными правовыми актами. Данное Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников, их ответственности за развитие темпов производства продукции, увеличение доходов, прибыли, роста производительности труда, улучшение качества работы, обеспечение эффективной работы структурных подразделений и организации в целом. Положение устанавливает порядок и условия премирования, показатели премирования, критерии оценки, основания уменьшения размеров и лишения премий, периодичность и источники выплаты премий.

Премия представляет собой дополнительное денежное вознаграждение, которое может быть выплачено работнику сверх основного заработка. Выплата и полнота премий зависит от финансового состояния Общества и осуществляется при условии выполнения показателей по основным результатам хозяйственной деятельности ООО «Белагротерминал».

Премия начисляется работникам, работающим по основному месту работы, надлежащим образом, исполнявшим требования Правил внутреннего трудового распорядка, свои должностные (функциональные, рабочие) обязанности в отчетном периоде, соблюдающим трудовую дисциплину, своевременно выполняющим плановые и внеплановые задания, а также соблюдающим корпоративную культуру. Источниками выплаты премий работникам ООО «Белагротерминал» являются:

- фонд заработной платы, включаемый в себестоимость товаров (работ, услуг), учитываемый при налогообложении;

- прибыль, остающаяся в распоряжении организации после налогообложения;

- сумма экономии материальных и прочих ресурсов.

Максимально возможный размер ежемесячной премии устанавливается по профессиям (должностям); выдержка из Положения о возможном размере ежемесячной премии по профессиям (должностям) представлена в Приложении Д. Премия устанавливается в процентах от должностного оклада (ставки) работника за соответствующий отчетный период (месяц) пропорционально отработанному времени. Показателями для начисления и выплаты ежемесячной премии для работников является выполнение критериев оценки, изложенных в Положении (выдержка приведена в Приложении Е) и другие основания –

рисунок 2.5.

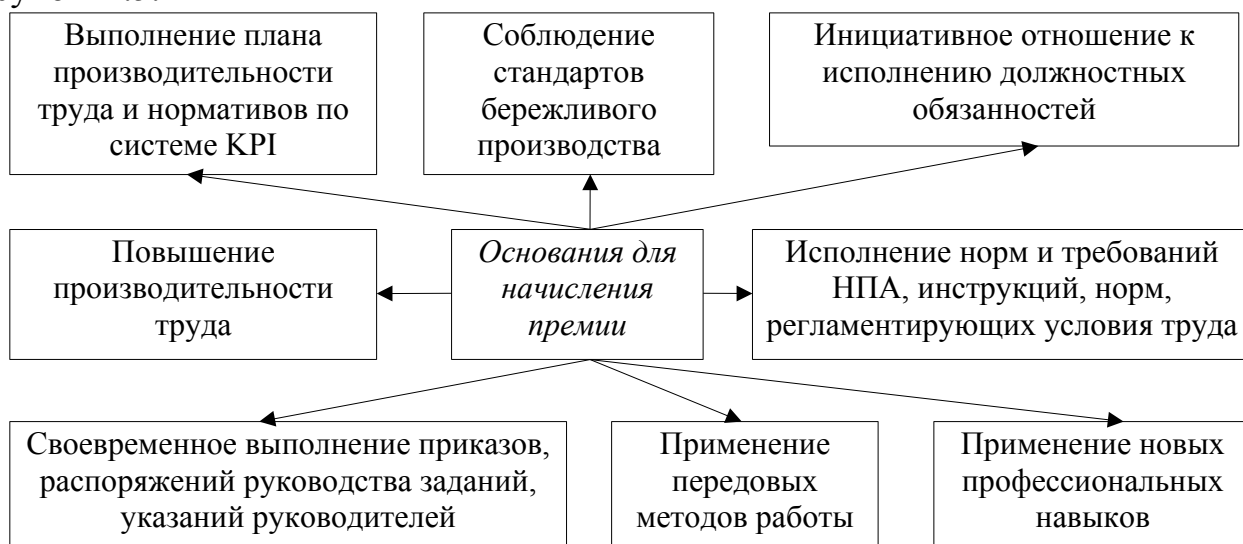


Рисунок 2.5 – Основания для начисления премии в ООО «Белагротерминал»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Работникам, проработавшим неполный отчетный период (месяц), в случае их увольнения, премия за этот отчетный период не начисляется и не выплачивается. Премия также не начисляется и не выплачивается за периоды:

- временной нетрудоспособности;
- социальных отпусков (отпуск без сохранения заработной платы);
- очередных и дополнительных отпусков;
- повышение квалификации.

Критерии оценки для начисления и выплаты премии, а также максимальный размер премии приведены в Приложении Ж.

Руководители структурных подразделений, на основании фактического выполнения показателей премирования, критериев оценки определяют фактический процент начисления и представляют директору организации на утверждение бонусные карты. С утвержденными бонусными картами руководители структурных подразделений обязаны ознакомить под подпись каждого сотрудника, после чего бонусные карты передаются начальнику отдела кадровой работы для подготовки проекта приказа о премировании.

На основании результатов работы сотрудников приказом директора ООО «Белагротерминал» устанавливается фактический размер (процент) начисления премиального вознаграждения. За особые заслуги, достижение наилучших результатов, директор вправе поощрять конкретных работников приказом. В качестве поощрения по выбору может применяться: почётная грамота; памятный подарок; денежная премия; размещение фотопортрета на Доске Почета ООО «Белагротерминал».

Единовременные поощрительные премии могут быть выплачены: за

выполнение особо важных заданий и поручений; за достижение результатов в рамках производственных соревнований; за участие в конкурсах, смотрах, выставках, спортивно-оздоровительных мероприятиях и т.д.; к юбилейным датам, государственным и профессиональным праздникам и др.

Для стимулирования творческой и инновационной активности на предприятии внедрена *система предложений по улучшению «Кайдзен»*. Она нормативно закреплена «Положением о порядке внесения предложений по улучшению П-045-1-2022 ООО «Белагротерминал». Положение введено в целях реализации концепции постоянных улучшений, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, повышение производительности труда, а также в целях стимулирования и поощрения инициативы работников, повышения материальной заинтересованности работников в улучшении экономических и иных результатов деятельности организации. Предложение по улучшению – это инновационное предложение технологического, организационного или управленческого характера, имеющее экономически обоснованный и полезный эффект для ООО «Белагротерминал». Возможный размер поощрения за полученный экономический эффект представлен в таблицах 2.10–2.11.

Таблица 2.10 – Возможный размер поощрения за полученный эффект

Сумма, руб.	% от фактического / ожидаемого экономического эффекта	Основание для поощрения
до 5000	15 %	Приказ директора ООО «Белагротерминал»
от 5001 до 25000	10 %, но не менее 750 руб.	Приказ директора ООО «Белагротерминал»
от 25001 и выше	5%, но не менее 2 500 руб.	Решение Совета Директоров

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Таблица 2.11 – Возможное нематериальное поощрение

Виды нематериального поощрения	От 5 принятых предложений за год без экономического эффекта	Экономический эффект менее 150 тыс. руб.	Экономический эффект более 150 тыс. руб.
1	Статья в корпоративной газете с описанием Предложения и его реализации		
2	Занесение в книгу «Внедренные предложения по улучшению» (с кратким описанием: кто, когда, суть изменений, какой эффект)		
3	Выдача сертификата на Предложение по улучшению (с кратким описанием: кто, когда, суть)		
4	Поощрение Благодарственным письмом Директора ООО «Белагротерминал»	Поощрение Почетной грамотой	Размещение фото на Доске почета, занесение в Книгу почета
5		Приоритет при составлении графика отпусков (предоставление отпуска в удобное время)	

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

К инновационным и полезным могут быть отнесены предложения, направленные на оптимизацию производства, снижение себестоимости продукции и оказываемых услуг, погрузки/выгрузки товаров, увеличение оборачиваемости запасов, повышение эффективности использования площадей, повышение производительности труда, оптимизацию логистики и другие предложения, имеющие полезный эффект для ООО «Белагротерминал».

Динамика подготовки кадров за 2020–2022 гг. в ООО «Белагротерминал» представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика подготовки кадров за 2020–2022 гг. в ООО «Белагротерминал»

Наименование	2020		2021		2022	
	план	факт	план	факт	план	факт
Подготовка и переподготовка рабочих	5	5	5	6	5	6
Повышение квалификации рабочих в т.ч.:	20	25	21	28	20	24
- производственно-экономические курсы	6	8	7	10	7	8
- обучение рабочих второй профессии	7	9	7	9	7	8
- курсы целевого назначения	3	3	3	4	3	4
- школа передовых методов труда	4	5	4	5	4	4
Повышение квалификации руководителей и специалистов	2	2	2	1	1	1
Всего	27	32	28	35	26	31
В процентах к плану 2019 г., %	100,0	118,5	103,7	109,3		
	0	2	0	8	92,86	88,57

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

В ООО «Белагротерминал» практикуется *непрерывная система профессионального обучения работников*, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия.

Каждый новый работник завода имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме того, мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

Система переобучения сотрудников имеет непосредственное отношение к стимулированию профессионализма. Чем выше образовательный уровень работников, тем более осознанно они подходят к ценностям корпоративной культуры. Особое внимание уделяется вопросу повышения профессионального

и образовательного уровня сотрудников. На заводе разработан резерв на замещение должности генерального директора, главного инженера и должностей заместителей генерального директора. В процессе производственной деятельности зачисленный в резерв специалист замещает в должности руководителя во время его нахождения в отпуске, командировке и т.д.

Важная роль в стимулировании профессионализма персонала принадлежит *фирменному стилю и разработке корпоративной культуры персонала*. Внутренние помещения офисов ООО «Белагротерминал» оформлены в современном стиле, который позволяет создать впечатление о предприятии как о прогрессивной, современной фирме, стремящейся к дальнейшему развитию, настраивает на эффективную работу и позволяет создать положительный образ в глазах своих реальных и потенциальных клиентов. На служебной площади соблюдается чистота. Стиль помещений соответствует функциям, и согласовывается с общим стилем – например, вся мебель в единой цветовой гамме. Двери в помещения снабжены функциональными табличками, выполненными в едином стиле.

Организация и оснащение рабочих мест на предприятии спроектированы с учетом профессии, числа исполнителей, уровня специализации, количества обслуживаемого оборудования и т.д. При проектировании организации труда учитываются требования по рациональным режимам труда и отдыха. Исходя из особенностей технологии и организации труда, с учетом закономерностей изменения работоспособности человека в различных трудовых условиях, половозрастного состава работающих на заводе устанавливаются внутрисменные, суточные режимы труда и отдыха, соответствующие графики сменности.

Фирменный стиль предприятия включает: собственный логотип, который присутствует на документации; для работников заказывают спецодежду с логотипом ООО «Белагротерминал», выпускаются рекламные буклеты, ручки, пакеты, кружки. У каждого менеджера отделов снабжения, маркетинга и сбыта есть свои визитные карточки.

Следующим элементом являются *нормы или правила поведения*. В письменно закрепленных нормах поведения (различных кодексах, декларациях) пропагандируется определенный идеальный образ работника, то, к чему должны все стремиться. Письменно закрепленными правилами в ООО «Белагротерминал» являются: «Правила внутреннего трудового распорядка», в которых указывается: в какое время необходимо приступить к работе, время перерыва, обеда и окончания рабочего времени; «Правила по технике безопасности», являющиеся типовыми; «Должностные инструкции» и др.

Результатами эффективной политики мотивации служит эффективность использования персонала. Проведем анализ основных показателей эффективности использования персонала ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг. на основании данных таблицы 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика основных показателей эффективности использования персонала ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Показатель	Годы			Темп роста, % Отклонение, +/-	
	2020	2021	2022	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1. Среднесписочная численность ППП, чел.	328	330	337	100,61	102,74
2. Выручка от реализации, тыс. руб.	70804	77877	82207	109,99	116,11
3. Производительность труда (с.2/с.1), тыс. руб./чел.	215,87	235,99	243,94	109,32	113,00
4. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	5038,08	5306,40	5609,03	105,33	111,33
5. Средняя заработная плата (с.4/с.1/12), руб.	1280	1340	1387	104,69	108,36
6. Отдача затрат на персонал (с.2/с.4), руб./руб.	14,05	14,67	14,68	104,43	104,29
7. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	3514	6636	7581	188,84	215,74
8. Прибыль от реализации продукции на 1 работника, тыс. руб. (с.7/с.1)	10,71	20,11	22,50	187,70	209,98

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как следует из анализа таблицы 2.13, наблюдается повышение показателей эффективности использования персонала ООО «Белагротерминал» в 2022 г. и снижение в 2020 г. Так, прибыль от реализации на 1 работника выросла в 2022 г. на 109,98 % по сравнению с 2020 г. При этом расходы на оплату труда выросли в 2022 г. на 11,33 % к 2020 г., и составили 5609,03 тыс. руб. Отдача затрат на персонал составила в 2022 г. 14,68 руб./руб., что на 4,29 % больше уровня 2020 г. Производительность труда составила в 2022 г. 243,94 тыс. руб./чел., что на 11,33 % больше уровня 2020 г. Прибыль от реализации продукции на 1 работника составила в 2022 г. 22,50 тыс. руб./чел., что на 109,98 % больше уровня 2020 г.

Большое значение для повышения эффективности использования средств на оплату труда имеет факторный анализ, широко применяемый в зарубежной практике. Исходные данные для детерминированного факторного анализа ФЗП представлены в таблице 2.14.

Из таблицы видно, что наблюдается увеличение на 768,7 тыс. руб. среднегодовой заработной платы рабочих. Среднедневная и среднечасовая заработная плата увеличились соответственно на 4,9 руб. и 0,62 руб.

Таблица 2.14 – Исходные данные для факторного анализа ФЗП работников ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Показатель	Обозначения	2021 г. (0)	2022 г. (1)	Изменение, +/-
1 Фонд заработной платы служащих, тыс. руб.	ФЗП служащих	2505	2550	+45
2 Среднесписочная численность служащих, чел.	ЧС	127	127	0
3 Средняя за период зарплата одного служащего, руб.	СЧС	19724	20078	+355
4 Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб.	ФЗП рабочих	2801	3059	+258
5 Среднесписочная численность рабочих, чел.	ЧР	203	210	+7
6 Отработано дней одним рабочим за год	Д	271	261	-10
7 Средняя продолжительность рабочего дня рабочего, ч	П	7,98	7,95	-0,03
8 Зарплата одного рабочего, руб.:			14566,	
- средняя за период	СГР	13798,0	7	+768,7
- среднедневная	СДР	50,9	55,8	+4,9
- среднечасовая	СЧР	6,4	7,0	+0,62

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Анализ влияния факторов на ФЗП рабочих проведем способом абсолютных разниц – таблица 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ влияния факторов на ФЗП рабочих ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Фактор	Расчет влияния факторов	Сумма, тыс. руб.
	алгоритм расчета	
1 Изменение численности рабочих	$\Delta\text{ЧР} \times \text{Д}_0 \times \text{П}_0 \times \text{СЧР}_0 =$ $= 7 \times 271 \times 7,98 \times 6,4$	+96,884
2 Изменение числа дней, отработанных одним рабочим за год	$\text{ЧР}_1 \times \Delta\text{Д} \times \text{П}_0 \times \text{СЧР}_0 =$ $= 210 \times (-10) \times 7,98 \times 6,4$	-105,251
3 Изменение средней продолжительности рабочего дня	$\text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1 \times \Delta\text{П} \times \text{СЧР}_0 =$ $= 210 \times 261 \times (-0,03) \times 6,4$	-8,523
4 Изменение среднечасовой заработной платы рабочего	$\text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{П}_1 \times \Delta\text{СЧР} =$ $= 210 \times 261 \times 7,95 \times 0,62$	+275,158
Итого	$\text{ФЗП рабочих}_1 - \text{ФЗП рабочих}_0 =$ $= 3059 - 2801$	+258

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Из таблицы 2.15 видно, что ФЗП рабочих увеличился на 258 тыс. руб. За счет роста численности рабочих ФЗП вырос на 96,884 тыс. руб. Увеличение среднечасовой заработной платы привело к росту ФЗП рабочих на 275,158 тыс. руб. Наибольшее отрицательное влияние на его изменение оказало уменьшение числа дней, отработанных одним рабочим за год, которые уменьшили ФЗП рабочих на 105,251 тыс. руб. Внутрисменные потери рабочего времени уменьшили его на 8,523 тыс. руб.

В таблице 2.16 показан факторный анализ ФЗП служащих способом абсолютных разниц.

Таблица 2.16 – Анализ влияния факторов на ФЗП служащих ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Фактор	Расчет влияния факторов	Сумма, тыс. руб.
1. Изменение численности служащих	$\Delta ЧС \times СЧС_0 = 0 \times 0,355$	0
2. Изменение заработной платы служащих	$ЧС_1 \times \Delta СЧС = 127 \times 0,355$	45
Итого	$ФЗП \text{ служащих}_1 - ФЗП \text{ служащих}_0 = 2550 - 2505$	45

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Из таблицы 2.16 видно, что ФЗП служащих увеличился на 45 тыс. руб. Это вызвано индексацией заработной платы. За счет изменения численности служащих ФЗП не произошло, т. к. численность осталась неизменной.

В таблице 2.17 проанализирован ФЗП по категориям персонала.

Таблица 2.17 – Анализ ФЗП по категориям персонала ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 гг.

Категории работников	Среднесписочная численность, чел.		Среднегодовая зарплата, руб.		Фонд заработной платы, тыс. руб.			Изменение фонда заработной платы, тыс. руб.		
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	при ЧС 2022 г. и средн. ЗП за 2020 г.	2022 г.	всего	в т.ч. за счет изменения:	
									численности	среднегодовой зарплаты
Рабочие	203	210	13,798	14,567	2800	2898	3059	259	98	161
Служащие	127	127	19,724	20,078	2505	2550	2550	45	0	45
Итого	330	337	16,079	16,644	5306	5448	5609	304	98	206

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Из таблицы видно, что увеличение ФЗП составило 304 тыс. руб. Это вызвано увеличением ФЗП рабочих на 259 тыс. руб. и служащих на 45 тыс. руб. Увеличение ФЗП рабочих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 161 тыс. руб., за счет увеличения численности персонала – на 98 тыс. руб. Увеличение ФЗП служащих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 45 тыс. руб.

Выводы по главе 2.

Анализ данных по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белагротерминал» за 2020–2022 годы позволил сделать вывод, что наблюдается рост большинства объемных показателей финансово-экономической деятельности ООО «Белагротерминал» в 2020–2022 гг., рост показателей эффективности деятельности предприятия, таких как рентабельность продаж и реализации. Наиболее успешно предприятие сработало в 2022 г. за счет расширения линейки более рентабельной продукции, что и обусловило более значительный прирост показателей прибыли и рентабельности, а также наращивания объемов производства и продаж в целом, освоения новых сегментов рынка. Финансовое состояние организации является достаточно устойчивым, о чем свидетельствуют рассчитанные показатели и их динамика.

В настоящее время в ООО «Белагротерминал» трудится 337 человек, из них руководители составляют 9,5 %, и специалисты – 21,96 %, рабочий персонал – 62,31 % от всей численности работников. По гендерному составу 75 % работников предприятия составляют мужчины, 25 % – женщины. Средний возраст работников составляет 42 лет. Основой системы мотивации и стимулирования к труду в ООО «Белагротерминал» является кадровая политика. Кадровая политика направлена на обеспечение основополагающего принципа: профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности предприятию. Применяемая в ООО «Белагротерминал» система мотивации сформирована с учетом инновационного, западного подхода, она достигается созданием системы стимулов и реализуется с помощью различных методов мотивирования эффективного трудового поведения.

Так, оплата труда в ООО «Белагротерминал» проводится на основе системы КРІ – ключевого индикатора выполнения, или показателя достижения результата той или иной должности, который можно оцифровать и измерить. Источниками выплаты премий работникам ООО «Белагротерминал» являются: фонд заработной платы, включаемый в себестоимость товаров (работ, услуг), учитываемый при налогообложении; прибыль, остающаяся в распоряжении

организации после налогообложения; сумма экономии материальных и прочих ресурсов. За особые заслуги, достижение наилучших результатов, директор вправе поощрять конкретных работников приказом. В качестве поощрения по выбору может применяться: почётная грамота, памятный подарок, денежная премия, размещение фотопортрета на Доске Почета ООО «Белагротерминал».

Единовременные поощрительные премии могут быть выплачены: за выполнение особо важных заданий и поручений; за достижение результатов в рамках производственных соревнований (по подразделениям, по профессиям и др.); за участие в конкурсах, смотрах, выставках, спортивно-оздоровительных мероприятиях и т.д.; к юбилейным датам, государственным и профессиональным праздникам и др.

Для стимулирования творческой и инновационной активности на предприятии внедрена система предложений по улучшению «Кайдзен». Предложение по улучшению – это инновационное предложение технического, технологического, организационного или управленческого характера, имеющее экономически обоснованный и полезный эффект для ООО «Белагротерминал». Наблюдается повышение показателей эффективности использования персонала ООО «Белагротерминал» в 2022 г. Так, расходы на оплату труда выросли в 2022 г. на 11,33 % к 2020 г., и составили 5609,03 тыс. руб. Отдача затрат на персонал составила в 2022 г. 14,66 руб./руб., что на 4,29 % больше уровня 2020 г. Производительность труда составила в 2022 г. 243,94 тыс. руб./ чел., что на 11,33 % больше уровня 2020 г. Прибыль от реализации продукции на 1 работника составила в 2022 г. 22,50 тыс. руб./ 1 чел., что на 109,98 % больше уровня 2020 г. Увеличение ФЗП составило 304 тыс. руб. Это вызвано увеличением ФЗП рабочих на 259 тыс. руб. и служащих на 45 тыс. руб. Увеличение ФЗП рабочих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 161 тыс. руб., за счет увеличения численности персонала – на 98 тыс. руб. Увеличение ФЗП служащих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 45 тыс. руб.

Показатели средней заработной платы в ООО «Белагротерминал», работающего на льготных условиях в зоне СЭЗ, несколько выше размера оплаты труда в остальной части экономики региона, однако ее уровень пока недостаточен для обеспечения высокого уровня благосостояния работников, особенно на фоне высокой конкурентоспособности самого предприятия, что предполагает выявление резервов и дальнейшее развитие системы мотивации персонала. Также системе мотивации ООО «Белагротерминал» присущ ряд следующих слабых черт:

- отсутствие социального пакета на предприятии, что негативно влияет на лояльность и мотивацию работников;
- незначительная роль отводится карьерному стимулированию

персонала;

- относительная неизменность используемого комплекса мотивации на фоне общей подвижности и изменчивости внешней среды организации.

ГЛАВА 3

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «БЕЛАГРОТЕРМИНАЛ»

3.1 Использование метода дифференциации уровней оплаты труда для персонала различного качества

Политика мотивации и стимулирования является одним из важнейших элементов в системе управления ООО «Белагротерминал». Она позволяет учитывать ситуацию, сложившуюся на рынке труда, максимально соответствовать целям инновационного развития и обеспечивать высокую эффективность такого «капитала», каковым является персонал. Но, как правило, при выборе политики оплаты труда всегда существует ограничение объема средств, которые могут быть направлены на выплату заработной платы, что требует обязательного экономического обоснования.

В связи с этим, в дипломной работе предлагается использование предприятием технологии формирования уровней оплаты труда для персонала различного качества. Так, мировой практикой выработаны определенные соотношения между качеством персонала и предлагаемым уровнем оплаты труда – таблица 3.1 [5, с. 118].

Таблица 3.1 – Определение уровня оплаты труда

Качество персонала, который предприятие желает привлечь	Предлагаемый уровень оплаты труда
Выдающийся	Повышенный (превышающий рыночный на 15-25%)
Выше среднего	Полностью конкурентоспособный (превышающий рыночный на 10-15 %)
Средний	Конкурентоспособный (соответствующий рыночному)
Ниже среднего	Пониженный (ниже рыночного на 10 % и более)

Примечание – Источник: [5, с. 118]

В 2023 г. в ООО «Белагротерминал» в связи с расширением линейки продукции и производства ожидается увеличение численности персонала организации на 8 %. На первом этапе предлагается определить позицию организации по отношению к рыночному уровню заработной платы с целью

привлечения персонала необходимого качества.

Определение необходимого уровня оплаты труда для различных категорий работников требует от ООО «Белагротерминал» изучения ситуации на различных рынках труда: для высшего руководства – на национальном, специалистов – на отраслевом, технических исполнителей и рабочих – на местном. Таким образом, для предприятия целесообразным является привлечение среднего персонала, с обеспечением конкурентоспособного (соответствующего рыночному) уровня оплаты.

Отсутствие необходимости привлечения выдающегося персонала с соответствующим повышенным на 10–25 % уровнем оплаты труда обусловлено следующими факторами:

- высокий уровень скрытой безработицы на региональном рынке, что вызывает достаточный спрос на предложения ООО «Белагротерминал» на рынке труда со стороны достаточно квалифицированных специалистов, способных обеспечить поддержание конкурентоспособности организации на рынке;

- относительно небольшое по численности предприятие, достаточно простые технологии производства продукции не требуют привлечения выдающегося персонала.

Невозможность использования персонала с качеством ниже среднего с соответствующим пониженным на 10 % и более уровнем оплаты труда обусловлено следующими факторами:

- необходимость поддержания конкурентоспособного положения организации на рынке, что невозможно при низком качестве персонала и низком уровне оплаты труда;

- экспортоориентированность предприятия требует должного уровня квалификации всех категорий персонала.

Значительные отличия уровня оплаты труда той или иной категории работников от рыночного приводят к утечке компетентных работников в другие организации, предлагающие более привлекательные условия труда, и в конечном итоге к разрушению существующей психологической среды, которая призвана стимулировать высокое качество работы.

Так, в качестве примера, определим необходимый уровень оплаты труда для различных категорий персонала ООО «Белагротерминал» с учетом предложенной методики. По результатам изучения рыночного уровня оплаты труда и анализа кадрового обеспечения организации устанавливается необходимое увеличение заработной платы, а также выделяются те категории и профессионально-квалификационные группы работников, заработная плата которых должна быть повышена в первую очередь или в большей степени, чем остальным группам.

В рамках второго этапа необходимыми являются следующие шаги. Во-первых, на основании изучения динамики эффективности использования фонда оплаты труда за последний отчетный год определяются экономические предпосылки увеличения уровня заработной платы.

Рекомендации по корректировке уровня оплаты труда в ООО «Белагротерминал» с учетом данных на 2023 год (по прогнозу) представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Рекомендации по корректировке уровня оплаты труда в ООО «Белагротерминал» с учетом данных на 2023 год (по прогнозу)

Показатель	Категория персонала			
	Руководители	Специалисты	Рабочие	Персонал неосновной
Качество персонала, которое предприятие желает привлечь	Полностью конкурентоспособный (превышающий рыночный на 10-15 %)	Конкурентоспособный (соответствующий рыночному)	Конкурентоспособный (соответствующий рыночному)	Пониженный (ниже рыночного на 10 % и более)
Средняя ЗП в 2022 г., руб.	2230,5	1570,3	1213,9	760,3
Соответствие ЗП: - средней по отрасли	Соответствует	Соответствует	Соответствует	Соответствует
- средней по городу	Выше	Выше	Соответствует	Соответствует
- средней по республике	Соответствует	Соответствует	Соответствует	Соответствует
Предлагаемое изменение уровня оплаты труда	Увеличение на 5-7 %	Увеличение на 5-7 %	Увеличение на 5-7 %	Без изменений

Примечание – Источник: собственная разработка

В качестве таких показателей (на 1 руб. фонда заработной платы) рассматриваются объем произведенной продукции (работ, услуг) Зопп, выручка от реализации Зврп и чистая прибыль Зчп. Увеличение уровня заработной платы может иметь место при росте любых двух из трех перечисленных показателей. Положительная динамика двух первых показателей указывает на возможность роста тарифной ставки первого разряда, только второго – на целесообразность увеличения размера выплат стимулирующего характера, третьего – на допустимость использования чистой прибыли. На практике могут иметь место различные ситуации, определяющие политику организации в

области оплаты труда, и соответствующие ей способы увеличения среднемесячной заработной платы.

Рассчитаем основные показатели эффективности использования фонда оплаты труда, которые позволяют определить наличие экономических предпосылок увеличения уровня заработной платы в ООО «Белагротерминал», либо их отсутствие. Для этого рассмотрим основные показатели эффективности использования фонда оплаты труда в 2021–2022 гг. и их изменение (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Основные показатели эффективности использования фонда оплаты труда в ООО «Белагротерминал» в 2021–2022 гг.

Показатель	Год		Изменение, +/-	Динамика показателя (увеличение ↑, снижение ↓)
	2021	2022		
1 Объем произведенной продукции (работ, услуг) на 1 руб. фонда заработной платы	14,92	14,96	+0,4	↑
2 Выручка от реализации на 1 руб. фонда заработной платы	14,67	14,68	+0,1	↑
3 Чистая прибыль на 1 руб. фонда заработной платы	0,568	0,605	+0,37	↑

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом, в ООО «Белагротерминал» существуют предпосылки для повышения заработной платы. Увеличение среднемесячной заработной платы возможно за счет: роста базовой заработной платы (оклад); увеличения размера премий, выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию и выплат из прибыли.

Уточнение варианта политики оплаты труда осуществляется с учетом финансового состояния организации. В случае отсутствия задолженности по оплате труда анализируются параметры, характеризующие платежеспособность организации, в частности, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Если расчетные значения окажутся выше нормативных, рассматриваются варианты политики оплаты труда, направленные на увеличение среднемесячной заработной платы.

Результаты, полученные в таблице 3.3, согласуем с методикой внутрифирменной политики оплаты труда – таблица 3.4.

Рассчитаем прогнозные показатели эффективности использования фонда заработной платы с учетом выбранной модели внутрифирменной политики оплаты труда. Эффект можно рассчитать по формуле (3.1):

$$\Delta = \Delta ПТ \cdot ОВ \cdot R - \Delta ФЗП, \quad (3.1)$$

Таблица 3.4 – Варианты внутрифирменной политики оплаты труда

Динамика показателя (увеличение ↑, снижение ↓) На 1 рубль заработной платы			Наличие предпосылок для повышения заработной платы	Внутрифирменная политика оплаты труда
Зопп	Зврп	Зчп		
↑	↑	↑	Имеются предпосылки	Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения базовой ЗП, размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и выплат из прибыли
↑	↑	↓		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста базовой ЗП, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг)
↑	↓	↑		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения выплат из прибыли
↓	↑	↑		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и выплат из прибыли
↑	↓	↓	Отсутствуют предпосылки	Сохранение имеющегося уровня заработной платы
↓	↑	↓		
↓	↓	↑		
↓	↓	↓		

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [10, с. 125, таблица 2.8]

где $\Delta ПТ$ – ожидаемый прирост производительности труда, в т.ч. за счет привлечения и мотивации работников более высокого качества, коэффициент $ОВ$ – ожидаемый объем реализации продукции, работ и услуг предприятием в прогнозируемом году, тыс. руб.

R – прогнозируемая рентабельность реализации продукции предприятия, %

$\Delta ФЗП$ – прирост ФЗП в результате предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Повышение производительности труда работников предприятия за счет мероприятий могут составить до 8 %. Прирост ФЗП в результате предлагаемых мероприятий составит 1,07. Выручка от реализации работ и услуг ожидается на уровне 105600 тыс. руб., рентабельность реализации продукции предприятия

– 11 %.

Тогда согласно формуле 3.1 экономический эффект составит:

$$\Xi = \frac{8\%}{100\%} \cdot 105600 \cdot \frac{11\%}{100,0\%} - 5609,0 \cdot \frac{7\%}{100\%} = 536,607 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект в результате внедрения предлагаемых мероприятий составит 5,1 % (536,607 тыс. руб.).

3.2 Формирование социального пакета на предприятии

Как известно, в настоящее время высокий уровень заработной платы сам по себе не обеспечивает достаточной приверженности и лояльности персонала к предприятию. Не всегда помогают и комплексные дифференцированные системы материального стимулирования. Человек, удовлетворив свои первичные потребности, стремится к чему-то большему: комфорту, возможности реализации каких-то своих специфических замыслов.

В такой ситуации актуальным является формирование социального пакета для сотрудников, что и предлагается в дипломной работе как одна из мер развития системы мотивации персонала ООО «Белагротерминал». Социальный пакет играет немаловажную роль для сотрудников, его наличие формирует благоприятную обстановку внутри предприятия и хороший имидж предприятия на рынке.

Предоставление работникам социальных выплат, благ и поощрений, которые получили название социального пакета, является одной из важнейших составляющих системы стимулирования предприятия. Несмотря на повышение интереса и ученых, и практиков к данному феномену, его природа и сущность, мотивационный потенциал, соотношение с другими категориями, которые характеризуют вознаграждения и блага, остаются малоисследованными. Социальный пакет в настоящее время выступает как инструмент реализации социальной ответственности бизнеса, а также практики предоставления социальных выплат, благ и вознаграждений на белорусских предприятиях [37].

Социальный пакет – это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат работникам, сверх предусмотренных законодательством Республики Беларусь. В его состав могут включаться дополнительные медицинское и пенсионное страхование, страхование жизни, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам, оплата питания, оплата расходов на связь, обучение и

переобучение, возмещение расходов по оплате аренды жилья и коммунальных услуг, содержания детей в дошкольных учреждениях, др.

Развитие социальной сферы побуждает к активному поиску путей и форм взаимодействия власти, бизнеса и социальных групп по интересам. В настоящее время такие взаимоотношения рассматриваются как основа усовершенствования управления социальными процессами, что является механизмом преодоления рисков, подрывающих перспективную устойчивость и предсказуемость развития гражданского общества.

Как правило, социально-ответственные организации предоставляют своим сотрудникам социальный пакет, который представляет собой набор неденежных бонусов, повышающих качество жизни и работы персонала. Для самой организации предоставление социального пакета работникам реализуется в форме внутренних социальных программ. Социальные программы организации – добровольно реализуемые комплексы мероприятий, обеспечивающих эффективное решение внутриорганизационных социальных задач (внутренние социальные программы) или социальных проблем территории пребывания (внешние социальные программы).

Основное значение в управлении кадрами придается социальным льготам (бенефитам), предоставляемым работодателем сверх требований законодательства. Предоставление работодателем наемным работникам социального пакета позволяет:

- позиционировать себя как социально ответственное предприятие, сформировать позитивный имидж и бренд работодателя на рынке труда, а следовательно, привлечь и закрепить компетентных работников;
- обеспечить симметричность социально-трудовых отношений, в частности, равноправие работодателя и наемного работника;
- создать у наемных работников ощущение комфорта, защищенности, а значит, и собственной ценности для работодателя;
- улучшить качество трудовой жизни, материальное благополучие наемных работников и членов их семей;
- повысить качественные параметры человеческого капитала;
- улучшить результаты труда за счет повышения мотивации работников и уменьшения их заболеваемости;
- оптимизировать расходы на социальное обеспечение работников, уменьшить непредвиденные финансовые расходы;
- уменьшить количество конфликтов и судебных исков [37].

В том случае, если работник по каким-либо причинам не обладает компенсационным пакетом и получает только заработную плату, существует два варианта. Либо из получаемых средств он может финансировать свой «собственный социальный пакет» (нести расходы на медицинское

обслуживание, осуществлять сбережение средств на случай стойкой потери трудоспособности (старость или инвалидность), застраховать свою жизнь и здоровье от несчастного случая), либо поглощать эти риски, т. е. отказаться от попыток предупреждения и распределения этого риска, и самостоятельно нести бремя ответственности при наступлении неблагоприятного события.

Также известно, что не существует идеальной системы вознаграждения – любая схема хороша в определенный период развития организации. Так, на наполнение социального пакета влияет возраст и пол сотрудников. Например, молодежь мало интересуется пенсионное страхование, впрочем, как и медицинское. Зато эти льготы по достоинству оценят сотрудники старше 30-40 лет. Молодые сотрудники до 25-30 лет предпочтут, скажем, оплату спортзала. Семейные положительно отнесутся к наличию детского сада, организации летнего отдыха детей. Мужчины не откажутся от обедов, женщины – от гибкого графика работы. Определить, какие льготы предпочтут сотрудники ООО «Белагротерминал» можно проведя анкетирование [37].

Исследование, проведенное Уральским государственным университетом, показало следующие предпочтения респондентов в отношении составляющих социального пакета предприятия – рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Предпочтения респондентов в отношении составляющих социального пакета предприятия

Примечание – Источник: собственная разработка

Наибольший процент респондентов отдадут предпочтение следующим составляющим социального пакета: медицинское страхование (67 %); оплата обучения (63 %); оплата спортивных занятий (48 %). Таким образом, для развития системы мотивации на предприятии, ООО «Белагротерминал»

предлагается использование пакета вознаграждения социального характера. Для разработки конкурентного социального пакета организации предлагается придерживаться основных требований к его проектированию, и в первую очередь учитывать потребности и интересы своих работников, и относительно них формировать структуру своего социального пакета, его размер и порядок выплаты отдельных составляющих.

С учетом вышеприведенных результатов исследования Уральского государственного университета, в дипломной работе предлагается в качестве обязательного элемента социального пакета работников ООО «Белагротерминал» использовать добровольное страхование медицинских расходов. Медицинское страхование занимает прочное место в перечне социальных благ, предоставляемых работникам. Оно становится составляющей и фирменного имиджа организации. Основная причина и это бесспорно – возможность расширить социальный пакет для трудового коллектива. К тому же наличие страхового полиса позволяет работникам пользоваться более высококачественными медицинскими услугами. Так, в 2020 г. добровольным медицинским страхованием в Республике Беларусь воспользовались 554,7 тыс. человек, а в 2021 г. – 673,7 тыс. (+21,5 %). С учетом роста страховых тарифов сумма полученных страховыми организациями взносов по данному направлению составила в 2021 г. 187,9 млн руб. против 138,2 млн годом ранее (+36%). При этом в качестве страхового возмещения организациями было выплачено клиентам 142,3 млн руб., что предполагает один из самых высоких уровней выплат – более 75%.

Бюджетное здравоохранение, несмотря на высокий уровень оказания медицинской помощи населению, уже перегружено. Зачастую необходимые исследования или консультации узкого специалиста, пациенту необходимо ожидать до нескольких недель, а то и месяцев. В то же время медицинские учреждения готовы оказывать платные услуги. Однако лечиться самостоятельно – это дополнительные затраты средств и времени. Именно в такой ситуации на помощь и приходит добровольное медицинское страхование, поскольку только этот вид страховой защиты предусматривает организацию оказания и оплату медицинских услуг при обращении застрахованного лица в медицинское учреждение [7].

Преимущества добровольного страхования медицинских расходов:

- доступ клиентов к обширной лечебно-диагностической базе Республики Беларусь, заключены договоры с более 300 медицинскими учреждениями, в том числе со всеми республиканскими научно-практическими центрами;

- координирование действий застрахованного и консультации врачей высшей и первой категории (например, через круглосуточную службу

«Ассистанс», имеющуюся у ОАО «Белгосстрах», что экономит время на запись к нужному специалисту);

- отлаженная система контроля качества предоставляемых медицинских услуг;
- защита интересов клиента в случае возникновения спорных вопросов с медицинским учреждением, оказывающим услуги по договору страхования;
- конфиденциальность отношений с клиентом и сохранение врачебной тайны;
- отсутствие ограничений в денежном эквиваленте – страховая компания покрывает все необходимые медицинские расходы, а также отсутствие ограничений по количеству обращений за амбулаторной и стационарной медицинской помощью застрахованных лиц в рамках программ.

Добровольное страхование медицинских расходов выступает одним из важнейших факторов мотивации работников; его основные преимущества представлены на рисунке 3.2.

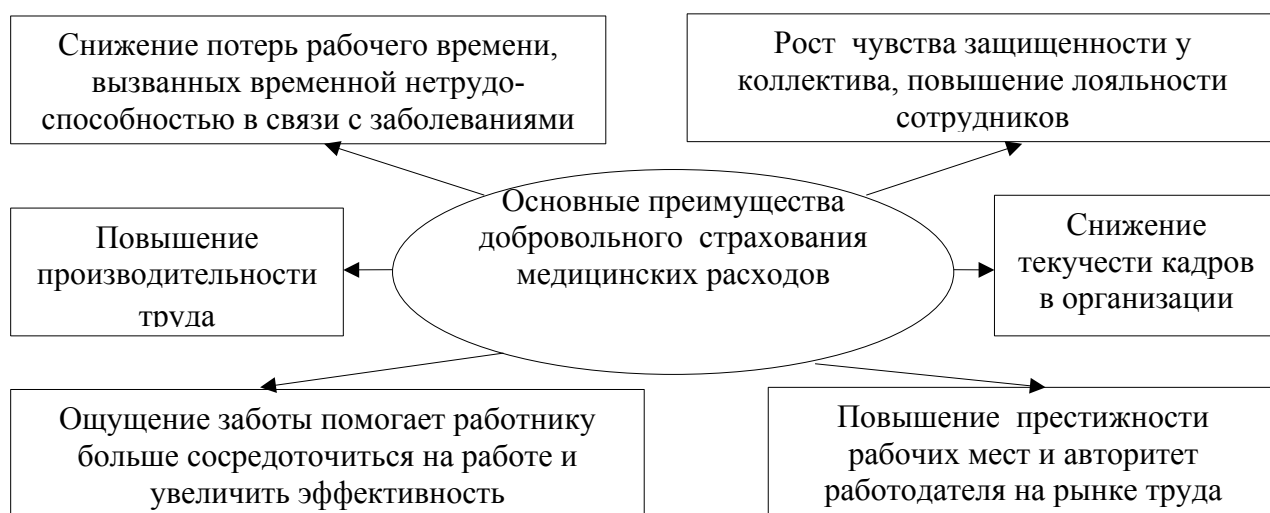


Рисунок 3.2 – Основные преимущества добровольного страхования медицинских расходов

Примечание – Источник: собственная разработка

На страховом рынке Республики Беларусь медицинское страхование существует уже более 15 лет. По заключению договоров медицинского страхования в республике работает 11 страховых организаций. Активно занимаются этим видом добровольного страхования «Белгосстрах», «Технологии Страхования», «Белэксимгарант», «Белнефтестрах» и некоторые другие. При росте поступлений страховых премий, стоимость страховых полисов значительно снижается. Так, если в периоде становления рынка медицинского страхования, годовой полис обходился страхователю в «кругленькую сумму» и составлял в эквиваленте от нескольких сотен до

нескольких тысяч долларов США, то сейчас страховщики предлагают целую линейку страховых медицинских программ, от элитных до бюджетных.

Основными критериями выбора страховой организации является наличие:

- в штате страховщика квалифицированных врачей, которые могут профессионально проконсультировать застрахованное лицо по его проблеме и организовать необходимую медицинскую услугу;
- устойчивых договорных отношений, как с государственными, так и с частными медицинскими учреждениями и не только в Минске, но и в регионах;
- контактных телефонов, по которым необходимо обратиться для организации оказания медицинской помощи;
- круглосуточной службы для обслуживания застрахованных лиц;
- структур, сопровождающих договоры страхования медицинских расходов в регионах, а не только в центральном офисе страховой организации.

При заключении договора страхования можно также поинтересоваться наличием в портфеле у страховой организации крупных клиентов и по возможности пообщаться с ними на предмет качества обслуживания у данного страховщика.

При рассмотрении вопроса о заключении договора страхования негативными критериями являются:

- ограниченное количество медицинских учреждений – партнеров страховой организации;
- наличие одного возможного способа связи со страховой организацией (например, указание, только одного контактного телефона);
- отсутствие в штате страховщика врачей для работы по обслуживанию застрахованных лиц;
- отсутствие круглосуточного колл-центра;
- негативные отзывы предыдущих клиентов страховой организации.

Процедура заключения договоров страхования медицинских расходов достаточно проста и не требует каких-либо усилий со стороны организации-страхователя – достаточно заполнить заявление о страховании и предоставить список подлежащих страхованию работников. Все формы документов для заключения договора страхования формализованы, их заполнение не требует больших затрат времени. После уплаты страхового взноса либо его части, а в данном случае многие страховщики предоставляют возможность уплачивать страховой взнос в рассрочку, страховая организация предоставит для ознакомления и подписи страховой полис либо договор страхования в письменной форме [7].

Развитие добровольного страхования медицинских расходов поддерживается и государством. Понимая значительную социальную функцию медицинского страхования, государство законодательно стимулирует

организации к заключению договоров страхования в отношении своих сотрудников. Так, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 12.05.2005 г. №219 «О страховых взносах, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), и порядке создания государственными страховыми организациями фондов предупредительных (превентивных) мероприятий за счет отчислений от страховых взносов по договорам добровольного страхования жизни, дополнительной пенсии и медицинских расходов» страховые взносы по договорам добровольного страхования медицинских расходов включаются организациями – страхователями в затраты по производству и реализации продукции товаров (работ, услуг) в пределах трех процентов фонда заработной платы организации – страхователя, но не более двух базовых величин на одного работника в месяц.

Одновременно, согласно постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 25.01.1999 №115, на сумму страховых взносов по договорам добровольного страхования медицинских расходов, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг) не начисляются взносы по государственному социальному страхованию в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты (введено постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 06.01.2006 «О внесении дополнения в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25 января 1999 г. №115») [7].

Рассчитаем установленную законодательно сумму страховых взносов по ООО «Белагротерминал» и сумму на 1 работника в год.

Ежемесячная сумма страховых взносов на организацию определяется по формуле (3.2):

$$СВ = \frac{ФОТ_{год}}{12} \cdot \frac{С_{св}}{100\%}, \quad (3.2)$$

где ФОТ_{год} – годовой фонд оплаты труда (принят на уровне 2022 г.), тыс. руб.

С_{св} – ставка отчислений по страховым взносам из фонда оплаты, %.

$$СВ = \frac{5609}{12} \cdot \frac{3\%}{100\%} = 14,02 \quad \text{тыс. руб.}$$

Расходы на 1 работника по страховым взносам в месяц определяются по формуле (3.3):

$$CB_{1 \text{ чел.}} = \frac{CB}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \quad (3.3)$$

где $\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала, чел.

$$CB_{1 \text{ чел.}} = \frac{14,02}{337} = 0,041 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, если ежемесячный фонд оплаты труда ООО «Белагротерминал» составляет 467,42 тыс. руб. (5609 тыс. руб./12 мес.), и в организации работает 337 человек, то ежемесячно в затраты на производство и реализацию продукции, товаров (работ, услуг) можно включать не более 14,02 тыс. руб. страховых взносов, или не более 41,6 рублей на одного работника, и на эту сумму не начисляются платежи в ФСЗН.

В связи с тем, что страховые организации существуют в единообразной конкурентной среде, условия договора страхования зачастую идентичны. Однако имеются перечни не страховых случаев и расходов, которые не оплачиваются. Это заболевания и медицинские услуги, лечение и проведение которых является слишком дорогостоящим либо длительным во времени. Так, например, не являются страховыми случаями такие заболевания, как инсулинозависимый сахарный диабет, хронические печеночная и почечная недостаточности, требующие проведения гемодиализа, туберкулез, ВИЧ – инфекция, психические заболевания, онкологические заболевания и др. Конкретный перечень не страховых случаев будет в обязательном порядке указан в договоре страхования.

Программа страхования медицинских расходов (страховая медицинская программа) – перечень медицинских услуг определенного объема, предоставление, которых гарантировано застрахованному лицу договором страхования при наступлении страхового случая в период действия договора страхования, и которые оплачиваются страховой организацией.

В соответствии с условиями страховых медицинских программ, застрахованному лицу оказывается лечебная, консультативная, диагностическая и профилактическая медицинская помощь в связи с обращением застрахованного лица при остром или хроническом заболевании, травме, отравлении и других несчастных случаях.

Договор страхования может быть заключен на условиях следующих страховых медицинских программ:

- амбулаторно-поликлиническая помощь;
- стационарная помощь;
- комплексная медицинская помощь.

Также в состав рекомендуемых в дипломной работе к включению в социальный пакет элементов ООО «Белагротерминал» отнесем те компенсации, расходы на которые для работодателя могут быть оптимизированы, например, за счет применения льготного налогообложения – возможности относить затраты на финансирование данных компенсаций на себестоимость. Могут быть внедрены дополнительные компенсации:

- предоставление ссуд/поручительство при кредитовании;
- съем либо оплата жилья;
- предоставление служебного автомобиля;
- предоставление автостоянки;
- оплата мобильной связи;
- оплата членства в клубах;
- оплата занятий в спортзалах;
- оплата няни и (или) детского сада;
- скидки на бытовое обслуживание и пр.

Фактически, этот перечень может быть дополнен любым видом материального возмещения работнику его затрат на труд, отдых и прочее в денежной или натуральной выплате.

Такие компенсации могут и не требовать прямых затрат работодателя и предлагаются работникам в виде дополнительных возможностей. Например, сотрудник предприятия может купить товар по себестоимости или предприятие выступает поручителем действий работника. ООО «Белагротерминал» также может заключить партнерские соглашения с предприятиями сферы обслуживания (прачечные, касса театра, предприятия питания и пр.), для которых такие соглашения являются возможностью поиска новых клиентов, на пользование их услугами со скидкой для своих работников.

Предлагаемые бенефиты должны быть важными и значимыми для сотрудников. При этом социальный пакет выступает как альтернативный механизм повышения уровня общего вознаграждения работника вместо повышения размера заработной платы (прямого денежного вознаграждения).

Для того чтобы сделать социальный пакет максимально эффективным, некоторые компании используют так называемую «корзину бонусов». Основной принцип такой «корзины» заключается в том, что для каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, результативности его труда и стажа работы устанавливается фиксированная сумма, в рамках которой он может приобрести различный набор социальных льгот, таких как обучение, медицинская страховка, абонемент в спорт-клуб и т. д.

С учетом данных условий, приведем в таблице 3.5 предлагаемый к внедрению в ООО «Белагротерминал» дополнительный компенсационный пакет («корзину бонусов»), составленный отдельно по категориям работников.

Также в качестве основных требований к формированию данной системы в ООО «Белагротерминал» должны быть определены:

- обязательная увязка размера социального пакета с показателями производственной деятельности ООО «Белагротерминал»;

Таблица 3.5 – Предлагаемый к внедрению в ООО «Белагротерминал» социальный пакет по категориям работников

Категория персонала	Предоставляемые компенсации
Все категории персонала	Добровольное медицинское страхование
	Оплата горячего питания
	Скидки на бытовое обслуживание
	Оплата занятий в спортзалах
Молодые семьи с 1 и более ребенком, работающие на предприятии, не имеющие собственного жилья	Помощь в оплате съемного жилья (до 50 %)
Работники предприятия, имеющие хронические заболевания, не связанные с профессиональной деятельностью	Компенсация затрат на лекарство
Молодые женщины, имеющие детей до 6 лет	Оплата няни (работницам из числа специалистов)
	Оплата детского сада (в размере до 50 %)
Молодые женщины, находящиеся в декретном отпуске, имеющие детей до 2 лет	Компенсация затрат на детские подгузники (в размере до 50 %)
Работники наиболее востребованных и дефицитных профессий, поступившие в ВУЗы по собственному желанию	Компенсация затрат на обучение (в размере до 50 %)
	Оплачиваемый отпуск по учёбе
Наиболее перспективные работники предприятия, поступившие в ВУЗы по собственному желанию	

Примечание – Источник: собственная разработка.

- свобода выбора работника в определении услуг.

Взяв за основу разработанные показатели, необходимо увязать их выполнение с начислением определенных сумм бонусов для каждого сотрудника. Следует отметить, что система бонусного премирования должна быть достаточно гибкой, в ней для каждой должности, профессии в каждом подразделении должны быть четко определены показатели. Кроме того, дополнительный бонус должен начисляться в равной степени каждому сотруднику в случае получения всей организацией прибыли. Таким образом, по итогам работы за отчетный период каждый работник должен иметь право на получение социального пакета на сумму заработанных бонусов.

Все сотрудники независимо от занимаемой должности должны получать одинаковое количество бонусов за выполненные показатели. Исключение может составлять управленческий персонал, условия труда которого оговорены

с акционерами индивидуальными трудовыми договорами. Такой подход обоснован тем, что разница в оплате труда и премиальных выплатах между различными должностями и профессиями все равно существует, а социальные льготы и гарантии должны быть доступными для всех.

Предполагаемые затраты ООО «Белагротерминал» на социальный пакет оправданны, так как работник получает поддержку от работодателя и на предприятии повышается производительность труда, улучшается атмосфера в коллективе. Важнейшим показателем эффективности социального пакета на предприятии является повышение лояльности сотрудников.

Так, например, предоставляя сотрудникам медицинскую страховку, являющуюся самой распространенной составляющей социального пакета, работодатель не только получает материальные выгоды, связанные с сокращением количества больничных, но и дает работнику ощущение заботы со стороны предприятия, что помогает ему сосредоточиться на рабочих моментах и заметно увеличить коэффициент эффективности.

Хотя оценить экономическую эффективность от внедрения социального пакета на предприятии достаточно сложно, приблизительный эффект можно рассчитать по формуле (3.4):

$$ЭЭ_{\text{сн}} = \Delta ПТ \cdot ОПР \cdot R - Z, \quad (3.4)$$

где $\Delta ПТ$ – ожидаемый прирост производительности труда, в т.ч. за счет снижения неявок по болезни и текучести кадров, %

$ОПР$ – объем производства и реализации продукции предприятия, тыс. руб.

R – рентабельность реализации работ и услуг предприятия, %

Z – общие затраты на компенсационный пакет по предприятию, в год, тыс. руб.

Повышение производительности труда работников предприятия в результате внедрения социального пакета, в т.ч. за счет снижения неявок по болезни и текучести кадров, согласно экспертных оценок, могут составить до 0,5 %. Общие затраты на компенсационный пакет по предприятию обычно составляют примерно 10-15 % к годовому премиальному фонду. Источником для расширения социального пакета предприятия будут являться отчисления из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Выручку от реализации работ и услуг примем на уровне 2022 г. – 36121 тыс. руб. Объем премиальных выплат в 2022 г. составил 1108 тыс. руб. Тогда согласно формуле 3.4 экономическая эффективность от внедрения

социального пакета будет выражаться в росте прибыли предприятия.

$$\Delta \text{Э}_{\text{сп}} = 0,5/100 \cdot 82207 - 1612 \cdot 0,15 = 411,035 - 241,8 = 169,235 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате внедрения социального пакета экономический эффект будет заключаться в росте прибыли от реализации ООО «Белагротерминал» на 0,05% (19,235 тыс. руб. от 36121 тыс. руб.)

3.3 Внедрение системы карьерного стимулирования труда

Проведенный анализ системы мотивации ООО «Белагротерминал» показал, что в организации недостаточно внимания уделяется карьерному стимулированию труда. В связи с этим, в работе предлагается совершенствование карьерного стимулирования труда. Карьерное стимулирование позволяет использовать внутренний потенциал сотрудников, сочетая в себе комплекс мер для стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. Карьера (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности [12, с. 78].

Карьера представляет собой результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Краткое описание этапов карьеры отражено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Основные этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности Мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в

			новой сфере деятельности
--	--	--	--------------------------

Примечание – Источник: [12, с. 79, таблица 4.9]

Карьеру каждый индивид формирует сам, сообразуясь с особенностями как внутри- так и внеорганизационной реальности, и самое главное – в соответствии со своими собственными целями, желаниями и установками. Этап карьеры не всегда может быть связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

Очевидно, что для сохранения внутренних стимулов сотрудника необходимо создавать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития работника и эффективного использования его внутреннего потенциала является планирование карьеры.

Комплексная система управления карьерным процессом должна состоять из взаимосвязанных между собой целей, функций, технологий, принципов, структур управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны исходить из общих целей системы управления персоналом, одновременно с этим обладать спецификой данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ООО «Белагротерминал» могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- взаимопонимание между организацией и работником по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др. [12, с. 80].

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом, и индивидуальной карьерой каждого сотрудника в частности, необходима тщательная разработка концепции управления карьерным процессом, состоящей из всего предшествующего положительного опыта, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии соблюдения такой концепции можно в полной мере осуществить миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может состоять из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя они и в состоянии оказывать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа возможностей продвижения сотрудников в ООО «Белагротерминал» должна включать в себя следующие элементы – рисунок 3.3.

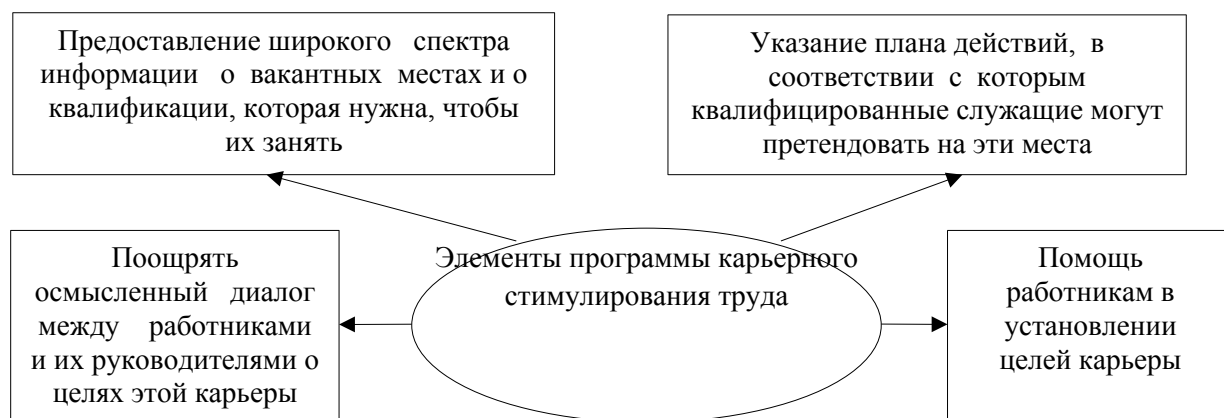


Рисунок 3.3 – Элементы предлагаемой к внедрению в ООО «Белагротерминал» программы карьерного стимулирования труда

Примечание – Источник: собственная разработка

Общая цель программ развития карьеры выражается сочетанием потребностей и целей работника с настоящими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии. Необходимым условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является создание развитой системой коммуникации. ООО «Белагротерминал» может использовать публичное систематическое информирование о вакансиях. Эффективная практика такого рода состоит в большем, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны выполняться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о вакантных местах, но и о реально имеющих место перемещениях и продвижениях;
- информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- каждый имеет возможность попробовать свои силы;
- работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной

форме извещаются о причинах отказа.

Приведенные мероприятия могут заложить основу функционирования системы управления карьерой в ООО «Белагротерминал». В будущем, изучив потребности и интересы работников, можно провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. Необходимо отметить, что система карьерного консультирования способна оказать существенную помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих работников и осуществления корректировки применяемых методов и систем мотивации.

Согласно оценок экспертов, а также белорусских перерабатывающих предприятий, где проводилось реформирование системы мотиваций персонала, в результате внедрения данных мероприятий, ожидаются следующие результаты повышения технико-экономических показателей вследствие:

- выпуска продукции – увеличится на 2 %;
- удельные издержки на производство продукции – снизятся на 0,3 %;
- качество продукции – снижение брака на 5 %;
- сокращение рабочей силы – на 0,3 %.

Экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий рассчитывается по формуле (3.5):

$$\%ПЭ = \frac{Впр + УДиз + Кпр + Праб}{\%УЗ} \quad (3.5)$$

где ПЭ – повышение эффективности в процентном соотношении;

Впр – увеличение выпуска продукции, %;

УДиз – снижение удельных издержек, %;

Кпр – повышение качества продукции, снижение доли брака, %;

Праб – снижение потребности в рабочей силе, %;

УЗ – увеличение затрат на стимулирование персонала.

Рост затрат на карьерное стимулирование персонала к уровню ФОТ предположительно составит 2,8 %.

$$\%ПЭ = \frac{2,0 + 0,3 + 5,0 + 0,3}{2,8} = 2,71\%$$

Таким образом, ожидаемая эффективность деятельности ООО «Белагротерминал» за счет повышения карьерного стимулирования персонала повысится на 2,71 %. Определим экономический эффект от увеличения прибыли в результате данных мероприятий к уровню 2022 г. на 1% в денежном эквиваленте по формуле (3.6):

$$\Delta\Pi = \%ПЭ \cdot П_{\text{баз}} \div 100\% - З, \quad (3.6)$$

где $П_{\text{баз}}$ – прибыль предприятия в базовом периоде (7581 тыс. руб. в 2022 г.), тыс. руб.

$З$ – затраты на карьерное стимулирование (1 % от ФОТ), тыс. руб.

$$\Delta\Pi = 2,71\% \cdot 3955 \div 100\% - 5609 \cdot 1\% \div 100\% = 107,18 - 56,09 = 51,09$$

тыс. руб.

Таким образом, ожидаемый прирост прибыли ООО «Белагротерминал» вследствие внедрения системы карьерного стимулирования персонала составит 0,67% (51,09 тыс. руб.)

Выводы по главе 3.

Направлениями развития системы мотивации труда сотрудников ООО «Белагротерминал» в дипломной работе определены следующие.

1. Использование технологии формирования уровней оплаты труда персонала различного качества.

При выборе политики оплаты труда всегда существует ограничение объема средств, которые могут быть направлены на выплату заработной платы, что требует обязательного экономического обоснования. В связи с этим, в дипломной работе предлагается использование предприятием технологии формирования уровней оплаты труда для персонала различного качества. По результатам изучения рыночного уровня оплаты труда и анализа кадрового обеспечения организации устанавливается необходимое увеличение заработной платы, а также выделяются те категории и профессионально-квалификационные группы работников, заработная плата которых должна быть повышена в первую очередь или в большей степени, чем остальным группам.

В дипломной работе предлагается также технология разработки внутрифирменной политики оплаты труда, базирующаяся на научном подходе по результатам комплексного анализа организации заработной платы. Выбор оптимального варианта политики оплаты труда на основании результатов комплексного анализа организации заработной платы с учетом конкретных экономических предпосылок, имеющих на предприятии, в соответствии с алгоритмом, который предполагал наличие нескольких этапов, показал, что в ООО «Белагротерминал» существуют предпосылки для повышения заработной платы. Увеличение среднемесячной заработной платы возможно за счет: роста базовой заработной платы (оклад); увеличения размера премий, выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию и выплат из прибыли.

Повышение производительности труда работников предприятия за счет мероприятий могут составить до 8 %. Прирост ФЗП в результате предлагаемых мероприятий составит 1,07. Экономический эффект в результате внедрения предлагаемых мероприятий составит 5,1 %.

2. Формирование социального пакета на предприятии.

Для разработки конкурентного социального пакета организации следует придерживаться основных требований к его проектированию, и в первую очередь учитывать потребности и интересы своих работников, и относительно них формировать структуру своего социального пакета, его размер и порядок выплаты отдельных составляющих. В дипломной работе предлагается в качестве обязательного элемента социального пакета работников ООО «Белагротерминал» использовать добровольное страхование медицинских расходов. Предприятие также может заключать партнерские соглашения с предприятиями сферы обслуживания (прачечные, спортзалы, касса театра, предприятия питания и пр.), для которых такие соглашения являются возможностью поиска новых клиентов, на пользование их услугами со скидкой для своих работников.

Предлагаемые бенефиты должны быть важными и значимыми для сотрудников. При этом социальный пакет выступает как альтернативный механизм повышения уровня общего вознаграждения работника вместо повышения размера заработной платы (прямого денежного вознаграждения). Повышение производительности труда работников предприятия в результате внедрения социального пакета, в т.ч. за счет снижения неявок по болезни и текучести кадров, согласно экспертных оценок, могут составить до 0,5 %. В результате внедрения социального пакета экономический эффект будет заключаться в росте прибыли от реализации ООО «Белагротерминал» на 0,05 %.

3. Внедрение системы карьерного стимулирования труда.

Комплексная система управления карьерным процессом ООО «Белагротерминал» должна включать в себя следующие элементы: предоставлять широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять; указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места; помогать работникам, установить цели карьеры; поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Ожидаемая эффективность деятельности ООО «Белагротерминал» за счет повышения карьерного стимулирования персонала повысится на 2,71 %. Ожидаемый прирост прибыли вследствие внедрения системы карьерного стимулирования персонала составит 0,67 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания дипломной работы были сделаны следующие выводы.

1. Мотив (от франц. Motif – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Также мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Под мотивацией труда понимают организацию работы предприятия таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом, реализуя свой трудовой потенциал. Другими словами, каждый сотрудник получает внутренний стимул, повышающий производительность труда, и направленный на достижение общей цели своей организации.

2. Существующие теории мотивации разделяются на два типа: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию и стараются определить потребности, побуждающие людей к действию. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

3. Обобщенно целью формирования системы мотивации и стимулирования можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации. Прямые и косвенные материальные стимулы включают постоянную и переменную части заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы. Основными направлениями нематериальной мотивации персонала являются моральное стимулирование,

организационное стимулирование, стимулирование свободным временем.

4. В настоящее время в ООО «Белагротерминал» трудятся 337 человек, из них руководители составляют 9,5 %, и специалисты – 21,96 %, рабочий персонал – 62,31 % от всей численности работников. По гендерному составу 75 % работников предприятия составляют мужчины, 25 % – женщины. Средний возраст работников составляет 42 лет. Основой системы мотивации и стимулирования к труду является кадровая политика. Кадровая политика направлена на обеспечение основополагающего принципа: профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности предприятию.

5. Применяемая в ООО «Белагротерминал» система мотивации сформирована с учетом инновационного, западного подхода, она достигается созданием системы стимулов и реализуется с помощью различных методов мотивирования эффективного трудового поведения.

Так, оплата труда в ООО «Белагротерминал» проводится на основе системы KPI (Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения, или показателя достижения результата той или иной должности, который можно оцифровать и измерить. Источниками выплаты премий работникам ООО «Белагротерминал» являются: фонд заработной платы, включаемый в себестоимость товаров (работ, услуг), учитываемый при налогообложении; прибыль, остающаяся в распоряжении организации после налогообложения; сумма экономии материальных и прочих ресурсов. За особые заслуги, достижение наилучших результатов, директор вправе поощрять конкретных работников приказом. В качестве поощрения по выбору может применяться: почётная грамота, памятный подарок, денежная премия, размещение фотопортрета на Доске Почета ООО «Белагротерминал».

6. Единовременные поощрительные премии могут быть выплачены: за выполнение особо важных заданий и поручений; за достижение результатов в рамках производственных соревнований (по подразделениям, по профессиям и др.); за участие в конкурсах, смотрах, выставках, спортивно-оздоровительных мероприятиях; к юбилейным датам, праздникам и др.

Для стимулирования творческой и инновационной активности на предприятии внедрена система предложений по улучшению «Кайдзен». Предложение по улучшению – это инновационное предложение технического, технологического, организационного или управленческого характера, имеющее экономически обоснованный и полезный эффект для ООО «Белагротерминал». Наблюдается повышение показателей эффективности использования персонала

ООО «Белагротерминал» в 2022 г. Так, расходы на оплату труда выросли в 2022 г. на 11,33 % к 2020 г., и составили 5609,03 тыс. руб. Отдача затрат на персонал составила в 2022 г. 14,66 руб./руб., что на 4,29 % больше уровня 2020 г. Производительность труда составила в 2022 г. 243,94 тыс. руб./ чел., что на 11,33 % больше уровня 2020 г. Прибыль от реализации продукции на 1 работника составила в 2022 г. 22,50 тыс. руб./ 1 чел., что на 109,98 % больше уровня 2020 г. Увеличение ФЗП составило 304 тыс. руб. Это вызвано увеличением ФЗП рабочих на 259 тыс. руб. и служащих на 45 тыс. руб. Увеличение ФЗП рабочих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 161 тыс. руб., за счет увеличения численности персонала – на 98 тыс. руб. Увеличение ФЗП служащих произошло за счет увеличения среднегодовой заработной платы на 45 тыс. руб.

7. Показатели средней заработной платы в ООО «Белагротерминал», работающего на льготных условиях в зоне СЭЗ, несколько выше размера оплаты труда в остальной части экономики региона, однако ее уровень пока недостаточен для обеспечения высокого уровня благосостояния работников, особенно на фоне высокой конкурентоспособности самого предприятия, что предполагает выявление резервов и дальнейшее развитие системы мотивации персонала. Также системе мотивации ООО «Белагротерминал» присущ ряд следующих слабых черт:

- отсутствие социального пакета на предприятии, что негативно влияет на лояльность и мотивацию работников;

- незначительная роль отводится карьерному стимулированию персонала;

- относительная неизменность используемого комплекса мотивации на фоне общей подвижности и изменчивости внешней среды организации.

8. Направлениями развития системы мотивации труда сотрудников ООО «Белагротерминал» в дипломной работе определены следующие.

8.1. Использование технологии формирования уровней оплаты труда персонала различного качества. В дипломной работе предлагается использование предприятием технологии формирования уровней оплаты труда для персонала различного качества. По результатам изучения рыночного уровня оплаты труда и анализа кадрового обеспечения организации устанавливается необходимое увеличение заработной платы, а также выделяются те категории и профессионально-квалификационные группы работников, заработная плата которых должна быть повышена в первую очередь или в большей степени, чем остальным группам. Предлагается также технология разработки внутрифирменной политики оплаты труда, базирующаяся на научном подходе по результатам комплексного анализа организации заработной платы. Выбор оптимального варианта политики

оплаты труда на основании результатов комплексного анализа организации заработной платы с учетом конкретных экономических предпосылок, имеющих на предприятии, в соответствии с алгоритмом, который предполагал наличие нескольких этапов, показал, что в организации существуют предпосылки для повышения заработной платы. Увеличение возможно за счет: роста базового оклада; увеличения размера премий, выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию и выплат из прибыли. Повышение производительности труда работников предприятия за счет мероприятий могут составить до 8 %. Прирост ФЗП в результате предлагаемых мероприятий составит 1,07. Экономический эффект в результате внедрения мероприятий составит 5,1 %.

8.2. Формирование социального пакета на предприятии.

Для разработки конкурентного социального пакета организации следует придерживаться основных требований к его проектированию, и в первую очередь учитывать потребности и интересы своих работников, и относительно них формировать структуру своего социального пакета, его размер и порядок выплаты отдельных составляющих. В дипломной работе предлагается в качестве обязательного элемента социального пакета работников ООО «Белагротерминал» использовать добровольное страхование медицинских расходов. Предприятие также может заключать партнерские соглашения с предприятиями сферы обслуживания (прачечные, спортзалы, касса театра, предприятия питания и пр.), для которых такие соглашения являются возможностью поиска новых клиентов, на пользование их услугами со скидкой для своих работников. Предлагаемые бенефиты должны быть важными и значимыми для сотрудников. При этом социальный пакет выступает как альтернативный механизм повышения уровня общего вознаграждения работника вместо повышения размера заработной платы (прямого денежного вознаграждения). Повышение производительности труда работников предприятия в результате внедрения социального пакета, в т.ч. за счет снижения неявок по болезни и текучести кадров, согласно экспертных оценок, могут составить до 0,5 %. В результате внедрения социального пакета экономический эффект будет заключаться в росте прибыли от реализации ООО «Белагротерминал» на 0,05 %.

8.3. Внедрение системы карьерного стимулирования труда. Комплексная система управления карьерным процессом ООО «Белагротерминал» должна включать в себя следующие элементы: предоставлять широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять; указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места; помогать работникам, установить цели карьеры; поощрять осмысленный диалог между работниками и

их руководителями о целях этой карьеры. Ожидаемая эффективность деятельности ООО «Белагротерминал» за счет повышения карьерного стимулирования персонала повысится на 2,71 %. Ожидаемый прирост прибыли вследствие внедрения системы карьерного стимулирования персонала составит 0,67 %.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аюпов, Р. В. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс Moluch.Ru. – Режим доступа : <https://moluch.ru/conf/econ/archive/76/3738/>. – Дата доступа : 04.04.2023.

2. Васильцова, Л. И., Александрова, Н. А. Корпоративные программы в системе социальной поддержки работников // Вестник Уральского государственного университета . – 2019. – № 3. – С. 85–91.

3. Васильцова, Л. И., Александрова, Н. А. Трансформация системы социальной защиты работников в экономике // Дискуссия. – 2020. – № 7. – С.64–68.

4. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии : учебник / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2015. – 125 с.

5. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2016. – 292 с.

6. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: учеб. пособие / М. Вудкок, Д.Френсис. – М.: Дело, 2015. – 320 с.

7. Добровольное страхование медицинских расходов как одно из составляющих социального пакета работников [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минского городского исполнительного комитета. – Режим доступа : https://minsk.gov.by/ru/actual/view/209/2014/inf_material_2014_07_2.doc. – Дата доступа : 15.03.2023.

8. Дайнека, А. В. Управление персоналом : учеб. пособие / А. В. Дайнека – М. : Дашков и К, 2019. – 292 с.

9. Долинина, Т. Н. О реформировании оплаты труда в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Электронная библиотека БГУ. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/186671/1.pdf>. – Дата доступа : 15.03.2023.

10. Долинина, Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование : учеб. пособие / Т. Н. Долинина. – Минск : Издательство Гревцова, 2019. – 320 с.

11. Земленая, В. А. К вопросу оценки эффективности системы мотивации персонала организации: критерии, методы, показатели [Электронный ресурс] //

Научный электронный журнал «Меридиан». – Режим доступа : <http://meridian-journal.ru/site/article?id=1656&pdf=1>. – Дата доступа : 15.03.2023.

12. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 464 с.

13. Кардашов, В. В. Мотивация персонала : теория и практика / В. В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.

14. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – №4 (4). – 2019. – С. 80-83.

15. Кеннет, Б. Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей : учебник / Бланшар Кеннет. – М. : Попурри, 2021. – 760 с.

16. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях : учебник / Э. Кирхлер, К. Родлер. – М. : Гуманитарный центр, 2019. – 144 с.

17. Кобьелл, К. Мотивация в стиле экшн : учебник / К. Кобьелл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. – 192 с.

18. Компенсационный пакет работника организации [Электронный ресурс] // Управление человеческими ресурсами. – Режим доступа : <http://upravlencam.ru/page307/page474/index.html>. – Дата доступа : 15.03.2023.

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 638 с.

20. Квалификация сотрудников и ее повышение [Электронный ресурс] // Успешный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.mansuccessful.ru/lavs-266-7.html>. – Дата доступа : 17.03.2023.

21. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин – М. : Инфра-М, 2020. – 174 с.

22. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учебник / В. В. Лукашевич. – М. : Кнорус, 2021. – 348 с.

23. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других : учеб. пособие / М. Ландсберг. – М. : Олимп-Бизнес, 2018. – 728 с.

24. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учеб. пособие / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 398 с.

25. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала : показатели, методы, практические рекомендации // Мотивация и оплата труда. – 2019. – № 1. – С. 14–26.

26. Макарова, И. К. Управление персоналом: схемы и комментарии: учебник / Т. К. Макарова. – М. : ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2022. – 98 с.

27. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

28. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник / В. М. Маслова. – М. : Юрайт, 2020. – 496 с.
29. Матусевич, В. И. Формы и системы оплаты труда в условиях перехода к рыночным отношениям: учебник / В. И. Матусевич. – Минск : НИИ труда, 2019. – 128 с.
30. Мычка, С. Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической конференции аспирантов и молодых ученых. – 2019. – С. 74–77.
31. Нарнис, П. П. Арт-терапия в развитии персонала / П. П. Нарнис. – М. : Речь, 2019. – 361 с.
32. Орлова, Е. В. Мотивация персонала : учеб. пособие. / Е. В. Орлова. – М. : Библиотечка Российской Газеты, 2020. – 176 с.
33. Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала : учеб. пособие. Практические задания : практикум / Ю. Г. Одегов. – М. : Альфа-пресс, 2021. – 182 с.
34. Описание системы Mirapolis HCM [Электронный ресурс] // Интернет-ресурс Soware.Ru – Умный выбор систем для бизнеса. – Режим доступа : <https://soware.ru/products/mirapolis-hcm>. – Дата доступа : 18.03.2023.
35. Озерникова, Т. Г. Оплата труда персонала : учеб. пособие. / Т. Г. Озерникова. – Иркутск, 2022. – 390 с.
36. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: учебник / А. П. Панфилова. – М. : ИВЭСЭП, Знание, 2022. – 536 с.
37. Попов, В. В. Корпоративный социальный пакет как инструмент реализации социальной политики организации [Электронный ресурс] // Электронный научный архив УрФУ. – Режим доступа : https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/81680/1/978-5-91416-007-1_2016-290.pdf. – Дата доступа : 18.03.2023.
38. Попов, В. В., Васильцова, Л. И. Образование как фактор защищенности молодого специалиста от социальных рисков // Молодежь и наука. – 2021. – № 2. – С. 35-42.
39. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
40. Стимулирование труда : компенсационный пакет работника организации [Электронный ресурс] // Управление человеческими ресурсами. – Режим доступа: <http://upravlencam.ru/page307/page474/index.html>. – Дата доступа : 13.04.2023.
41. Страхователи подвели итоги : какие виды выросли, а какие упали [Электронный ресурс] // Новая экономическая газета. – Режим доступа : <https://neg.by/novosti/otkrytj/strakhovanie-v-belarusi-itogi-za-2021-god/42>. – Дата

доступа : 13.04.2023.

42. Степанова, С. М., Мальцева, Е. С., Родермель, Т. А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. – Сургут. – 2019. – № 2. – С. 87–93.

43. Управление персоналом : теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. – М. : Проспект, 2021. – 320 с.

44. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность : учеб. пособие. / Хекхаузен, Хайнц. – М. : Педагогика, 2021. – 800 с.

45. Шарифова, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифова, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск : Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2019. – № 3. – С. 56–63.

46. Шубина, Н. А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 8 (23). – С. 267–269.

47. Фахрутдинова, Е.В. Качество свободного времени как показатель оценки качества жизни населения // Экономические науки. – 2018. – № 12 (109). – С. 80-83.

48. Шапиро, С. А. Мотивация: учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2020. – 224 с.

49. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника : учеб. пособие / Н.И.Шаталова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 399 с.

50. Шпренгер, Р. Мифы мотивации: учебник / Р. Шпренгер. – М.: Наука, 2018. – 296 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Элементы системы экономического вознаграждения

Таблица А.1 – Мотивационное значение элементов системы экономического вознаграждения

Элементы системы вознаграждений	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
1	2	3
Базовая оплата труда в зависимости от уровня ответственности и рыночной цены рабочей силы	Способствует привлечению и удержанию конкурентоспособного персонала. Мотивирует: стремление к повышению профессионализма, выполнению более ответственных заданий; получение профессий, пользующихся спросом; овладение эксклюзивными профессиональными компетенциями; Способствует удовлетворению материальных потребностей, потребности в безопасности	Регулярная корректировка базовых ставок в соответствии с изменением стоимости жизни; Аттестация персонала и изменение ставок в зависимости от уровня квалификации работника; Разумная дифференциация уровней оплаты разных видов труда, отсутствие явных диспропорций; Обоснованное установление должностных обязанностей в рамках сферы ответственности и компетенции
Стимулирующие системы оплаты в зависимости от результатов выполнения рабочих заданий	Мотивируют стремление к повышению результативности, количества и качества продукции; Способствуют удержанию персонала (возможность повысить заработок через увеличение трудовых усилий)	Обоснованное установление критериев результативности; Объективная оценка результатов; Адекватное увеличению усилий дополнительное вознаграждение
Системы участия в прибылях	Мотивируют работу в команде, заинтересованность в результатах деятельности организации в целом; Формируют чувство причастности к организации, ощущение общности интересов; Способствуют мотивированию менеджеров к принятию риска	Применение в отношении работников, где наиболее очевидна связь результатов деятельности организации с их трудовым вкладом; Применение в небольших, растущих организациях, наукоемких отраслях
Вознаграждение за выслугу лет	Мотивирует лояльность к организации, стремление к продолжению сотрудничества; Повышает уровень чувства безопасности; Не оказывает прямого влияния на мотивацию	Обоснование необходимости и целесообразности закрепления квалифицированных кадров
Компенсации, связанные с дополнительными	Формируют чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством

трудовыми усилиями	Не оказывают прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи	компенсационных выплат. Обоснование целесообразности работ, требующих дополнительных денежных компенсаций
--------------------	--	--

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Вознаграждение, непосредственно не связанное с процессом труда (отпуска, пенсии, предоставление отгулов и проч.)	Формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Прямое влияние на рост трудовой отдачи оказывают лишь те формы вознаграждений, которые предоставляются организацией добровольно	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством выплат. Обоснование целесообразности дополнительных (по отношению к гарантированным законом) выплат для всего персонала или отдельных работников (категорий работников)
Добровольные социальные услуги (оплата питания, жилья, предоставление мест в детских учреждениях и проч.)	Рост уровня удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности. Рост лояльности организации Мотивирует увеличение трудовой отдачи	Оценка целесообразности оказания добровольных услуг социального характера на основе анализа рынка труда и условий найма в конкурирующих компаниях

Примечание – Источник: [25, с. 83, таблица 2.1]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Нормативная правовая база, оказывающая влияние на деятельность организации

Деятельность организации как резидента СЭЗ «Гродноинвест» регулируется следующими законодательными актами:

- Закон Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. №213-З «О свободных экономических зонах»;

- Указ Президента Республики Беларусь от 16 апреля 2002 года №208 «О создании свободной экономической зоны «Гродноинвест»;

- Указ Президента Республики Беларусь от 9 июня 2005 года №262 «О некоторых вопросах деятельности свободных экономических зон на территории Республики Беларусь»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17 декабря 2001 г. № 1817 «Об утверждении положения об отнесении продукции (работ, услуг) к продукции (работам, услугам) собственного производства»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 657 «Об утверждении положений о свободных экономических зонах и внесении изменений и дополнений в постановления Совета Министров Республики Беларусь (признании отдельных из них либо их положений утратившими силу) по вопросам деятельности свободных экономических зон»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 августа 2005г. № 891 «Об утверждении уставов администраций свободных экономических зон и о внесении изменений в постановления Совета Министров Республики Беларусь от 8 апреля 2002 г. № 445 и от 17 июня 2002 г. № 789, а также признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Беларусь»;

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2018 г. № 785 «О внесении дополнения и изменений в постановления Совета Министров Республики Беларусь от 20 февраля 2007 г. № 223 и от 17 февраля 2012 г. № 156 «О некоторых мерах по совершенствованию архитектурной и строительной деятельности»;

- Указ Президента Республики Беларусь от 22 августа 2018 г. № 346 «Об изменении указов Президента Республики Беларусь».

Налоговые и таможенные преференции для ООО «Белагротерминал» как

для резидента СЭЗ регулируют:

- Налоговый кодекс Республики Беларусь (общая часть);
- Выдержка из Налогового кодекса Республики Беларусь (особенная часть);
- Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Глава 27)
- Указ Президента Республики Беларусь от 30 декабря 2016 года № 508 «Об изменении указов Президента Республики Беларусь»;
- Соглашение по вопросам свободных (специальных, особых) экономических зон на таможенной территории Таможенного союза и таможенной процедуры свободной таможенной зоны.

ООО «Белагротерминал» как резидент СЭЗ «Гродноинвест» обязано ежеквартально предоставлять в Администрацию СЭЗ и отдел статистики информацию по следующим формам:

- Форма 4-СЭЗ. Утверждена постановлением Национального статистического комитета Республики Беларусь от 11.09.2017 №118 «Об утверждении формы государственной статистической отчетности 4-сэз «Отчет о деятельности резидента свободной (особой) экономической зоны» и указаний по ее заполнению». Представляется без учета обособленных подразделений, расположенных за пределами территории СЭЗ. Срок представления - 25-го числа после отчетного периода.

- XLS Форма 4-ф (инвест). Утверждена постановлением Национального статистического комитета Республики Беларусь от 23.09.2013 №218 «Об утверждении формы государственной статистической отчетности 4-ф (инвест) «Отчет об инвестициях в Республику Беларусь из-за рубежа и инвестициях из Республики Беларусь за рубеж» и указаний по ее заполнению». Представляется резидентами, получающими инвестиции из-за рубежа. Срок представления - 15-го числа после отчетного периода.

ООО «Белагротерминал» как резидент СЭЗ «Гродноинвест» использует в своей деятельности следующие методологические разъяснения:

- О нулевой ставке НДС при экспорте с 2019 г. товаров, стоимость которых не превышает суммы, эквивалентной 1000 евро;
- О ставках НДС с 1 января 2021 года
- Расчет тарифов на энергоносители для организаций
- Указ о содействии развитию экспорта товаров (работ, услуг).

Организация является юридическим лицом согласно законодательству Республики Беларусь, имеет свою учетную политику и самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в учреждении банков, иметь печать, штампы и иные реквизиты со своим наименованием.

ООО «Белагротерминал» обеспечивает самокупаемость, финансирование затрат по совершенствованию, социальному развитию и материальному стимулированию работников за счет заработанных средств, отвечает за результаты своей хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед государством, а также юридическими и физическими лицами. Организация самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития, исходя из спроса на оказываемые услуги. Основу планов организации составляют договоры, заключенные с потребителями (покупателями) услуг и поставщиками.

Организация вносит налоги и иные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в порядке, определяемом законодательством Республики Беларусь, ведёт бухгалтерский учёт и статистическую отчётность в порядке, установленном в Республике Беларусь, предоставляет данные в налоговую инспекцию и несёт ответственность за их достоверность. Ответственность за организацию, состояние и достоверность учёта и отчетности в организации, своевременное представление бухгалтерской (финансовой), статистической отчетности в соответствующие государственные органы (организации) несет организация и её Исполнительные органы в соответствии с законодательством и Уставом. Организация вправе, в соответствии с законодательством, открывать филиалы и представительства, создавать юридические лица (в том числе унитарные предприятия), а также входить в состав юридических лиц, участвовать в создании финансово-промышленных групп и иных хозяйственных групп, а также входить в их состав как в Республике Беларусь, так и за границей.

Общее собрание участников общества состоит из участников и (или) назначенных ими представителей. Участники обладают количеством голосов, прямо пропорциональным размеру их долей в уставном фонде. Директор ООО «Белагротерминал» имеет право принимать решения по всем вопросам, не отнесенным к компетенции общего собрания участников общества. Директор несет ответственность за результаты работы общества, соблюдение требований настоящего устава, выполнение обязательств перед Общим собранием участников общества.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

PEST-анализ факторов внешней среды предприятия

Таблица В.1 – Группировка PEST факторов

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Описание фактора
1 Государственное регулирование отрасли	Отрасль является чрезвычайно важной для развития экономики страны, и это благоприятное обстоятельство
2 Действующие правовые нормы в отношении экологии	Даже в случае изменения законодательства, предприятию мало что угрожает, так как особой сложности в приспособлении к возникающим изменениям возникнуть не должно
3 Перспективы развития экологического законодательства	
4 Государственные программы поддержки бизнеса	Государство оказывает существенное влияние на развитие отрасли, всячески поддерживая и развивая ее
5 Политический кризис в стране	Санкции со стороны западных стран и США в отношении правительства способны оказать негативное, но не критичное влияние в будущем
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
1 Рост экономики и экспорта	Хотя 2021-2022 гг. были успешны с точки зрения экспорта, в условиях экономической нестабильности, прочих проблем, не ожидается значительного роста экономики в 2023-2025 гг., что оказывает негативное влияние на рост доходов
2 Инфляция и процентные ставки	Фактическая годовая инфляция превысила ожидаемый уровень, но на падение спроса на товары и услуги предприятия это не оказывает решающего влияния, хотя и не способствует их росту
3 Уровень безработицы	Достаточно высокий уровень безработицы в регионе - благоприятное обстоятельство с точки зрения роста предложения рабочей силы, но негативное с точки зрения роста спроса; тем не менее, оно не оказывает решающего влияния
4 Располагаемые доходы населения	Не ожидается значительного улучшения положения населения с точки зрения роста уровня располагаемых доходов, что отрицательно сказывается на росте спроса

СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Описание фактора
1 Требования к качеству товаров и уровню сервиса	Общее стремление к повышению уровня качества товаров и обслуживанию способствуют росту требований со стороны клиентов, однако можно предполагать, что в ближайшие годы значительного их роста не произойдет
2 Демографическая ситуация	Снижение численности населения, рост доли населения предпенсионного и пенсионного возраста в перспективе окажут негативное влияние на спрос
3 Отношение к работе и досугу	Общее стремление к повышению уровня благосостояния, нормальному режиму труда и отдыха
4 Экологический фактор	Общество все больше начинает стремиться к потреблению эко-товаров и зеленых технологий
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
1 Уровень инновационного развития отрасли	Благоприятное воздействие на отрасль, которое продлится и в будущем за счет компьютеризации, обновления мощностей; развития интернета и мобильных устройств
2 Скорость изменения и адаптации новых технологий	Не всегда благоприятное воздействие, т.к. предприятию всегда нужно стремиться к соперничеству и первенству в конкуренции
3 Доступ к новейшим технологиям	В результате санкций потеряна возможность привлечения западных технологий
4 Разработка новых продуктов и услуг	Дальнейшее проникновение и доступ к новым продуктам сохранятся, что позитивно влияет на предприятие
5 Государственная технологическая политика	Государство оказывать существенное влияние на развитие отрасли, всячески поддерживая и развивая ее

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таблица В.2 – Оценка реальной значимости PEST- факторов

Фактор	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка экспертов	Взвешенная оценка
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
1 Государственное регулирование отрасли	3	1	2	2	2	3	2	0,14
2 Действующие правовые нормы в отношении экологии	1	3	4	2	2	4	3	0,07
3 Перспективы развития экологического законодательства	1	2	2	3	4	4	3	0,07
4 Государственные программы поддержки бизнеса	2	2	2	1	2	3	2	0,09
5 Политический кризис в стране	3	4	4	2	3	2	3	0,21
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
1 Рост экономики и экспорта	2	3	4	2	4	2	3	0,14
2 Инфляция и процентные ставки	2	4	3	4	2	2	3	0,14
3 Уровень безработицы	2	4	4	2	3	2	3	0,14
4 Располагаемые доходы населения	2	2	4	2	4	3	3	0,14
5 Курс валюты	3	3	2	4	4	2	3	0,21
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
1 Требования к качеству продуктов и уровню сервиса	2	1	2	3	2	2	2	0,09
2 Образ жизни и привычки потребления	2	3	1	2	2	2	2	0,09
3 Демографическая ситуация	1	1	1	1	1	1	1	0,02
4 Отношение к работе и досугу	2	2	2	3	1	2	2	0,09
5 Экологический фактор	2	2	2	2	3	1	2	0,09
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
1 Уровень инновационного развития отрасли	3	3	4	5	4	4	4	0,28
2 Скорость изменения и адаптации новых технологий	3	5	4	4	3	4	4	0,28
3 Доступ к новейшим технологиям	2	4	4	5	4	3	4	0,19
4 Разработка новых продуктов и услуг	3	4	4	3	4	5	4	0,28
5 Государственная технологическая политика	2	3	4	2	4	2	3	0,14
СУММА	43							

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

Таблица В.3 – Сводная таблица PEST-анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Политический кризис в стране	0,2 1	Курс валюты	0,21
Государственное регулирование отрасли	0,1 4	Инфляция и процентные ставки	0,14
Государственные программы поддержки бизнеса	0,0 9	Уровень безработицы	0,14
Действующие правовые нормы в отношении экологии	0,0 7	Располагаемые доходы населения	0,14
Перспективы развития экологического законодательства	0,0 7	Рост экономики и экспорта	0,14
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Требования к качеству нефтепродуктов и уровню сервиса	0,0 9	Уровень инновационного развития отрасли	0,28
Образ жизни и привычки потребления	0,0 9	Скорость изменения и адаптации новых технологий	0,28
Экологический фактор	0,0 9	Разработка новых продуктов и услуг	0,28
Отношение к работе и досугу	0,0 9	Доступ к новейшим технологиям	0,19
Демографическая ситуация	0,0 2	Государственная технологическая политика	0,14

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных организации

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчеты о прибылях и убытках

ОТЧЕТ о прибылях и убытках

за _____ январь - декабрь _____ 2021 г.

Организация	ООО "Белагротерминал"
Учетный номер плательщика	590975415
Вид экономической деятельности	10411 Производство неочищенных масел и жиров
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Орган управления	
Единица измерения	Тыс. руб.
Адрес	Гродненская область, г. Сморгонь, ул. Логистическая д.4, к.15

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2021 г.	За январь - декабрь 2020 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	82 207	77 887
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(72 706)	(69 162)
Валовая прибыль	030	9 501	8 725
Управленческие расходы	040	(1 633)	(1 490)
Расходы на реализацию	050	(287)	(599)
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	7 581	6 636
Прочие доходы по текущей деятельности	070	6 953	12 724

Прочие расходы по текущей деятельности	080	(7 782)	(13 081)
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	6 752	6 279
Доходы по инвестиционной деятельности	100	93	6
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	93	6
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102	-	-
проценты к получению	103		
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	(75)	(8)
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	(75)	(8)
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	
Доходы по финансовой деятельности	120	540	767
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	540	767
прочие доходы по финансовой деятельности	122		-
Расходы по финансовой деятельности	130	(2 284)	(3 369)
в том числе:			
проценты к уплате	131	(1 345)	(1 073)
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	(939)	(2 294)
прочие расходы по финансовой деятельности	133		(2)
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	(1 726)	(2 604)
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	5 026	3 675
Налог на прибыль	160	(1 071)	(661)
Изменение отложенных налоговых активов	170		-

Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190	-	-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток)	210	3 955	3 014
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	(8)	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	(4)
Совокупная прибыль (убыток)	240	3 947	3 010
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

**ОТЧЕТ
о прибылях и убытках**

за январь-декабрь 2020 г

Организация	ООО "Белагротерминал"
Учетный номер плательщика	590975415
Вид экономической деятельности	10411 Производство неочищенных масел и жиров
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Орган управления	
Единица измерения	Тыс. руб.
Адрес	Гродненская область, г. Сморгонь, ул. Логистическая д.4 к.15

Наименование показателей	Код строки	За январь- декабрь 2020 г.	За январь- декабрь 2019 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	77 887	70 804
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(69 162)	(65 525)
Валовая прибыль	030	8 725	5 279
Управленческие расходы	040	(1 490)	(1 343)
Расходы на реализацию	050	(599)	(422)
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	6 636	3 514
Прочие доходы по текущей деятельности	070	12 724	16 708
Прочие расходы по текущей деятельности	080	(13 081)	(16 872)
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	6 279	3 350
Доходы по инвестиционной деятельности	100	6	320
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	6	310
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102	-	-
проценты к получению	103		
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104		10
Расходы по инвестиционной деятельности	110	(8)	(287)
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	(8)	(287)
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-
Доходы по финансовой деятельности	120	767	2 856
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	767	2 856
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-
Расходы по финансовой деятельности	130	(3 369)	(3 934)
в том числе:			
проценты к уплате	131	(1 073)	(1 470)
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	(2 294)	(2 462)
прочие расходы по финансовой деятельности	133	(2)	(2)
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	(2 604)	(1 045)
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	3 675	2 305
Налог на прибыль	160	(661)	(438)
Изменение отложенных налоговых активов	170		-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-

Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190	-	-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток)	210	3 014	1 867
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток)	240	3 014	1 867
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Критерии оценки для начисления и выплаты ежемесячных премий

Структурное подразделение	Профессия (должность)	Ежемесячная премия				
		Максимальный размер премии, %	Критерий оценки (KPI) 1		Критерий оценки (KPI) 2	
			вес	Критерий оценки	вес	Критерий оценки
Управление	- Заведующий складом - Кладовщик	до 44 до 44	100 100	Соблюдение стандартов бережливого производства		
	- Диспетчер	до 38	70	% исполнение плана по грузообороту сырья и готовой продукции с учетом производительности труда, исполнение нормативов погрузки вагонов	30	Недопущение порчи готовой продукции вследствие смешивания номенклатур, погрузка ТС ГП в соответствии с нормой погрузки по грузоподъемности, %
Диспетчерская служба	Главный диспетчер	до 38	70	% исполнение плана по грузообороту сырья и готовой продукции с учетом производительности труда, исполнение нормативов погрузки вагонов	30	Недопущение порчи готовой продукции вследствие смешивания номенклатур, погрузка ТС ГП в соответствии с нормой погрузки по грузоподъемности, %
	Маневровый диспетчер	до 38	50	% исполнение плана по грузообороту сырья и готовой продукции с учетом производительности труда и рациональной расстановки вагонов на ПЛК, исполнение нормативов погрузки вагонов	50	Недопущение повреждения подвижного состава, ж.д. инфраструктуры, обеспечение безопасности движения поездов на ПЛК
	- Диспетчер	до 38	70	% исполнение плана по грузообороту сырья и готовой продукции с учетом производительности труда, исполнение нормативов погрузки вагонов	30	Недопущение порчи готовой продукции вследствие смешивания номенклатур, погрузка ТС ГП в соответствии с нормой погрузки по грузоподъемности, %

Организационно-хозяйственный отдел	- Уборщик помещений	до 44	100	Соблюдение стандартов бережливого производства		
Организационно-хозяйственный отдел	-Водитель автомобиля	до 44	100	Соблюдение стандартов бережливого производства		
Организационно-хозяйственный отдел	-Тракторист	до 44	100	Соблюдение стандартов бережливого производства		
Организационно-хозяйственный отдел	Рабочий (машинист) по ремонту и стирке спецодежды	до 44	100	Соблюдение стандартов бережливого производства		
Маслоэкстракционное производство	Мастер смены	до 39	40	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему производству, %	60	Технологические расходы (гексан, остаточная масличность, энергоресурсы) Достижение бюджетного значения себестоимости переработанного сырья по подразделению, \$/тонну с учетом выполнения 5S
	- Оператор пульта управления - Слесарь-ремонтник - Оператор процесса обработки зерна -	до 44	40	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему производству, %	60	Соблюдение стандартов бережливого производства

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Порядок расчёта критериев оценки и ответственные за предоставление данных

КРІ	Периодичность начисления	Участники в расчёте	Формула расчёта (если требуется)	Порядок расчёта	Критерии начисления	Лица, согласующие КРІ	Сроки предоставления
Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, %	ежемесячно	МЭП, Участок ЭО и КИПиА, РМО	ОЕЕ подразделения = А ((Календарное время - время капремонтов - время простоев)/(Календарное время - время капремонтов) * Р (Фактический объём переработки/((Календарно е время-время капремонтов-время простоев)*Номинальная производительность)	- Фактический объём переработки берется по весовому оборудованию, - время простоев считается по времени простоя экстрактора. - общий показатель считается средневзвешено от объёмов переработки и показателям МЭП	при выполнении 100% и более – премия 100%; - при выполнении от 95% включительн о до 100% - премия 80%; - при выполнении от 90% включительн о до 95 % - премия 50%; - при выполнении менее 90% - премия не начисляется	- начальник МЭП - главный инженер - главный энергетик - главный технолог - директор БАТ	до 15 час. 2-го рабочего дня после отчётного месяца
Достижение бюджетного значения расходования технологических ресурсов	ежемесячно	МЭП	% выполнения плана по расходу основных технологических ресурсов (электроэнергия, газ, гексан). Каждый из технологических ресурсов имеет свою долю (33% каждый). При Выполнении или перевыполнению плана	В затраты подразделения включаются: - технологические расходы на: - электроэнергия; газ; гексан; Данные берутся		- начальник МЭП - главный технолог - директор БАТ	до 15 час. 2-го рабочего дня после отчётного месяца

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Критерии оценки для начисления и выплаты ежеквартальных премий

Профессия (должность)	Размер премии	Удельный вес показателя	Коэффициент пересчета премии	Критерий оценки
Директор	15%	50%	Достижение показателя свыше 97% премия=15%, от 95% до 97% премия=12%, от 90% до 95% премия= 7,5%, менее 90% премия=0%	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, % (Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования)
	6,0%	20%	100%	Соблюдение требований по поддержанию качества готовой продукции
	4,5%	15%	100%	Соблюдение требований ОТ и ПБ, политики в области охраны окружающей среды (в целом по предприятию)
	4,5%	15%	100%	Соблюдение бюджета предприятия
Заместитель директора по логистике	4,0%	20%	Достижение показателя свыше 97% премия=4,0%, от 95% до 97% премия=3,2%, от 90% до 95% премия= 2,0%, менее 90% премия=0%	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, % (Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования)
	6,0%	30%	100%	Выполнение планов по движению потоков сырья и

				готовой продукции на ПЛК
	4,0%	20%	100%	Сокращение простоев вагонов отсутствие штрафов со стороны БЖД за простои инвентарного парка
	3,0%	15%	100%	исполнение бюджета подразделения (по подразделениям - ОЭГ, ТСНГ, УГиЭР)
	3,0%	15%	100%	отсутствие нарушений ОТ и ПБ, политики в области охраны окружающей среды в подразделении
Главный технолог	8,0%	40%	Достижение показателя свыше 97% премия= 8,0%, от 95% до 97% премия=6,4%, от 90% до 95% премия= 4,0%, менее 90% премия=0%	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, % (Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования)
	4,0%	20%	100%	Количество претензий, связанных с нарушением технологических режимов
	1,0%	5%	100%	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка
	1,0%	5%	100%	Отсутствие нарушений по ИД
	1,0%	5%	100%	Неудовлетворительные результаты проверки знаний
	1,0%	5%	100%	Соблюдение требований ведения служебной документации, электронной переписки
	1,0%	5%	100%	Соблюдение требований Кодекса этики ГК "Содружество"
	1,0%	5%	100%	Контроль соблюдение требований системы 5С
	2,0%	10%	100%	Соблюдение требований ОТ и ПБ, политики в области охраны окружающей среды
Технолог	15,2%	40%	Достижение показателя свыше 97% премия= 8,0%, от 95% до 97% премия=6,4%, от 90% до 95% премия= 4,0%, менее 90%	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, % (Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования)
	7,6%	20%	100%	Качество готовой продукции, соблюдение графика контроля технологической дисциплины
	1,9%	5%	100%	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка
	1,9%	5%	100%	Отсутствие нарушений по ИД

	1,9%	5%	100%	Удовлетворительные результаты по проверки знаний
	1,9%	5%	100%	Соблюдение требований ведения служебной документации, электронной переписки
	1,9%	5%	100%	Соблюдение требований Кодекса этики ГК "Содружество"
	1,9%	5%	100%	Контроль соблюдение требований системы 5С
	3,8%	10%	100%	Соблюдение требований ОТ и ПБ, политики в области охраны окружающей среды (по подразделению)
Ведущий инженер по охране окружающей среды	4,0%	20%	Достижение показателя свыше 97% премия=4,0%, от 95% до 97% премия=3,2%, от 90% до 95% премия= 2,0%, менее 90% премия=0%	Достижение бюджетного значения ОЕЕ по всему пр-ву, % (Overall Equipment Effectiveness - общая эффективность оборудования)
	2,1%	30%	35%	соблюдение сроков сдачи отчётности, своевременное предоставление запрашиваемой информации и выполнение поставленных задач
	2,1%		35%	поддержание в актуальном состоянии разрешительной документации в области охраны окружающей среды
	1,8%		30%	исполнение бюджета подразделения
	5,0%	25%	50%	реализация проектов / мероприятий
	5,0%		50%	осуществление производственных наблюдений

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Примеры оценки для начисления и выплаты ежеквартальных премий

Профессия (должность)	Размер премии	Удельный вес показателя	Коэффициент пересчета премии	Критерий оценки
Специалист по сопровождению сделок с ключевыми клиентами	15,0%	50%	100%	Наличие документов по сделкам с ЗАО «БНБК»
	9,0%	30%	100%	Организация эффективного взаимодействия со смежными подразделениями для решения организационных вопросов по сделкам с ЗАО "БНБК"
	6,0%	20%	100%	Отсутствие письменных претензий со стороны ЗАО "БНБК" по документальному оформлению сделок
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	5,0%	25%	100%	Отсутствие ДЗ со стороны ЗАО "БНБК"
	5,0%	25%	100%	Контроль своевременности поступления денежных средств по сделкам ЗАО "БНБК"
	5,0%	25%	100%	Качественное сопровождение сделок в полном объеме и без претензий по качеству
	5,0%	25%	100%	Отсутствие дополнительных затрат по сделкам с ЗАО "БНБК"

