

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Система мотивации персонала организации: сущность, виды и значение.....	6
1.2. Мотивационный механизм и его виды.....	12
1.3. Материальная мотивация персонала и ее значение.....	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ООО «УГМК-АГРО» ВЕРХНЕПЫШМИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД.....	24
2.1. Краткая характеристика ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.....	24
Показатели.....	29
2.2. Оценка системы мотивации ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.....	30
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «УГМК-АГРО» ВЕРХНЕПЫШМИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД.....	54
3.1. Проблемы мотивации в организации.....	54
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день система оплаты труда занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того, насколько стимулированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом. Если рассматривать стимулирование как некую составляющую человеческой деятельности, то под стимулом принято понимать силы, существующие внутри или вне человека, которые побуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий. Человек выполняет определенную работу, потому что знает, что его труд будет вознагражден. Задача руководителя состоит в том, чтобы стимулировать своих исполнителей, побуждать их к определенным действиям, заинтересовывать, направить мотивацию человека на достижение производственных целей.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что вопросы оплаты труда в России имеют свои особенности, связанные как с историческими реалиями формирования рыночной экономики, так и с особенностями менталитета. Особенности оплаты труда на российских предприятиях также можно объяснить тем фактом, что используются системы материального возмещения, и недостаточное внимание уделяется системам вознаграждения, основанным на более высоких потребностях, таких как необходимость признания, потребность в власти, социальные потребности, реализация творческого потенциала и т. д. Работодатели при построении систем оплаты труда часто не учитывают внутреннюю мотивацию своих сотрудников и их реальные потребности, что снижает стимулирующий эффект используемых систем вознаграждений.

Проблема оплаты труда до сегодняшнего дня остается слабо

разработанной, не смотря на наличие большого количества теорий и концепций. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы оплаты труда необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников.

Теоретические и методологические проблемы эффективности оплаты труда отражены в научной литературе. Разработкой теорий оплаты труда, мотивации и управления эффективностью занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как Дж. Адамс, К. Альдерфер, Р. Акофф, Г. Беккер, С. Бир, Н. Волгин, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Э. Локк, Д. МакКлелланд, Г. Х. Попов, Х. Рамперсад, П. Сенге, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон и другие.

Высоко оценивая результаты проведенных исследований, следует отметить, что некоторые аспекты проблемы управления эффективностью предприятия с точки зрения оплаты труда изучены недостаточно полно.

Разработка эффективных мероприятий по стимулированию персонала на предприятии является одним из необходимых условий повышения производительности труда и повышения прибыли на предприятии.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка методических положений, практических рекомендаций по формированию и оптимизации трудовой мотивации персонала на примере предприятия ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации персонала организации.
2. Провести анализ системы мотивации персонала на ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.
3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.

Объектом исследования является система оплаты труда на предприятии.

Предметом исследования являются подходы, методы, инструменты формирования и оптимизации оплаты труда на предприятии.

В процессе исследования были; использованы методы индукции, сравнительного и экономического анализа, экономико-статистические и др.

Практическая значимость работы заключается: в том, что проведенный в исследовании анализ, полученные: результаты и выводы доведены до уровня конкретных научно-обоснованных рекомендаций, которые могут быть учтены руководителями и другими категориями работников предприятий для комплексного, системного понимания и реализации на практике формирования и развития систем оплаты труда в современных рыночных условиях.

Структура работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Система мотивации персонала организации: сущность, виды и значение

Мотивация персонала является одним из средств мотивации труда на любом структурном уровне, подразумевающее использование внешнего по отношению к человеку воздействия (стимулов) для регулирования уровня его активности. Мотивация (на организационном уровне) является целью субъекта управления, в то же время стимулирование - средством ее достижения. Отсюда вытекает многообразие стимулов, используемых организациями. Так же немаловажным является тот факт, что в данном случае стимулирование должно учитывать и опираться на потребности, интересы и мотивы работников предприятий. В противном случае при любой попытке предложить, персоналу в качестве стимула труда какое-нибудь, благо, не порождающее мотивов труда, непременно приведет к неудаче.

В нашем исследовании под мотивацией персонала (труда) будем понимать определение, данное Т.Ю. Базаровым, - целенаправленный, систематический процесс по управлению трудовой активностью индивида, который состоит в воздействии на поведение человека, с помощью использования субъектом управления (руководители, работники отдела кадров, профсоюзы и т.д. предприятий промышленности) стимулов для активизации мотивов труда у объекта управления [3, с. 54].

Руководители высшего звена должны быть образцом для подражания. Они несут ответственность за выбор решений, путей развития компании. Для мотивации их вовлеченности хорошо ставить амбициозные задачи, обеспечивать профессиональный рост (развивать компетентности), способствовать укреплению в роли вдохновляющего лидера. Важно признавать личный успех топ-менеджера при успехе компании. Достижение высоких результатов не может не сказываться на личной капитализации топа

на рынке труда – а это тоже существенный фактор мотивации.

Чтобы поддерживать продолжительный интерес к работе в рамках одной и той же компании у персонала среднего звена, необходимо, помимо прочего, давать ему возможность выполнять интересные задания, вести некие особенные проекты, которые будут полезны не только для бизнеса, но и для данного конкретного сотрудника.

Таким образом, по мнению А.И. Кочетковой, будет поддерживаться любовь к профессии, к работе. Не стоит забывать, что всякий проект должен иметь свою отдачу – и в денежном эквиваленте, и в моральном [12, с. 26].

В процессе формирования и развития систем мотивации персонала необходимо понимание того, что различные группы сотрудников более заинтересованы в каком-то определенном вознаграждении: одних заставляет лучше трудиться размер получаемой заработной платы, других - публичная похвала, третьих - назначение на вышестоящую должность, четвертых - возможность приобретения путевки на льготных условиях и т.п. Другими словами, индивидуальность подхода к стимулированию предполагает задействования различных видов стимулов в отношении отдельных групп работников данных организаций.

В организации существует необходимость оперативного пересмотра стимулов в соответствии с изменениями, происходящими в экономике, обществе и коллективе для того, чтобы своевременно перестроить систему стимулирования под изменившиеся потребности и мотивы персонала. Гибкость стимулирующего воздействия заключается в постоянном разнообразии используемых стимулов, не позволяющее привыкнуть к ним и соответственно снизить эффективность системы стимулирования, персонала.

Ю.Г. Одегов пишет, что условия стимулирования в организации должны быть демократичными и понятными, так как соблюдение принципа открытости и объективности информации о системе стимулирования, формирует у работника чувство справедливости. Осведомленность работника по данному вопросу является одной из предпосылок его эффективной

трудовой деятельности. Необходимым является доведение до персонала условий разработки и реализации этой системы, так как, сформировав определенный уровень производственной осведомленности и сознательной целенаправленности на выполнение стоящих перед работниками задач, вместе с потребностями и интересами, руководство повышает эффективность стимулирующего воздействия на сотрудников. Повышение уровня информированности приводит к более активному участию членов коллектива в распределении поощрений [26, с. 43].

В то же время любой стимул (как положительный, так и отрицательный) должен быть доступен для всех категорий персонала без исключения, в чем и заключается принцип доступности стимула для работников.

Сокращение временного лага между результатом и вознаграждением в большинстве случаев дает возможность даже снижать размер вознаграждения, и связано это, прежде всего с тем, что многие предпочитают принцип «лучше меньше, но в данный момент». Кроме того, более частое получение вознаграждения и его непосредственная связь с результатом деятельности выступают в качестве сильного мотиватора, откладывание же материальных и моральных поощрений негативно влияют на эффективность стимулов и антистимулов.

Большинство материальных стимулов в процессе использования в практике управления подвержены постоянной коррекции в сторону увеличения. Поэтому если однажды резко зависить вознаграждение и в дальнейшем не подтвердить выбранный темп, то это негативно скажется на мотивации работника предприятий в первую очередь из-за того, что увеличится нижний порог стимула, который бы устраивал работника. Снижение же уровня материального стимулирования не допустимо, особенно если его размер не полностью удовлетворяет персонал.

Практическое применение стимулов, по мнению Ю.Г. Одегова, доказывает наличие некоего порога их значения - осязаемости действительности

стимула. В организациях для разных групп персонала он различен. Для одной категории работников действенным может быть стимул в тысячу рублей, для другой в десятки тысяч рублей. Это обстоятельство требуется учитывать при определении порога стимула, так как в случае если стимул оказался по величине ниже этого порога, то он не способен преодолеть безразличие к вознаграждению за работу, и как следствие приведет к снижению эффективности всей системы стимулирования [21, с. 78].

Для вовлеченности этой категории персонала неплохо выстроить такую систему мотивации, при которой учитывались бы и оценивались любой вклад, любое достижение. Тогда и жажда достижений постоянно поддерживалась бы на необходимом уровне.

Если корпоративная жизнь перегружена различными мероприятиями, конкурсами, акциями, агитациями, которые отвлекают от качественного выполнения своих обязанностей, то может наступить усталость от вовлеченности. Кроме этого, вовлеченность постепенно снижается, если сотрудник работает на одном и том же месте длительное время и выполняет постоянно одни и те же функции, без изменения фокуса и проектной работы.

Бывает, сотрудник упорно отказывается подключаться к системе. Это процесс добровольный. Хорошо, если такой сотрудник прекрасно справляется со своими обязанностями. Так как любое сотрудничество является взаимовыгодным, то и у не вовлеченного сотрудника есть свой мотив. Пусть он и не отождествляет свои цели с целями бизнеса, важно, чтобы эти цели не только не противоречили общим целям бизнеса, но и совпадали в данном конкретном периоде сотрудничества, приносили вклад в развитие обеих сторон. Если человека не заинтересовало одно – обязательно заинтересует что-то другое. А задача специалистов в области управления персоналом - искать и предлагать такие уникальные продукты для своих сотрудников. Другой вопрос, если сотрудник ввиду своей невовлеченности работает вполсилы, просто проводя положенное время на работе, выполняя регламентированные должностной инструкцией обязанности, и не

задумываясь о своём будущем в рамках компании. Такие сотрудники вряд ли сами станут задерживаться надолго – они не будут интересны коллективу, а коллектив не будет интересен им.

В.В. Травин утверждает, что оценку уровня вовлеченности оптимально проводить 1 раз в год. Ежегодная оценка позволит оценить эффективность проводимых мероприятий по повышению уровня вовлеченности [28, с. 37].

Стоимость внедрения вовлеченности в компанию зависит от размера компании, отрасли, в которой она работает, многих внешних факторов. На разных этапах развития вовлеченности персонала в компании стоимость будет меняться, но в любом случае, отдача, которую получит компания, будет в разы выше, чем те затраты, которые она понесет при реализации грамотно разработанного процесса вовлечения персонала. Очевидно, что невовлечённость персонала обходится бизнесу гораздо дороже. Заинтересованный в своём труде работник эффективен, полезность его деятельности весьма высока, вклад в развитие бизнеса огромен. И это не тот случай, когда надо экономить.

Методы мотивации, по В.В. Травину, классифицируются на организационно-административные, экономические и социально-психологические. На практике обычно используют одновременно различные методы и их комбинации.

На рис. 1 представлена общая схема мотивационного процесса, которая отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей.

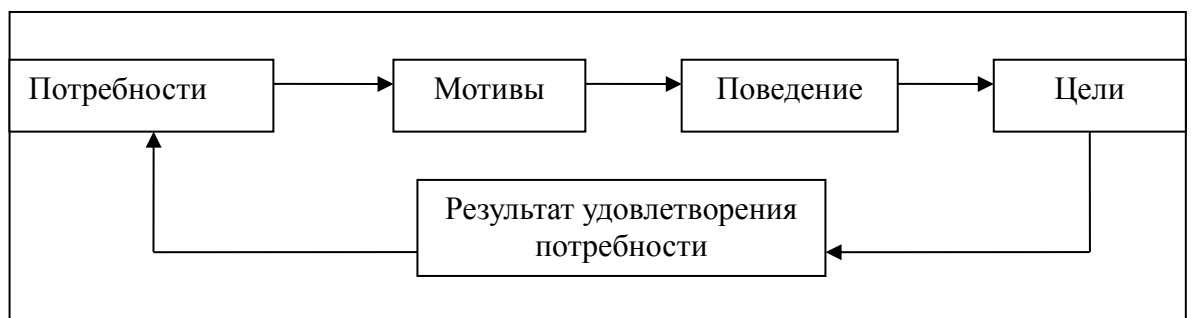


Рис. 1 Схема мотивационного процесса [17, с. 16]

Схема на рис. 1 довольно условна и дает только общее представление о взаимосвязи потребности и мотива. Как одна из функций управления мотивация реализуется посредством системы стимулов. Тщательно изучив коллектив, руководитель может создать действенную мотивационную структуру, при помощи которой он сможет осуществить воспитание и развитие коллектива в требуемом направлении.

Все методы стимулирования более крупно сгруппированы в таблице 1.

Таблица 1

Виды методов стимулирования [20, с. 90]

Виды	Характеристика
Экономические стимулы всех типов	Успех воздействия стимулов обусловлен пониманием коллективом принципов системы, признания этих принципов справедливыми, соблюдением неотвратимости поощрения (или наказания), тесная взаимосвязь.
Обогащение труда	Данная система больше относится к неэкономическим методам мотивации и предполагает предоставление работникам более содержательного, перспективного труда, большей самостоятельности в определении своего режима труда и тому подобное.

В процессе анализа проблем мотивации возникает необходимость ссылки на применение вознаграждений для побуждений работников к эффективной деятельности. Вознаграждение имеет более широкий смысл, нежели деньги или удовольствие, с чем чаще всего это слово и ассоциируется.

Г.Я. Киперман пишет, что вознаграждением является все то, что человек считает ценным сам для себя. Но поскольку понятие ценности у всех людей различны, следовательно, различается и оценка вознаграждения [10, с. 7].

Руководители имеют дело с двумя основными видами: внутреннее и внешнее вознаграждение. Сама работа дает внутреннее вознаграждение. Это чувство возникает при достижении положительного результата, содержательности и значимости работы, самоуважения. Возникающие в

процессе работы дружба и общение, тоже выступают в роли внутреннего вознаграждения. Самый несложный способ обеспечения работникам внутреннего вознаграждения - это создать людям соответствующие условия работы и обеспечить точную постановку задач.

Внешнее вознаграждение проявляется не в самой работе, а дается организацией. Внешним вознаграждением является заработная плата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и тому подобное).

Таким образом, общая схема мотивационного процесса отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, вовлеченности персонала. Как одна из функций управления мотивация реализуется посредством системы стимулов.

1.2. Мотивационный механизм и его виды

Мотивационный механизм очень сложен и неоднозначен, поскольку он подразумевает как материальные, так и нематериальные методы стимулирования персонала и управления предприятием в целом.

С позиции теории мотивации, применяемый работодателем мотивационный инструментарий должен быть направлен на поддержание необходимой для предприятия занятости и максимальное использование человеческого потенциала работающих. При этом под человеческим потенциалом понимается возможность человека как личности, которую он способен реализовать в процессе работы на предприятии. Разработка и применение мотивационного инструментария подчиняется общим экономическим требованиям, т.е. эффект от его использования должен превышать затраты, связанные с ним. В реальной действительности мотивационный инструментарий представляет собой совокупность мер, с

помощью которых работодатель обеспечивает необходимое ему мотивационное поведение работника [11, с. 56].

Показателем, характеризующим действия мотивационного инструментария, являются три основных индикатора трудовой мотивации персонала: удовлетворенность работника работой (рабочим местом), заинтересованность в конечных результатах своего труда и приверженность своей организации. От того, насколько эти составляющие трудовой мотивации выражены у конкретного работника, зависит его отношение к профессиональному труду и его рабочее поведение. Человек приходит в организацию с определенным отношением к труду, которое выражается в его ценностях, установках, ожиданиях, потребностях, попадает в организационную и рабочую среду, характеризующуюся условиями труда, практикой управления, системой оплаты труда, компенсационным пакетом, организационной культурой, взаимоотношениями в коллективе и с руководством, кадровой политикой.

На потенциал работника, т.е. его образование, профессиональный опыт, способности, личные и деловые качества, работоспособность начинает действовать трудовая мотивация в виде удовлетворенности своим трудом в организации, заинтересованности в результатах своего труда и приверженности своей организации. В итоге мы имеем дело с рабочими результатами: производительностью, качеством труда, степенью соответствия труда и рабочего поведения работника требованиям организации.

Примерно так выглядит процесс трансформации отношения к труду, с которым человек приходит в организацию. Эта трансформация происходит под влиянием организационной и рабочей среды, то есть в тех условиях, в которых протекает работа. В какой степени работник реализует свой потенциал в труде, какие рабочие результаты организация сможет от него получить это зависит от того, насколько сильной будет его трудовая мотивация, которая формируется в процессе работы в организации.

Отсутствие одного или нескольких индикаторов трудовой мотивации персонала является первым признаком несовершенства мотивационного инструментария [17, с. 56].

Решение работника о вхождении в организацию, о пребывании в ней и достижении того или иного уровня результативности труда зависит от субъективной оценки им мотивационного инструментария, увязывающего воедино размер предоставляемых работнику благ с его трудовой отдачей и создающего определенное побуждение (стимул).

Рынок труда – совокупность экономических и юридических процедур, позволяющих людям обменять свои трудовые услуги на заработную плату и другие выгоды, которые фирмы согласны им предоставить в обмен на трудовые услуги [13, с. 165]. Круг продавцов на рынке труда чрезвычайно разнообразен. Рыночное регулирование заработной платы предполагает наличие изменяющегося соотношения спроса и предложения на рынке труда. Закон спроса и предложения в рыночной экономике оказывает решающее воздействие на уровень и динамику заработной платы. Чтобы обеспечить эффективную работу предприятия, важно регулировать заработную плату с учетом спроса и предложения на рынке труда.

Уровень цены труда, который и в прошлом был в России чрезвычайно низким, в реформируемый период снизился еще более, по крайней мере, в два-три раза. Он не только несопоставимо низок по сравнению с общим уровнем оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой, но и с учетом фактической производительности труда. На один доллар заработной платы российский среднестатистический работник производит в три раза больше конечной продукции, чем аналогичный работник в США.

По уровню заработной платы США долгое время лидировали в западном мире. Теперь новая технологическая революция приводит ко все большему выравниванию технико-экономических условий в развитых странах. Повышается стоимость рабочей силы во многих государствах, а также обостряется глобальная конкуренция между различными странами по

степени использования квалифицированной рабочей силы. Примечательно, что в 50-80-х годах на Западе произошло существенное повышение реальной заработной платы. Особенно значительно - в 2-3 раза - она увеличилась в Великобритании, Франции, Германии, Италии, в 4 раза - в Японии. В результате сократился разрыв в национальных уровнях заработной платы и эти страны приблизились к уровню США или обогнали их.

Вместе с тем видно, что гораздо менее развитые государства очень сильно отстают от западных стран. Этот разрыв объясняется в первую очередь различием в научно-технических и экономических показателях производства, в уровне квалификации работников.

Важно учитывать внутреннее и внешнее равенство. Внутреннее равенство это степень равенства между подразделениями внутри организации. Внешнее равенство подразумевает сравнение организации с аналогичными на рынке [18, с. 99].

Следующим важным этапом необходимо обозначить информированность работников. Распространение информации об оплате труда в организации принято осуществлять в слишком общей форме. Выплаты незапланированных премий производятся с предупреждением о сохранении их в тайне. Однако существуют весомые доводы в пользу того, что говорить об оплате труда в организации надо открыто. Организация всегда платит за то, что считает важным, и открытое обсуждение того, на что нацелена программа оплаты труда, дает возможность убедить каждого работника действовать в том же направлении. Открытым распространением информации можно также добиться доверия со стороны работников друг к другу и к руководству, что также будет положительно влиять на результаты работы. Другими словами, информированность работников относительно оплаты труда дает возможность лучше использовать оплату как действенный мотивирующий фактор [10, с. 45].

Мотивировать работников в интересах организации необходимо. Руководителю легче работать с мотивированным персоналом, так как у

работников в этом случае выше готовность к сотрудничеству, к проявлению самостоятельности и инициативы в работе.

Главные проблемы, возникающие при создании системы мотивации персонала, вызваны тем, что:

1. Не существует система стимулирования, мотивирующая всех работников одинаково.

2. Для каждого конкретного человека или группы людей, имеющих сходные доминирующие потребности должна разрабатываться конкретная система стимулирования (или же следует индивидуализировать общую систему).

3. Особое внимание должно уделяться мониторингу доминирующих потребностей и мотивации работников (для этого можно применять «строгие научные» методы, индивидуальные беседы с сотрудниками, входя с ними в доверительный контакт и прочее).

4. Хорошо продуманная система мотивации персонала является одним из важнейших факторов, определяющих успешность предприятия.

5. Проблемы, связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда, особенно остро стоят в сфере, использующей высококвалифицированный и интеллектуальный труд работников. Поэтому особенно важно соответствующим образом подходить к вопросу мотивации персонала работников.

Итак, в настоящее время система материального стимулирования требует совершенствования, как в вопросах оценки, так и в вопросах повышения эффективности. Актуальность решения задач совершенствования мотивационного инструментария обусловлена ожесточением конкуренции на рынке труда.

1.3. Материальная мотивация персонала и ее значение

Материальная мотивация – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний.

Между тем, материальное стимулирование может выражаться не только в денежных средствах в виде премий, бонусов и надбавок, оно ещё бывает в виде бенефитов или дополнительных условий к соц. пакету.

Выделим основные правила материальной мотивации [7, с. 3].

1. Правило гибкой схемы оплаты труда.

Много можно говорить о не материальном вознаграждении сотрудников, они повышают лояльность, влияют на эффективность работы, увеличивают объёмы продаж и прибыль компании. Однако заработная плата сохраняет значимое место в вознаграждения сотрудников и определяет выбор той или иной организации для начала и продолжения трудовой деятельности. В каждой компании существует своя отличная от других, схема по начислению зарплаты. В условиях дефицита специалистов в сфере продаж на рынке труда, компании готовы повышать уровень зарплаты. Материальная мотивация сотрудников отделов продаж более жесткая и агрессивная.

Основное и значимое правило системы оплаты труда персонала является справедливость, прозрачность и гибкость схем выплат. В оплате труда выделяют основную стабильную часть заработной платы и переменную. Возможность изменять стабильную часть зарплаты, существенно повышает приверженность и лояльность к своей работе сотрудников. Ежегодное изменение стабильной части оплаты труда возможно: за каждый отработанный год в компании, стаж работы, квалификацию, успешную

аттестацию. Надбавки за усердие, за индивидуальный результат, а также индексацию за удорожание жизни. Индивидуальная сдельная оплата труда. Структура оплаты по должностям.

2. Правило бонусной и премиальной системы оплаты.

У работников отделов продаж в большей степени денежное вознаграждение связано с изменением переменной части. Переменная часть материального вознаграждения может зависеть как от выплаты премии, так и начисление бонуса. Особенно важное правило при вознаграждении бонусом и премией, чтоб каждый сотрудник четко понимал как, кому, за что происходит начисление премии и бонуса.

Премия как мера материального вознаграждения сотрудников определяется на основании установленных конкретных показателей и условий премирования и не является обязательной частью зарплаты. Бонусы - составляют конкретный процент, определенный для каждого сотрудника и зависит от выручки непосредственно самого работника и прибыли организации. Начисляют бонус за индивидуальный и групповой результат. Выделяют квартальный и годовой бонус, индивидуальный и групповой. Специальное премирование: для лучших работников, за предложение, за решение трудных задач. По результатам полученной прибыли. По результатам работы отдела, подразделения и всей компании. Бонус для руководителей.

3. Правило социального пакета.

Немаловажное правило вознаграждения социальными гарантиями – это обеспечение, соблюдение и расширение социальных гарантий для сотрудников компании. Это могут быть: выплаты при своевременном выходе на пенсию, выплаты из негосударственных пенсионных фондов. Оплата отпусков по уходу за ребенком, ежегодных отпусков. Дополнительные оплачиваемые дни отпуска при рождении ребенка, свадьбе, похороны. Оплата больничных листов, в зависимости от стажа [24, с. 84].

4. Правило штрафов.

Особенно значимое условие - наличие превосходящей штраф премии или бонус, а также не переусердствовать с назначением взысканий. Выделяют штрафы и платежи, за опоздание: величина которых зависит от количества минут, на которые опаздывают сотрудники, может быть от 10 рублей за минуту до 15% заработной платы. Штрафы за невыполнение внутренних регламентов, не сдачи работы в срок, потеря клиента. Взыскание за несоблюдение имиджа компании, дресс - кода, ошибки в документах. Другой вид штрафов за несоблюдение стандартов качества, серьезные проступки и ошибки которые несут крупные взыскания и достигают 50% от зарплаты.

5. Правило вознаграждения нефинансового вознаграждения.

Предоставление нефинансового вознаграждения, как правило, позволяет сделать выбор кандидатов в пользу данной организации на рынке труда и является дополнительным инструментом в дальнейшей вознаграждения сотрудников. Существует множество видов нефинансового вознаграждения, каждая компания выбирает свою программу для вознаграждения за хорошую работу. К ним можно отнести: льготы связанные с гибким графиком работы, формирования банка не рабочих дней, перерывы на обед, а также их оплата.

Предоставление скидок на приобретение продукции компании, выдача льготных кредитов. Достаточно часто компании включают набор материальных стимулов: различные подарки к знаменательным датам, билеты на концерты, в театр, дополнительные медицинские страховки с возможностью включения в программу страхования семьи работника. Компенсационные выплаты за проезд, оплата мобильной связи, интернета, а также предоставление служебного автомобиля, компьютерной техники. Корпоративные праздники, посвященные значимым событиям, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, совместные поездки за город, на экскурсии, походы в театр. Во многом расширение нефинансовой

вознаграждения происходит из-за необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых работников [25, с. 54].

6. Правило вознаграждения корпоративной культурой.

Корпоративная культура компании является самым мощным инструментом в мотивации персонала, она побуждает сотрудников совершать определенные действия, придерживаться определенных норм, помогает спланировать, объединять деятельность людей в одном направлении. Главное правило в вознаграждения работников корпоративной культурой это - целенаправленно формировать и поддерживать её. Основные элементы корпоративной культуры такие как система ценностей, правила и нормы поведения, политики и процедуры, традиции и символика принятые в компании призваны мотивировать сотрудников без дополнительных материальных затрат, создать благоприятный климат для работы, направить деятельность персонала в одном направлении.

7. Правило планирование карьеры как мотивация персонала.

Основное правило вознаграждения в планирование карьеры – это постоянное развитие сотрудника и непрерывное планирование карьеры, начиная с первого дня работы, что позволяет сопоставить амбиции и возможности сотрудника со стратегическими целями развития компании. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает необходимый результат. Основная ошибка современных организации начало развития работника, когда ему явно не хватает навыков для достижения поставленных целей. Особенно важно изменить сам подход к планированию роста и развития сотрудников, необходимо отходить от концепции традиционного роста плавного перехода от одной должности к другой [24, с. 55].



Рис. 2 Материальное стимулирование персонала

В современных компаниях необходима кадровая логистика для развития корпоративной карьеры. Необходим кадровый аудит, чтобы определить сферы совершенствования, уровень профессионального развития персонала, проведение своевременного обучения и тем самым обеспечить горизонтальную и вертикальную ротацию кадров. Существуют множество технологий планирования карьеры. Одна из них «планирование успеха» при реализации этой технологии идет двухсторонний процесс.

Сотрудник описывает видение роста и развития карьеры, а непосредственный руководитель оценивает возможности развития и так совместно создается поэтапная программа успешного роста. Программа может предусматривать: обучение и тренинги, опережающие тренинги, осуществления коучинга, то есть помощь в подготовке и обучении новых сотрудников. Ротации, которые позволяют сотруднику приобрести многофункциональный опыт и подготовить к более высокой должности.

Таким образом, под карьерным ростом понимают не только движение вверх по карьерной лестницы, но и максимальное раскрытие и реализация профессионального потенциала сотрудника для блага компании.

8. Правила вознаграждения потребностей сотрудников.

Важные правила вознаграждения потребности персонала – это индивидуальный подход. Важно понимать и помнить, что у каждого сотрудника ведущими выступают разные потребности. Потребности зависят: от семейного воспитания и образования человека, жизненных достижений и неудач, с возрастом они меняются. Работники потребности, которых учитываются при вознаграждении, чувствуют себя нужными и полезными для компании [29, с. 77].

Если работник нуждается в признании мотивация этой потребности выгодно для организации, поскольку он старательный. Устная благодарность и публичное поощрение за хорошо выполненную работу будет эффективным поощрением. Внедрение в компании символических знаков отличия, систему званий помогает результативно мотивировать сотрудников.

Потребность в общении легко мотивировать специальными неформальными встречами для молодых сотрудников, или организацией корпоративных праздников для более зрелых специалистов.

Стремление работать в команде присуще всем сотрудникам, особенно важно это для адаптации нового работника. Хорошо в таком случае постоянно создавать рабочие группы для работы в команде, подбирать опытного наставника для новичка, обмениваться опытом и мнением на совместных конференциях, совещаниях.

Стимулирование лидерских качеств у сотрудников можно осуществлять при помощи поддержки новых проектов, идей, а так же реализации организаторских качеств работника. При построении системы вознаграждения потребностей работников важно выявить главную потребность и создать условия для её удовлетворения.

С. Шапиро считает мотивацию действием, после которого человек сближается со своей нуждой. Например, от той же работы мы хотим высокую зарплату или прибавку к ней, поэтому нас часто мотивируют. С воспитанием ребенка мы также прибегаем к этому термину, даем ему то, что он хочет, а взамен получаем нужный результат – выученные уроки, пятерку по математике или уборку по дому. Все это и есть мотивация – побуждение человека к действию [34, с. 32].

Итак, чтобы повысить трудовую активность работников организации предусматриваются различные виды материального стимулирования. Это могут быть различные бонусы, премирование, подарки, поощрения за успехи в работе, а также формы материального неденежного стимулирования.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ООО «УГМК-АГРО» ВЕРХНЕПЫШМИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД

2.1. Краткая характеристика ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Приход Уральской горно-металлургической компании со всем ее потенциалом, в агропромышленном комплексе Российской Федерации, ознаменовался созданием в 2001 году в Свердловской области, вертикально интегрированного сельскохозяйственного предприятия ООО «УГМК-Агро». ООО «УГМК-Агро», на сегодняшний день, это управляющая компания агропромышленного комплекса, объединившая ряд предприятий расположенных в разных областях Российской Федерации и соединившая в единую производственную цепочку всю их деятельность от заготовки сырья до получения готовой к употреблению продукции. УГМК-Агро активно развивает два полных цикла по производству продуктов питания – молочной продукции и свежих овощей защищенного грунта. В настоящее время в состав компании входят предприятия сырьевого и перерабатывающего комплексов.



Рис. 3 Структура ООО «УГМК-Агро»

ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод вступило в строй в 1992 году, а с 2006 года входит в состав «УГМК-Агро». Ежедневно предприятие перерабатывает около 80 тонн молока, производя более 30 наименований продукции.

Строгий лабораторный контроль исходного сырья и готовой продукции, а также точное соблюдение технологии позволяют гарантировать высокое качество продукции и прекрасные вкусовые свойства. Работа ведётся только на натуральном сырье. Специалисты предприятия постоянно работают над совершенствованием ассортимента продукции, разрабатывают новые продукты, востребованные потребителем. Завод также является лидером в освоении производства кисломолочной продукции лечебно-профилактического назначения. В марте 2008 года произошла замена прежней торговой марки на новую торговую марку «Здорово!», которая уже представлена на рынке широким ассортиментом. Изменился дизайн упаковки и применены более качественные упаковочные материалы. Торговая марка была разработана специально для ООО «УГМК-Агро» ведущим европейским рекламным агентством «SERУ*».

Основные виды продукции: молоко, кефир, йогурт, снежок, творог, ряженка, сметана, сыворотка, паста творожная, масло, сыр.

ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод является юридическим лицом, имеет круглую печать, штампы и бланки, содержащие его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод является коммерческой организацией, созданной без ограничений срока действия.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени

приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Организационная структура ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод представлена на рис. 4.

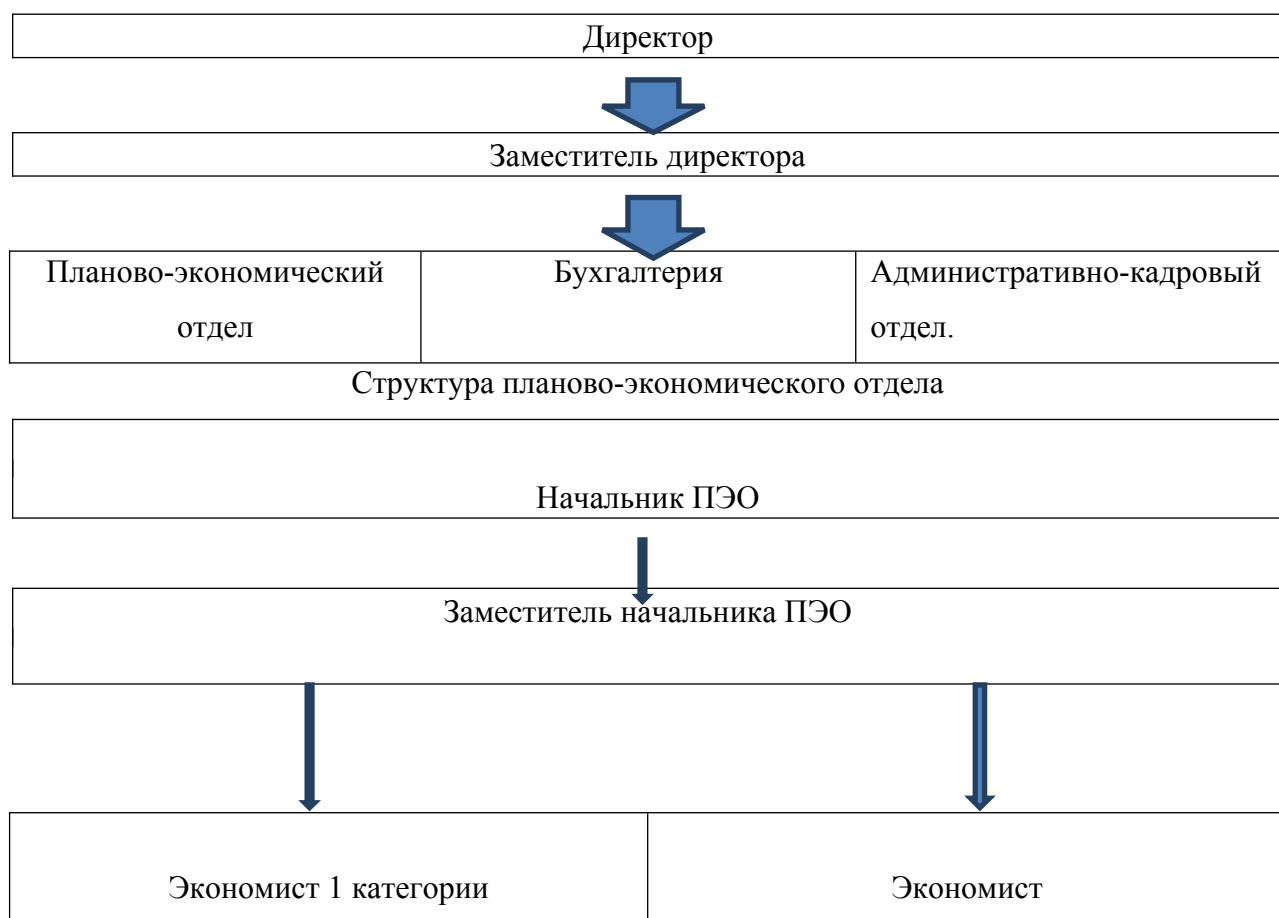


Рис. 4 Организационная структура ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Таблица 1

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО
«УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	2017	Динамика в %		
					2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Выручка от реализации услуг	тыс. руб.	591 648	754 431	815 574	149	108	138
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	397 120	481 315	536 945	121	112	135
Прибыль от продаж	тыс. руб.	149 548	217 073	215 189	145	99	143
Среднесписочная численность	Чел.	108 995	111 497	113 700	100	102	104
Выработка продукции на одного работника	тыс. руб.	5,6	6,9	7,3	123	106	130
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	38 240	39 238	42 238	102	108	110
Среднемесячная з/плата на 1 работника	Руб.	30 007	29 999	31 569	100	105	105
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	959 052	1 090 811	1 237 312	114	113	129
Фондоотдача	тыс. руб.	0,62	0,69	0,66	111	96	106
Затраты на производство по ее видам всего: В т. ч. материальные затраты	тыс. руб.	447 735	539 327	601 829	120	112	134
		116 284	140 839	154 096	121	109	132
		57 334	64 802	76 791	113	118	134
		7 432	10 796	14 252	145	132	191
		103 409	119 052	115 861	115	97	112
Затраты на оплату труда Отчисления на социальные нужды	тыс. руб.	163 276	203 838	240 829	125	118	141
Амортизация основных фондов							
Прочие затраты							
Затраты на 1 руб. производства продукции	руб.	0,67	0,64	0,66	95	103	98
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	159 059	291 338	194 958	183	67	122

Продолжение таблицы 1

Чистая прибыль	тыс. руб.	128 392	233 158	160 940	181	69	125
Рентабельность основной деятельности	%	27	39	24	х	х	х

По данным таблицы 1, ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод продано продукции на сумму в 2015 г. – 591 648 тыс. руб., в 2016 г. 754 431 тыс. руб., в 2017 г. – 815 574 тыс. руб. увеличение за анализируемый период составило 38%. План выполнен на 135 %. Выросла себестоимость произведенной продукции, в 2015 г. – 397 120 тыс. руб., в 2016 г. – 481 315 тыс. руб., в 2017 г. – 536 945 тыс. руб. Прибыль от продаж выросла к 2017 увеличилась 43 % , в 2015 г. составила 149 073 тыс. руб., в 2016 г. – 217 189 тыс. руб., в 2017 г. – 215 189 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников увеличилась на 4%, выработка на одного работника увеличилась на 30%, с 5,6 тыс. руб. до 7,3 тыс. руб., увеличился фонд оплаты труда на 10%, соответственно увеличилась среднемесячная заработная плата на 5%.

Стоимость основных средств увеличилась к 2015 г. увеличилась на 29%, т.е. на 278 260 тыс. руб., фондоотдача увеличилась на 6%, которая к 2017 г. составила 0,66 тыс. руб.

Затраты на производство выросли на 34%, в частности в их составе выросли материальные затраты на 32%, затраты на оплату труда на 34%, отчисления на социальные нужды на 91%, прочие затраты на 41%, амортизация основных средств увеличилась на 12%.

Затрат на один рубль производства продукции уменьшились на 2%, которые к 2017 г. составили 0,66 руб., на рубль вложенных средств в производство.

Увеличение выручки и увеличение затрат на один рубль производства продукции, повлияли на чистую прибыль, которая увеличилась на 25%, в 2015 г. составляла 128 392 тыс. руб., в 2016 г. 233 158 тыс. руб., а в 2017 г.

составила 160 940 тыс. руб. рентабельность основной деятельности ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод составила 24%, относительно 27% в 2015 году.

Таким образом, обобщая полученные результаты можно говорить, что ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод к 2015 г. стало работать более эффективно (таблица 2).

Таблица 2

Анализ производственных мощностей ООО «УГМК-АГРО»
Верхнепышминский молочный завод

Показатели	ед. изм.	2015	2016	2017	Изменение +,-		
					2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
1	2	3	4	5			
Производственная мощность	тыс.т/год	94,2	94,9	94,2	х	х	х
«Здорово!»	тыс.т/год	59,5	60,8	61,4	х	х	Х
Кисломолочные продукты	тыс. м ³	13,4	13,0	12,3	х	х	Х
Напитки и десерты	тыс./т	21,3	21,1	20,5	х	х	х
Коэффициент использования	%				х	х	Х
«Здорово!»	%	91,0	91,8	92,4	+0,8	+0,6	+1,4
Кисломолочные продукты	%	97,3	98,1	99,2	+0,8	+1	+1,9
Напитки и десерты	%	92,0	92,6	93,3	+0,6	+0.7	+1,3

Как видно из таблицы 2, ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод использует все свои производственные мощности, положительным является увеличение объема производства продукции на протяжении всего анализируемого периода, это говорит о повышении использования производственных мощностей.

По сравнению с 2015 годом коэффициент использования увеличился на 1,4%, обеспечения информационной безопасности бизнеса и защиты информации на 1,9%, Напитки и десерты на 1,3%.

Таким образом, ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод сумело правильно организовать свою производственную и коммерческую деятельность. Показатель товарной продукции увеличился за счет увеличения выпуска в натуральном выражении. Производственная мощность за анализируемый период использовалась на 92,4%, из-за списания основных фондов. Наблюдается тенденция увеличения показателя полной себестоимости товарной продукции, показателя реализованной продукции, затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2017 году по сравнению с 2015 годом уменьшились и составили 0,66 рубля, это свидетельствует о незначительном увеличении эффективности затрат. Прибыль от продаж продукции увеличилась на 65 641 тыс. руб.

2.2. Оценка системы мотивации ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Ежемесячная заработная плата персонала состоит из оклада (тарифной ставки) и премиальной части. Премиальная - переменная часть заработной платы является ежемесячной премией, которая выплачивается:

- среднему звену - до 90% от тарифной ставки;
- рабочим - до 90% от суммы оплаты труда по сдельным расценкам.

Директор принимает участие не только в различных мероприятиях по мотивации персонала, которые были перечислены выше, он участвует в планировании рабочих мест и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ. Эффективность работы во многом определяется эффективностью повседневной работы руководителя. В свою очередь эффективность его деятельности обеспечивается рациональной организацией труда.

На предприятии разработаны и успешно реализуются социальные программы. Так, по программе «Дети», работа ведется сразу в трех направлениях:

- интеллектуальном;
- творческом;
- спортивно-оздоровительном.

Пользуются успехом и спортивные состязания «Мама, папа, я - спортивная семья!». Сотрудникам организации компенсируется стоимость пребывания детей в летних оздоровительных лагерях. Детям сотрудников оказывается поддержка и содействие в получении высшего и среднего профессионального образования. В организации разработан проект «Здоровье». Он рассчитан на укрепление и охрану здоровья трудового коллектива организации. В целях поддержки персонала, а также удержания наиболее перспективных сотрудников на предприятии планируется введение в действие специальной программы ипотечного кредитования.

Принят Коллективный договор, который предусматривает:

- единовременную выплату при регистрации брака.
- единовременную материальную помощь при рождении ребенка.
- дотации на питание.
- единовременное вознаграждение сотрудникам, достигшим пенсионного возраста.
- дополнительные отпуска работающим инвалидам, пенсионерам, одиноким родителям.

В организации функционирует столовая, здравпункт, доставка сотрудников производится служебным транспортом.

В организации уделяется самое пристальное внимание повышению профессионального уровня персонала.

Одним из наиболее приоритетных направлений кадровой политики является эффективная система профессионального обучения персонала, целью которой являются:

- организация непрерывного опережающего профессионального обучения.

- формирование единой корпоративной культуры.

система профессионального обучения персонала включает следующие направления:

- курсы повышения квалификации.

- участие в семинарах, профессиональных выставках.

Все образовательные программы для сотрудников бесплатны.

Была внедрена система «Toyota System Production» («Бережливая система»), что повлекло за собой существенные изменения. Были проведены кадровые перестановки, сменился управленческий персонал, произошли изменения в организационной структуре. В данных условиях проблема мотивации персонала стала особо актуальна.

Мероприятиями по системе мотивации персонала в основном занимаются одно структурное подразделение: Отдел кадров, включая менеджера по управлению персоналом, но ни одно из них не решает мотивационных проблем. Мотивационный механизм управления, система мотивации и вознаграждения персонала представляет собой совокупность методов материального стимулирование и морального поощрения.

Материальное стимулирование на предприятии в основном осуществляется через выплату заработной платы и премий.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод документально оформлению и обоснованию подлежат все финансово-хозяйственные операции, в том числе и расчет и выдача заработной платы. Перечень первичных документов для целей учета работников, учета использования рабочего времени и расчетов по оплате труда утвержден постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. №1 [16]. Организация может в утвержденные формы первичной учетной документации при необходимости вносить дополнительные реквизиты в соответствии с Порядком применения унифицированных форм первичной

учетной документации, утвержденным постановлением Госкомстата России от 24.03.99 г. № 20.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод основание для приема на работу по трудовому договору - это приказ о приеме работника на работу по форме №Т-1. Кадровый работник в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод, в соответствии и согласно этому приказу заполняет на нового работника личную карточку, делает запись в трудовой книжке, а бухгалтер открывает лицевой счет. Например, если в организацию на работу устраивают одновременно несколько работников, то на всех может быть оформлен один приказ по форме № Т-1а. В приказе о приеме на работу отражается следующая информация:

При оформлении приказа (распоряжения) о приеме на работу указываются следующие сведения: должность работника; наличие и продолжительность испытательного срока; условия приема на работу и характер предстоящей работы и др.

С приказом о приеме на работу, подписанным руководителем ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод, работник знакомится под роспись.

Согласно статье 68 ТК РФ содержание приказа о приеме на работу не должно противоречить условиям заключенного трудового договора с работником.

Сотрудник отдела кадров заполняет на нового работника личную карточку по форме № Т-2 в одном экземпляре. Личная карточка подписывается работником с указанием даты ее заполнения. Она содержит общие сведения о работнике организации, сведения о воинском учете, назначении и перемещении, повышении квалификации, переподготовке, отпуске и др.

Директор утверждает штатное расписание, согласно которому ведется прием сотрудников на существующие в организации должности.

Штатное расписание (форма № Т-3) содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Штатное расписание утверждено приказом руководителя ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод № 347 от 25.09.2014 г., изменения в штатное расписание также вносятся в соответствии с приказом руководителя.

Переводы работников на другую работу оформляются приказом о переводе работника на другую работу (форма № Т5), который заполняется работником отдела кадров, подписывается руководителем ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод и доводится до сведения работника под роспись. Новый оклад или тарифная ставка отражаются в приказе о переводе. Одновременно может быть осуществлен перевод нескольких работников на другую работу, тогда это оформляется приказом по форме № Т-5 а.

На основании приказа о переводе делаются отметки в следующих формах:

- в личной карточке (формы № Т-2);
- лицевом счете (формы № Т-54);
- трудовой книжке.

Также в организации по форме № Т-6 составляют приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска. в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод этот приказ применяют для оформления всех видов отпусков, которые предоставляются работникам согласно ТК РФ и другим, действующим нормативно - правовым актам, а также в соответствии с коллективным договором и графиком отпусков (форма № Т-7. 3).

В случае увольнения работника составляется приказ о прекращении трудового договора с работником (увольнении) по форме № Т-8, который заполняется работником кадровой службы, подписывается руководителем

ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод, и доводится до сведения работника под роспись. На его основании бухгалтерия предприятия производит расчет с работником.

На основании приказа делается запись в личной карточке (форма № Т-2), лицевом счете (форма № Т-54), трудовой книжке, производится расчет с работником по форме № Т-61 «Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)».

В лицевом счете бухгалтер в течение года проставляет отметки о приеме на работу и переводе с указанием отдела, должности и оклада. Кроме того, приводит ежемесячно все виды произведенных начислений и удержаний.

Исходя из них, определяется средний заработок, который необходим для определения начислений при оплате отпуска или больничного листка и т.д. Лицевой счет обычно открывают на год. По окончании года он закрывается, и на следующий год открывается новый. И так каждый год, пока работник работает в данной организации.

Бухгалтер в начале отчетного периода или при приеме на работу на каждого сотрудника организации заводит налоговую карточку по учету доходов и налога на доходы с физических лиц по форме № 1-НДФЛ. В ней бухгалтер определяет доход работника нарастающим итогом с начала года, налогооблагаемую базу, сумму налога на доходы с физических лиц. Налоговая карточка является основанием для составления справки о доходах физического лица, которая представляется в налоговые органы. Также по каждому работнику составляется индивидуальная карточка учета сумм начисленных выплат и иных вознаграждений, сумм начисленного единого социального налога, страховых взносов на обязательное пенсионное страхование. Индивидуальные карточки предназначены для определения налогооблагаемой базы для исчисления страховых взносов во внебюджетные фонды.

На всех документах по учету личного состава организации проставляется табельный номер сотрудника, который был присвоен при

приеме на работу. Сумма заработной платы, выдаваемой сотруднику на руки, за месяц определяется суммой заработка работника за месяц за вычетом нее необходимых удержаний. Эти расчеты ведут в лицевых счетах работников, а затем их результаты переносят в расчетно-платежную и налоговую карточки. Сумма начисленной заработной платы в расчетно-платежную ведомость заносится по ее видам, а сумма удержаний по видам и сумме к выдаче. Для одного работника в ведомости предоставляется одна строка.

Сводка данных по расчетам с персоналом по оплате труда обобщает данные всех расчетно-платежных ведомостей, составленных за отчетный месяц в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод. Сводная ведомость используется при отражении на счетах бухгалтерского учета начислений по оплате труда, премий, пособий, удержаний налога с доходов физических лиц, перечислений и выплат. Данные сводной ведомости сопоставляются с записями в Главной книге по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», и таким образом происходит сверка синтетического и аналитического учета расчетов по оплате труда.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод учет личного состава и рабочего времени ведется по группам работников, штатному и нештатному персоналу, местам производства работ.

Основными видами оплаты труда в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод являются повременная и сдельная, которые разделяются на простую повременную, повременно-премиальную, прямую сдельную, сдельно-премиальную,

В случае повременной оплаты, оплата труда рассчитывается за определенное количество отработанного времени и не зависит от количества выполненных работ. В случае повременно-премиальной системы оплаты труда к сумме заработка по тарифу добавляют премию в определенном проценте к тарифу. Табель используют в качестве первичного документа по учету труда работников при повременной оплате труда. В случае прямой сдельной системы

оплаты труда работников оплата производится за то число единиц произведенной продукции и выполненных работ, которые они совершили, исходя из фиксированных сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. В случае сдельно-премиальной системы оплаты труда работников предусмотрено премирование за перевыполнение норм выработки и при достижении определенных качественных показателей (отсутствие брака, рекламации и т.п.).

При учете рабочего времени для расчетов с персоналом по оплате труда применяются:

- Форма № 13 - это табель учета рабочего времени, в котором происходит фиксация использования рабочего времени всех сотрудников ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод. Табель составляется в одном экземпляре и передается в бухгалтерию. С помощью табеля учета рабочего времени возможно не только учитывать отработанное всеми сотрудниками время, но и вести контроль за соблюдением работниками установленного режима труда. С использованием формы №13 происходит расчет заработной платы и составление статистической отчетности по труду. Учет использования рабочего времени ведется в таблице сплошным (каждодневным) методом регистрации явок и неявок на работу. Отметки о причинах неявок на работу или о неполном рабочем дне, о работе в сверхурочное время и другие отступления от установленного режима работы могут вноситься в табель только на основании документов (листки нетрудоспособности, справки). Учет времени, затраченного на сверхурочные работы, осуществляется на основании списков лиц, которые составляются и подписываются директором организации. Бухгалтер отмечает количество фактически проработанных сверхурочных часов. На основании списков с такой отметкой данные вносятся в табель.

Для синтетического учета расчетов со штатным и внештатным персоналом по оплате труда используется 70 счет «Расчеты с персоналом по оплате труда». Начисление оплаты труда, пособий за счет отчислений на

государственное социальное страхование, дивидендов и др. отражается в кредите 70 счета. В дебете этого счета происходит отражение удержаний из начисленной суммы заработной платы, выплаченных сумм заработной платы, премий, пособий. Кредитовое сальдо счета 70 показывает задолженность предприятия перед работниками по начисленной, но не выданной заработной плате.

В синтетическом учете используются мемориальные ордера, оборотные ведомости, главная книга, журналы-ордера по счетам и т.д.

Для аналитического учета заработной платы используют такие документы, как: лицевой счет работника, налоговая карточка по учету доходов и подоходного налога физического лица, расчетные и расчетно-платежные ведомости и др.

Расчетно-платежная ведомость может выполнять также функцию расчетного и платежного документа.

Заработная плата и другие выплаты работникам начисляются из разных источников. Например, если заработная плата включается в расходы организации, то для наиболее правильного ее отражения бухгалтер выбирает необходимый счет по учету расходов. Счет выбирается исходя из соответствия вида деятельности организации и структуры производства. Например, при оплате труда рабочих используют счет 20 «Основное производство»; при оплате труда административно-управленческого персонала используют счет 26 «Общехозяйственные расходы». В кредите счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» указывается вся сумма начисленной оплаты труда, а в корреспонденции к нему используют указанные счета, в которых в дебете отражают начисленную сумму заработной платы работников соответствующих производств. Данные операции отражены в таблице 3.

Таблица 3

Журнал проводок по начислению заработной платы в ООО «УГМК-АГРО»
Верхнепышминский молочный завод

	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма
1	Начислена зарплата сотрудникам	20	70	В сумме начисленной заработной платы
2	Начислена зарплата административноуправленческом персоналу	26	70	В сумме начисленной заработной платы

Начисление оплаты труда по операциям, связанным с заготовлением и приобретением производственных запасов, оборудования, его установкой и осуществлением капитальных вложений, отражаются по дебету счетов 07, 08, 10, 11, 15 и кредиту счета 70.

Оклад складывается из основной части оклада и переменной. Заработная плата начисляется в зависимости от отработанного времени. В качестве доплаты в начисленную заработную плату входит районный коэффициент, доплата за работу в ночное время; за отработанные сверхурочные часы; доплата за работу в праздничные и выходные дни, оплата за время простоя. Размер и условия доплаты на предприятии установлены коллективным договором. Также в начисления входит полевое довольствие - в размере 300 рублей за смену. Заработная плата производственным рабочим состоит из двух частей, первая из которых это оклад, исходя из отработанного времени. А вторая часть - это оплата за каждую единицу выполненной работы, которая изменяется пропорционально объему выполненной работы.

Несмотря на возможность появления опасности снижения качества выполняемой работы, нарушения режимов технологических процессов, применение данной формы оплаты труда стимулирует улучшение объемных, количественных показателей работы. Сдельная оплата труда производится с применением коллективных сдельных расценок, умножение которой на

объем производимых услуг определяет общий сдельный заработок бригады. Общий сдельный заработок распределяется между членами бригады с учетом коэффициента трудового участия. Также в дополнение к указанной заработной плате работникам производства на основании локальных нормативных актов может выплачиваться премия, за выполнение и перевыполнение производственных заданий и повышению производительности труда.

С письменного заявления работника заработанная плата выплачивается без налично, т.е. перечисляется безналичным переводом на банковский счет работника. При выплате заработной платы таким способом составляется платежное поручение на общую сумму заработной платы, а не на каждого работника. Платежное поручение, список сотрудников и начисленные им суммы передаются в банк, где открыт расчетный счет в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод. В бухгалтерском учете выплата заработной платы безналичным путем отражается проводкой:

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод работники имеют право на следующие виды отпусков:

1. Ежегодный оплачиваемый отпуск.

Данным видом отпуска сотрудник в праве воспользоваться ежегодно, а в первый год работы в организации, проработав 6 месяцев [5]. Продолжительность отпуска составляет 28 календарных дней [5]. Право на данный вид отпуска закреплено в ст. 21 Трудового Кодекса РФ, а также гарантировано ст. 37 Конституции РФ. В организации согласно графику отпусков составляется Приказ о предоставлении отпуска работнику. График отпусков - это нормативный акт, который обязателен для исполнения администрацией и работниками.

На 70 счете осуществляется синтетический учет расчетов с сотрудниками по оплате отпуска. Расходы по оплате отпуска также относятся на 20 или 26 счет, т.е. включается в основные или общехозяйственные расходы. Пример расчета отпускных работнику ООО «УГМК-АГРО»

Верхнепышминский молочный завод. Сотрудник находился в отпуске в течение 12 дней. Заработная плата для расчета среднего заработка представлена в таблице 4.

Таблица 4

Заработная плата работника по месяцам для расчета среднего заработка в
ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Месяц	Сумма
Июль 2017 г.	51000
Июнь 2017 г.	50000
Май 2017 г.	48000
Апрель 2017 г.	52000
Март 2017 г.	45000
Февраль 2017 г.	49000
Январь 2017 г.	35156
Декабрь 2016 г.	57000
Ноябрь 2016 г.	49000
Октябрь 2016 г.	49000
Сентябрь 2016 г.	53000
Август 2016 г.	50000
Итого	588156

Среднедневной заработок рассчитывается по формуле (1):

$$Зсрд = \text{Сум.Зар.} : 12 : 29,3 \quad (1),$$

где

Зсрд - это среднедневной заработок;

Сум. Зар. - сумма заработка за 12 месяцев;

29,3 - среднемесячное число календарных дней, так как в Трудовой кодекс были внесены поправки 2 апреля 2016;

$$Зсрд = (588156) : 12 : 29,6 = 1655,87 \text{ руб.}$$

Сумма отпускных рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Сум. Отп.} = Зсрд * Д \quad (2),$$

где

Сум. Отп. - сумма отпускных Д - количество дней отпуска
 $\text{Сум. Отп.} = 1655,87 * 12 = 19870,44 \text{ руб.}$

В бухгалтерском учете данные начисления отражаются записью:

Дт 20 «Основное производство»

Кт 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»

В случае увольнения сотрудника согласно статье 127 трудового кодекса РФ организация либо выплачивает ему денежную компенсацию за все неиспользованные дни отпуска, либо предоставляет отпуск на основании письменного заявления работника.

2. Отпуск без сохранения заработной платы.

Данный вид отпуска предоставляется сотруднику по письменному заявлению, если у него имеются какие-либо уважительные причины для предоставления отпуска, продолжительность которого определяется по соглашению сторон.

3. Отпуск по беременности и родам.

Согласно медицинскому заключению (при наличии больничного листа) по письменному заявлению женщине предоставляется отпуск по беременности и родам.

4. Отпуск по уходу за ребенком.

Данный вид отпуска может быть предоставлен с письменного заявления работника для ухода за ребенком до достижения им трехлетнего возраста.

Порядок расчета пособий по временной нетрудоспособности, используя величину среднего заработка:

1. Необходимо за каждый из двух предшествующих лет подсчитать сумму начисления, облагаемого взносами в ФСС.

2. Необходимо каждую из сумм отдельно сравнить с предельной величиной взносов и при расчете использовать сумму, не превышающую эти значения.

3. Необходимо суммировать полученные данные и разделить на 730 и умножить на значение коэффициента, зависящего от стажа.

4. Необходимо определить сумму к выплате путем среднедневного заработка на количество календарных дней нетрудоспособности.

5. Необходимо сравнить полученное значение с суммой пособия, которое рассчитано, используя МРОТ, и выбрать максимальное пособие.

Пример расчета больничного листа.

Работник Ольховский Ю.П. 1979 г.р. находился на больничном с 17 по 21 января 2017 г. Стаж работника составляет 10 лет. Заработная плата работника в 2016 году составил 384000 руб., а заработная плата за 2015 год составила 324000 руб.

Расчет пособия произведем по формуле (3):

$$C_{\text{п}} = \frac{C_{\text{з}}}{730} * Д \quad (3),$$

где

$C_{\text{п}}$ - сумма пособия для выплаты $C_{\text{з}}$ - сумма заработка за два года $Д$ - количество дней болезни

Среднедневной заработок сотрудника рассчитывается по формуле (4):

$$C_{\text{рз}} = \frac{C_{\text{з}}}{730} \quad (4),$$

где

$C_{\text{рз}}$ - среднедневной заработок сотрудника $C_{\text{з}}$ - сумма заработка за два года

Размер среднедневного заработка рассчитывается путем деления размера заработка за два последних года на 730 дней. Если за это время работник работал на нескольких предприятиях, то в последнее место работы должны быть предоставлены справки от предыдущих работодателей с указанием размера зарплаты на старом месте работы. Поскольку, Ольховский Ю.П. работал только в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод, то учитываем заработок только в этой организации.

$$C_{\text{рз}} = \frac{C_{\text{з}}}{730} = \frac{384000 + 324000}{730} = 970 \text{ руб.}$$

Максимальная дневная сумма пособия при страховом стаже свыше 8 лет, рассчитывается по формуле (5) и равна 1632,88 руб. Так как сумма, облагаемая взносами в ФСС, за 2015 год составляет 568000 руб., а за 2016 год - 624000 руб., то

$$max_{сп} = \frac{568000+624000}{730} = 1632,88 \text{ руб.}$$

где $max_{сп}$ - максимальная дневная сумма пособия

Так как рассчитанный размер среднедневного заработка меньше предельного, то в расчет берем его.

По формуле (3) рассчитаем размер пособия к выплате:

$$Сп = 970 * 5 = 4850 \text{ руб.}$$

Из которых 2910 руб. будет выплачено за счет средств работодателя (первые 3 дня болезни), а 1940 руб. за счет средств Фонда социального страхования.

На счетах бухгалтерского учета будут сделаны записи:

Дебет 26 Кредит 70 на сумму 2910 руб. произведено начисление пособия по нетрудоспособности за счет работодателя

Дебет 69.1 Кредит 70 на сумму 1940 руб. произведено начисление пособия по временной нетрудоспособности за счет средств ФСС.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод производят удержания из заработной платы работников. Удержания не зависят основное это место работы или работа по совместительству или по договору подряда. Удержания, как отмечалось ранее, делятся на три вида: обязательные удержания, удержания по инициативе организации или работника. Общее правило для удержаний согласно статье 138 Трудового Кодекса РФ - это 20% ограничение размера всех удержаний из заработной платы.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод согласно пункта 1 статьи 226 Налогового Кодекса РФ возложено обязательство по исчислению, удержанию у сотрудников, в пользу которых начисляется и

выплачивается заработная плата, и уплате суммы НДФЛ. Организация сумму налога начисляет нарастающим итогом с начала отчетного периода по итогам каждого месяца. Удержание начисленной суммы налога осуществляется непосредственно из заработной платы сотрудника при ее фактической выплате.

Организация связи согласно пункту 6 статьи 226 Налогового Кодекса РФ обязано перечислить в государственный бюджет сумму исчисленного и удержанного НДФЛ не позднее дня фактической выдачи заработной платы или дня ее фактического перевода на банковский счет сотрудника. В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод для исчисления суммы НДФЛ используется налоговая ставка равная 13%. Для определения налоговой базы учитывают все полученные работником в течение налогового периода доходы, в том числе заработная плата, оплата отпуска и больничного листа и др. Налоговая база может быть уменьшена на сумму налоговых вычетов.

В ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод работникам предоставляется стандартный налоговый вычет на детей:

- на 1-2 ребенка в семье - 1400 руб.,
- начиная с 3-го ребенка в семье, и на ребенка-инвалида (вне зависимости, какой он в семье по счету) - 3 тысячи рублей. Этот вычет можно применять в том случае, если сумма дохода, исчисленная нарастающим итогом с начала года не превышает 280 000 руб. Если произошло превышение, то вычет в этом месяце уже не применяют.

Стандартный налоговый вычет на детей производится на каждого ребенка в возрасте до 18 лет, если ребенок является студентом очной формы обучения, аспирантом, студентом - курсантом, то вычет родителям, опекунам или попечителям, приемным родителям на такого ребенка предоставляется до его 24 летнего возраста.

Стандартный налоговый вычет предоставляется с письменного заявления сотрудника. В заявление указываются паспортные данные,

прикладывается справка о составе семьи, копии свидетельства о рождении детей, справки с места учебы детей.

В бухгалтерском учете сумма исчисленного НДФЛ отражается проводкой:

Дт 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»; Кт 68 «Расчеты по налогам и сборам» - произведено удержание НДФЛ.

Перечисление суммы НДФЛ в бюджет происходит с расчетного счета ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод и в бухгалтерском учете отражается проводкой:

Дт 68 «Расчеты по налогам и сборам»; Кт 51 «Расчетные счета» - перечисление налога в бюджет.

Приведем пример расчета заработной платы:

Мешкова И.В. за июль 2017 г. отработала 23 рабочих дня, оклад составляет 18000 руб. Районный коэффициент 1,3 Тогда сумма начисленной заработной платы рассчитывается по формуле (6) и составит 31200 руб.

$$Сзп = (18000 + 6000) * 1,3 = 31200 \text{ руб.} \quad (6)$$

Удержание НДФЛ рассчитывается по формуле (7):

$$\text{НДФЛ} = 31200 * 13\% = 4056 \text{ руб.} \quad (7)$$

Рассчитаем заработную плату к выдаче по формуле (8):

$$\text{ЗП} = 31200 - 4056 + 2400 = 29544 \text{ руб.} \quad (8),$$

где ЗП - заработная плата к выдаче;

2400 руб. - размер полевых выплат.

На счетах бухгалтерского учета будут сделаны записи:

Дебет 20 Кредит 70 на сумму 33600 рублей

Дебет 70 Кредит 68 на сумму 4056 рублей

Дебет 70 Кредит 50 на сумму 29544 рублей

Размер оклада Обрубовой О.С. составляет 18000 рублей, у нее трое несовершеннолетних детей, за первых двух положены вычеты по 1400 рублей, за третьего - 3000 рублей.

Удержание НДФЛ:

НДФЛ = (18000 - 1400 - 1400 - 3000) * 13% = 1586 руб.

Обрובהва О.С. является кадровым сотрудником.

Рассчитаем заработную плату к выдаче:

ЗП = 18000 - 1586 = 16414 руб.

На счетах бухгалтерского учета будут сделаны записи:

Дебет 20 Кредит 70 на сумму 18000 рублей

Дебет 70 Кредит 68 на сумму 1586 рублей

Дебет 70 Кредит 50 на сумму 16414 рублей

За исследуемый период удержания, связанные с выплатами по исполнительным листам и по решению управления ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод не производились.

Рассмотрим анализ учета труда через такие показатели, как использование фонда рабочего времени, производительность труда и оплата труда за 2017 год (таблица 5).

Таблица 5

Характеристика трудовых ресурсов в ООО «УГМК-АГРО»
Верхнепышминский молочный завод

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Абсолютное изменение показателя	Относительное изменение показателя
Среднегодовая численность персонала, чел.	7	4	17	30 %
В том числе: административно-управленческий персонал	0	1	1	5 %
Продавцы	7	3	16	43 %

При анализе количества трудовых ресурсов организации (данные таблицы 5) можно сделать вывод, что в отчетном 2017 году численность сотрудников увеличилась на 17 человек по сравнению с 2016 годом, при этом

численность продавцов увеличилась на 16 человек, а сотрудников административно- управленческого отдела на 1 человека.

Таблица 6

Средняя динамика структуры кадров в ООО «УГМК-АГРО»

Верхнепышминский молочный завод

Категории персонала	Структура персонала				Изменение удельного 2 веса
	Базисный год		Отчетный год		
	Количество 1 человек	% ²	Количество 1 человек	% ²	
Персонал, всего	57	100 %	74	100%	
В том числе: административно- управленческий	20	35 %	21	28%	-6,7
Продавцы	37	65%	53	72%	+ 6,7%

При анализе данных структуры персонала ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод из таблицы 6 очевидно, что больший удельный вес в общей численности сотрудников в 2017 также как и в 2016 году составляют продавцы. При этом их удельный вес в отчетном году вырос на 6,7%.

При анализе структуры кадров по разным показателям можно сделать вывод, что:

- возрастной категорией сотрудников, которая занимает больший удельный вес (40%) является категория сотрудников возрастом от 30 до 40 лет. На втором месте по удельному весу (26%) находится категория сотрудников возрастом от 40 до 50 лет. Удельный вес группы сотрудников возрастом от 20 до 30 лет составляет 20%.

- сотрудники мужского пола преобладают над сотрудниками женского пола, их удельный вес составляет 86%.

- что касается разделения сотрудников относительно трудового стажа, то, наибольшее количество сотрудников со стажем работы свыше 20 лет, их удельный вес составляет 39%. А удельный вес группы сотрудников со стажем работы до 5 лет составляет всего 4%.

- удельный вес сотрудников с высшим образованием составляет 50%, а удельный вес сотрудников с общим средним образованием составляет 4%, остальные сотрудники имеют средне специальное образование.

Анализ структуры кадров по разным показателям показал, что ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод проводят кадровую политику, направленную на обеспечение высоко квалифицированными кадрами, а также что организации ведут набор сотрудников со стажем работы в данной отрасли.

При анализе движения рабочих кадров [28] было выявлено, что на работу в 2017 г. было принято 20 человек, что на 17 человек меньше чем базисном. А выбыло 3 человека, тогда как в 2016 году выбыло 6 человек. Коэффициент оборота по приему в отчетном году составил 0,27, то есть произошел рост коэффициента по приему на 0,22 . в сравнении с базисным годом. Наблюдалось в 2017 году уменьшение коэффициента выбытия на 0,07, а коэффициента текучести на 0,03 %.

Анализ использования фонда рабочего времени выявил увеличение отработанного всеми сотрудниками времени на 30,4 %. В то время как время отработанное одним рабочим увеличилось на 0,46.

Проведем более детальный анализ организации внутреннего контроля оплаты труда, фонда рабочего времени с помощью факторного анализа [29] и определим факторы, влияющие на него.

Факторная модель задана формулой (9):

$$\text{ФРВ} = \text{Ч}_р * \text{Д} * t \quad (9),$$

где

ФРВ - фонд рабочего времени

$\text{Ч}_р$ - Среднесписочная численность рабочих

Д - Количество дней, отработанных одним рабочим

t - Средняя продолжительность рабочего дня

$$\Delta\text{ФРВ} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_1 * \text{t}_1 - \text{Ч}_{\text{р0}} * \text{Д}_0 * \text{t}_0 \quad (10)$$

$$\Delta\text{ФРВ} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_1 * \text{t}_1 - \text{Ч}_{\text{р0}} * \text{Д}_0 * \text{t}_0 = 74 * 219 * 8 - 57 * 218 * 8 = 129648 - 99408 = 30240 \text{ часов} \quad (11)$$

$$\Delta\text{ФРВ}(\text{Ч}_{\text{р}}) = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_0 * \text{t}_0 - \text{Ч}_{\text{р0}} * \text{Д}_0 * \text{t}_0 = 74 * 218 * 8 - 57 * 218 * 8 = 129056 - 99408 = 29648 \text{ часов} \quad (12)$$

За счет увеличения среднесписочной численности работников фонд рабочего времени увеличился на 29648 часов.

$$\Delta\text{ФРВ}(\text{Д}) = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_{10} * \text{t}_0 - \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_0 * \text{t}_0 = 74 * 219 * 8 - 74 * 218 * 8 = 129648 - 12056 = 592 \text{ часов} \quad (13)$$

За счет увеличения количества дне, отработанных одним работником фонд рабочего времени увеличился на 592 часа.

Поскольку продолжительность рабочего дня не изменилась, то

$$\Delta\text{ФРВ}(\text{t}) = 0 \text{ час.}$$

Проведем проверку по формуле (14):

$$\Delta\text{ФРВ} = \Delta\text{ФРВ}(\text{Ч}_{\text{р}}) + \Delta\text{ФРВ}(\text{Д}) + \Delta\text{ФРВ}(\text{t}) \quad (14)$$

$$\Delta\text{ФРВ} = 29648 + 592 + 0 = 30240 \text{ часов}$$

$$30240 = 30240$$

По результатам факторного анализа можно сделать вывод, что на фонд рабочего времени большее влияние оказывает такой фактор, как среднесписочное количество работников.

В результате анализа производительности труда было выявлено, что среднегодовая выработка одного работающего в 2017 году составила 2633 тыс. руб., то есть изменилась на 355 тыс. руб. в большую сторону. Увеличению среднегодовой выработки способствовало увеличение объема выполненных услуг на 64959 тыс. руб., что составило 50% от объема оказанных услуг в 2016 году. Также среднечасовая выработка рабочего в отчетном году увеличилась на 15,03%.

Проведем факторный анализ [29] изменения среднегодовой выработки, и определим влияние факторов на нее.

Факторная модель задана формулой (15)

$$ГВ = УД * Д * t * ЧВр \quad (15),$$

где

ГВ - среднегодовая выработка на одного работника;

УД - Удельный вес работников в общей численности персонала;

Д - Среднее число дней отработанных одним работником ;

t - средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВр - Среднечасовая выработка работников

$$\Delta ГВ = УД_1 * Д_1 * t_1 * ЧВ_{р1} - УД_0 * Д_0 * t_0 * ЧВ_{р0} \quad (16)$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ &= УД_1 * Д_1 * t_1 * ЧВ_{р1} - УД_0 * Д_0 * t_0 * ЧВ_{р0} \\ &= 0,72 * 219 * 8 * 1502,8 - 0,65 * 218 * 8 * 1306,4 \\ &= 1895692,032 - 1480935,04 = 414756,992 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ(УД) &= УД_1 * Д_0 * t_0 * ЧВ_{р0} - УД_0 * Д_0 * t_0 * ЧВ_{р0} = 0,72 * 218 * 8 * \\ &1306,4 - 0,65 * 218 * 8 * 1306,4 = 1640420,352 - 1480935,04 = 159485,312 \text{ руб} \\ &(17) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ(Д) &= УД_1 * Д_1 * t_0 * ЧВ_{р0} - УД_1 * Д_0 * t_0 * ЧВ_{р0} = 0,72 * 219 * 8 * \\ &1306,4 - 0,72 * 218 * 8 * 1306,4 = 1647945,216 - 1640420,352 = 7524,864 \text{ руб.} \\ &(18) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ(t) &= УД_1 * Д_1 * t_1 * ЧВ_{р0} - УД_1 * Д_1 * t_0 * ЧВ_{р0} = 0,72 * 219 * 8 * 1306,4 - \\ &0,72 * 219 * 8 * 1306,4 = 1647945,216 - 1647945,216 = 0 \text{ руб.} \quad (23) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ(ЧВ_r) &= УД_1 * Д_1 * t_1 * ЧВ_{р1} - УД_1 * Д_1 * t_1 * ЧВ_{р0} = 0,72 * 219 * 8 * \\ &1502,8 - 0,72 * 219 * 8 * 1306,4 = 1895692,032 - 1647945,216 = 247746,816 \text{ руб.} \\ &(19) \end{aligned}$$

Проведем проверку по формуле (20):

$$\Delta ГВ = \Delta ГВ(УД) + \Delta ГВ(Д) + \Delta ГВ(t) + \Delta ГВ(ЧВ_r) \quad (20)$$

$$\begin{aligned} \Delta ГВ &= \Delta 159485,312 + 7524,864 + 0 + 247746,816 \\ &414756,992 = 414756,992 \end{aligned}$$

По результатам проведения факторного анализа можно сделать следующие выводы: среднегодовая выработка одного работающего в 2017 году увеличилась на 414756,992 руб. За счет увеличения удельного веса работников среднегодовая выработка увеличилась на 159485,312 руб. И увеличилась на 7524,864 руб. за счет увеличения среднего количества отработанных дней одним работником. Увеличение среднечасовой выработки привело к увеличению среднегодовой выработки на 247746,816 руб.

Проведем анализ фонда заработной платы, данные представлены в таблице 7.

Таблица 7

Анализ динамики фонда заработной платы в ООО «УГМК-АГРО»

Верхнепышминский молочный завод

Показатель	Базисный год	Базисный год	Абсолютное изменение	Относительное отклонение
Среднесписочная численность сотрудников, чел (Ч)	57	74	17	29,8
Среднее количество отработанных дней одним работником за год, дней (Д)	218	219	1	0,5
Средняя продолжительность рабочего дня, час (t)	8	8	-	-
Фонд заработной платы, тыс. руб.(ФЗП)	28887464,8	38894400	10006935,2	34,6
Заработная плата одного работника, руб.				
Среднегодовая заработная плата (ГЗП)	506810,1	525600	18789,9	3,71
Среднедневная заработная плата (ДЗП)	2324,8	2400	752	3,23
Среднечасовая заработная плата (ЧЗП)	290,6	300	9,4	3,23

В отчетном 2017 году произошло увеличение фонда заработной платы. Проведем факторный анализ [29] фонда заработной платы и выявим влияние факторов.

Факторная модель представлена формулой (21):

$$\text{ФЗП} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{t} * \text{ЧЗП} \quad (21),$$

где

ФЗП - фонд заработной платы

Ч - среднесписочная численность сотрудников;

Д - среднее число дней, которые отработал один работник за год; t - средняя продолжительность рабочего дня;

ЧЗП - средняя заработная плата за час.

$$\Delta \text{ФЗП} = \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_1 * \text{ЧЗП}_1 - \text{Ч}_0 * \text{Д}_0 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 \quad (22)$$

$$\Delta \text{ФЗП} = \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_1 * \text{ЧЗП}_1 - \text{Ч}_0 * \text{Д}_0 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 74 * 219 * 8 * 300 - 57 * 218 * 8 * 290,6 = 38894400 - 28887464,8 = 10006935,2 \text{ руб}$$

$$\Delta \text{ФЗП}(\text{Ч}) = \text{Ч}_1 * \text{Д}_0 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 - \text{Ч}_0 * \text{Д}_0 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 74 * 218 * 8 * 290,6 - 57 * 218 * 8 * 290,6 = 37503673,6 - 28887464,8 = 8616208,8 \text{ руб.} \quad (23)$$

$$\Delta \text{ФЗП}(\text{Д}) = \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 - \text{Ч}_1 * \text{Д}_0 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 74 * 219 * 8 * 290,6 - 74 * 218 * 8 * 290,6 = 37675708,8 - 37503673,6 = 172035,2 \text{ руб.} \quad (24)$$

$$\Delta \text{ФЗП}(\text{t}) = \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_1 * \text{ЧЗП}_0 - \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 74 * 219 * 8 * 290,6 - 74 * 219 * 8 * 290,6 = 37675708,8 - 37675708,8 = 0 \text{ руб.} \quad (25)$$

$$\Delta \text{ФЗП}(\text{ЧЗП}) = \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_1 * \text{ЧЗП}_1 - \text{Ч}_1 * \text{Д}_1 * \text{t}_1 * \text{ЧЗП}_0 = 74 * 219 * 8 * 300 - 74 * 219 * 8 * 290,6 = 38894400 - 37675708,8 = 1218691,2 \text{ руб.} \quad (26)$$

Проведем проверку по формуле (27):

$$\Delta \text{ФЗП} = \Delta \text{ФЗП}(\text{Ч}) + \Delta \text{ФЗП}(\text{Д}) + \Delta \text{ФЗП}(\text{t}) + \Delta \text{ФЗП}(\text{ЧЗП}) \quad (27)$$

$$\Delta \text{ФЗП} = 8616208,8 + 172035,2 + 0 + 1218691,2 \\ 10006935,2 = 10006935,2$$

По результатам проведения факторного анализа можно сделать следующие выводы: в 2017 году произошло увеличение фонда заработной платы на 10006935,2 руб. (34,6%). За счет увеличения среднесписочной численности сотрудников фонд заработной платы увеличился на 8616208,8 руб. Увеличение среднего числа дней, отработанных за год одним сотрудником привело к увеличению фонда заработной платы на 172035,2 руб. Изменение размера фонда заработной платы на 1218691,2 руб. дало увеличение среднечасовой заработной платы. В целом при анализе трудовых ресурсов можно отметить положительную динамику.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «УГМК-АГРО» ВЕРХНЕПЫШМИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД

3.1. Проблемы мотивации в организации

Но система материальной мотивации имеет ряд недостатков.

Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности организации. По нашему мнению, следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов и установить следующие критерии начисления долей или бонусов: нормальный психологический климат в коллективе; отсутствие «текучки» кадров.

Считаем эти критерии очень важными, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы персонала, в частности её постоянной части. Это прописная экономическая истина, отраженная, кстати, и в коллективном договоре.

Также в качестве критерия начисления долей или бонусов можно выделить меры по снижению или предотвращению диспропорций в количестве сотрудников различных структурных подразделений. Так, на наш взгляд, на предприятии чрезмерно «раздут» отдел бухгалтерского учета и контроля, юридический отдел, тогда как в некоторых других подразделениях ощущается нехватка кадров, вследствие чего на сотрудников ложится дополнительная нагрузка. Такие перекосы не повышают производительности труда; скорее, ее снижают, увеличивают издержки компании за счет «лишних людей», что в совокупности не может положительно повлиять на рост заработной платы персонала.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными,

дисциплинарными: невыход на работу; нарушение принципов организационной культуры.

Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0-2), что позволит стимулировать и персонала с высокой базовой долей.

В проекте нужно расширять систему компенсаций, льгот. Существующая система в компании весьма узкая и закостенелая. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за многолетний труд, за составление отчетности, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т. д.

Сформировать систему льгот можно несколькими способами. Например, в соответствии с иерархической структурой компании: один набор льгот - для рядовых рабочих, другой - для сотрудников начальника отдела и бригадира, широкий - для руководителей.

Также сформировать систему льгот можно по «принципу кафетерия». В конце года руководитель распределяет льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей организации. Составляет два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставляет возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов. Можно не давать такой пакет нерезультативным работникам, т.е. определить условия его получения. Также руководитель повсеместно развивает организационное стимулирование персонала. Важным аспектом данного метода мотивирования является сбалансированность личных и корпоративных целей, чего в организации явно недостаточно.

Необходимо активно использовать стандартные формы морально - психологической мотивации: устное поощрение, объявление благодарности перед коллективом. Руководитель может и должен пользоваться принципом делегирования полномочий: расширять сферу контроля и влияния своих заместителей, поручать представлять своим сотрудникам компанию на различных публичных мероприятиях.

Наряду с материальными методами мотивации персонала применяются некоторые методы моральной мотивации:

- существует практика поощрения персонала в связи со знаменательными событиями в их жизни;
- проводятся мероприятия по сплочению коллектива;
- организовано питание персонала по приемлемым ценам;
- осуществляются доставки сотрудников на работу производственным транспортом;
- предоставляется возможность приобретения новых знаний и навыков путём обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров, но масштабы данного метода мотивации очень малы;
- продвижение по службе.

Механизм мотивации не достаточно эффективен и имеет недостатки. Они заключаются в том, при реализации проекта предпочтение в большей степени отдаётся методам материальной мотивации, чем нематериальным. Система нетрадиционной мотивации, которая включает в себя моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалах организации и т.п., развита очень слабо. Недостаточное внимание уделяется организационной культуре. Чтобы добиться высоких результатов и быть конкурентоспособным, персонала необходимо иметь более совершенную систему мотивации и развивать мотивацию персонала. Совершенствование мотивационных процессов персонала необходимо начинать с изменения принципа управления персоналом. Они должны быть направлены на реализацию мотивационной политики организации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Главная задача в настоящее время, с точки зрения мотивационных процессов, - сделать каждого работника не столько собственником средств производства, сколько собственником рабочей силы.

Для повышения эффективности процессов мотивации необходимо, чтобы взаимоотношения между руководством и персоналом строились на

принципах создания на работе климата взаимного отношения, установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки и т.д. Для эффективной мотивации директор и управленческий персонал в целом должны установить соответствие между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для персонала. Для поддержания вознаграждения на должном уровне необходимо, чтобы персоналу без задержек выплачивалась хорошая зарплата и другие виды вознаграждений по результатам работы, а также предоставлялись социальные блага (спортивный и культурный отдых, оплаченное питание и т.д.). Конечно, это не полный список рекомендаций по стимулированию персонала. Но даже реализация вышеперечисленного позволит повысить мотивацию персонала, а, следовательно, и эффективность функционирования организации в целом.

Таким образом, существующая система мотивации имеет ряд недостатков, часть из них обусловлена объективными факторами, часть же имеет значительный потенциал к улучшениям. Решение проблем мотивации персонала поможет предприятию повысить эффективность труда персонала, а также повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Формированию и развитию систем материальной мотивации персонала необходимо уделить особое внимание.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Несмотря на то, что система материального не денежного стимулирования (в отличие от премиальной) не стимулирует персонал к более высоким результатам, она позволяет обеспечить трудоспособность и отдачу персонала, а так же это эффективное средство, способствующее повышению лояльности работников и вызывающее у них чувство защищенности и заботы.

Социальные льготы, предоставляемые организациями своим

работникам, должны быть выгодны не только самому учреждению, но и быть привлекательными для его сотрудников.

Одно из направлений, в рамках которого ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод может расширить список предоставляемых социальных льгот - получение работниками дополнительной пенсии по старости.

Суть данного материального не денежного стимула заключается в следующем: по достижении работником возраста, дающего право на получение трудовой пенсии или в связи с получением инвалидности, он наряду с трудовой пенсией будет также получать дополнительные выплаты из негосударственного пенсионного фонда, дополнительные взносы в который осуществлял работодатель. В данном случае дополнительные затраты организации будут оправданы, если установить условие получения выплат из негосударственного пенсионного фонда, а именно: наличие непрерывного трудового стажа в организации 20 лет для женщин и 25 лет для мужчин, что в результате должно способствовать закреплению работников на учреждении.

Подобная корпоративная пенсионная программа станет одним из инструментов, позволяющим сделать систему стимулирования персонала более гибкой и эффективной. Она будет способствовать стабилизации кадрового состава. Дополнительная пенсия по старости может быть рассмотрена как компенсация, предлагаемая социально-ответственной организацией за труд в тяжелых условиях, а также как стимулирующий фактор для работников, занятых на подобном производстве. Кроме того, более низкий уровень оплаты труда на учреждении также является фактором спроса на пенсионные программы, которые могут быть рассмотрены в качестве компенсации за невысокую зарплату.

Расчет размера дополнительной пенсии для работников в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод может быть произведен по формуле:

$$\text{ДП} = \text{Пбаз} * \text{Кстаж},$$

где Пбаз - величина базовой пенсии, определяемая в % от средней месячной заработной платы за последние 2 года работы до момента увольнения с организации;

Кстаж - коэффициент стажа (табл. 8).

Таблица 8

Расчет коэффициента стажа

Кстаж	1,1	1,2	1,3	1,4
непрерывный стаж работы на учреждении для мужчин (лет)	25-30	30-35	35-40	Более 40
непрерывный стаж работы на учреждении для женщин (лет)	20-25	25-30	30-35	Более 35

Данные выплаты являются персонифицированными (в негосударственном пенсионном фонде открывается именной счет на каждого работника), они могут быть срочными (в течение определенного периода, например 15 лет с момента увольнения из организации), либо пожизненными (могут предусматриваться для заслуженных работников). Финансирование негосударственного пенсионного фонда должно происходить за счет взносов из средств работодателя.

Еще одним элементом системы материального неденежного стимулирования может стать дополнительное медицинское страхование. В данном случае, предоставляя сотрудникам дополнительную медицинскую страховку, работодатель не только получает материальные выгоды, связанные с сокращением количества отсутствия на рабочем месте по причине болезни, но и дает сотруднику ощущение заботы со стороны организации, что помогает работнику сосредоточиться на выполнении трудовых обязанностей и заметно увеличить результативность деятельности.

В рамках данного направления стимулирования наряду с проведением

периодических медицинских осмотров; проведением углубленных медицинских осмотров работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами работник становится участником дополнительных программ медицинского страхования. Подобные программы могут включать широкий перечень медицинских услуг, начиная от амбулаторно-клинической помощи и заканчивая дорогостоящей стационарной помощью.

Дополнительное страхование персонала от несчастных случаев должно осуществляться на ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод в качестве материального неденежного стимула. В данном случае дополнительное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний будет предусматривать: во-первых, обеспечение социальной защиты персонала и его экономической заинтересованности в снижении профессионального риска; во-вторых, возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью работника при исполнении им обязанностей по трудовому договору (контракту) благодаря оплате расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию.

В случае временной или постоянной утраты трудоспособности работник сможет получить страховую выплату в размере, установленном в договоре в зависимости от степени тяжести страхового случая. Например, 80% страховой суммы, если застрахованному работнику установлена 1 группа инвалидности, 65% - если 2 группа инвалидности и 50% - если 3 группа инвалидности. Страховая сумма выплачивается в полном объеме родственникам работника в случае его смерти, явившейся следствием несчастного случая на производстве.

Таким образом, предлагаемые практические рекомендации по формированию и развитию систем материального денежного и неденежного стимулирования персонала в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод направлены с одной стороны на удержание работников

старших возрастных групп, привлечение молодых специалистов, а с другой на активизацию творческого подхода к решению производственных задач. Результатом внедрения разработанных мероприятий должно стать повышения эффективности функционирования ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.

Формированию и оптимизации оплаты труда необходимо уделить особое внимание.

Основными результатами совершенствования системы материального стимулирования персонала должны стать: результативность производственной деятельности (достижение поставленных производственных целей);

- рост удовлетворенности персонала качеством трудовой, жизни;
- повышение активности работников.

Несмотря на то, что в управленческой практике бытует мнение, что величина материальных стимулов полностью определяет отношение к трудовой деятельности и величину индивидуального вклада, материальные стимулы являются не единственными, о чем свидетельствуют следующие обстоятельства:

- эффективность материальных стимулов зависит от состояния внешней и внутренней среды организации, что в свою очередь заставляет колебаться их относительную величину и становится трудно предсказать, как действительно отреагирует работник в конкретных условиях на предлагаемый материальный стимул;

- применяемые в организации материальные стимулы в качестве управленческого воздействия должны изменять качество работы персонала, что не возможно без использования нематериальных стимулов (например, если отсутствует управление деловой карьерой или работники не привлекаются к управлению);

- организация всегда обладает ограниченными финансовыми ресурсами для материального стимулирования всех групп персонала, что в

результате может привести к конфликтным ситуациям, снижающим положительный эффект применения подобной формы стимулирования (так на практике наиболее крупные материальные стимулы предназначены для высшего руководства, что приводит к значительным различиям в оплате труда руководителей и рядового работника, к расслоению коллектива и снижению доверия к администрации);

- организации, ориентирующиеся исключительно на материальное стимулирование сталкиваются с такой проблемой, как ослабление связи между учреждением и персоналом, что, в частности может отражаться на состоянии текучести и жесткости требований, предъявляемых профсоюзами к работодателям. Таким образом, формирование и развитие системы нематериального стимулирования персонала является необходимым для успешного функционирования.

Основой предлагаемой системы оплаты труда является тарифная система с включенным в нее механизмом гибкого регулирования тарифной части заработной платы, заключающимся в оценке особенностей трудовой деятельности персонала. В процессе дифференцирования тарифных ставок (должностных окладов) предлагается проводить оценку по таким направлениям как уровень профессиональной подготовки, творческий потенциал и ответственность работника.

При этом итоговые коэффициенты будут находиться в диапазоне от 0,15 до 0,4

Основными преимуществами использования предлагаемой тарифной системы оплаты труда, с включенным в нее механизмом гибкого регулирования тарифной части для персонала можно назвать:

- повышение привлекательности систем материального денежного стимулирования на рынки труда региона;

- обеспечение: наглядности и обоснованности зависимости размера основной заработной платы, работника от профессиональной подготовки, творческого потенциала и ответственности;

- децентрализация функции стимулирования в пределах корпорации;
- создание перспектив профессионального роста в рамках конкретной должности.

Следующим элементом систем материального денежного стимулирования персонала: является дополнительная заработная плата включающая доплаты, надбавки и индивидуальные стимулирующие выплаты. Размер доплат и надбавок работникам должен быть не менее законодательно установленных:

- доплата за работу в вечернее время не менее 20% и в ночное - не менее 40% часовой тарифной ставки за каждый час работы;
- доплата за работу в сверхурочное время не менее 50% среднечасового заработка за первые 2 часа работы и не менее 100% - за последующие;
- доплата за работу с вредными, опасными иными особыми условиями труда и т.д.

Всю систему стимулирования, описанную в данной главе на учреждении можно рассчитать по следующим показателям.

1. Материальное стимулирование:

- разработка системы коэффициентов
- разработка системы премирования
- разработка системы вознаграждения
- разработка социального пакета
- внедрение контрактно-договорной системы
- разработка компенсационного пакета

2. Нематериальное стимулирование

- внутриорганизационное обучение
- создание корпоративной пенсионной программы
- дополнительное страхование персонала от несчастных случаев
- дополнительное медицинское страхование
- социальное стимулирование
- участие работников в управлении

Социальные льготы, предоставляемые организацией своим работникам, должны быть выгодны не только самому учреждению, но и быть привлекательными для его сотрудников.

Немаловажным элементом систем материального не денежного стимулирования персонала должно стать обучение работников за счет организации.

В зависимости от степени совмещения места обучения и работы могут быть выделены три основные формы:

- помещение, в котором проходит обучение, находится вблизи рабочего места (места обучения и непосредственной работы разнесены в пространстве);

- рабочее место становится площадкой для обучения (обучение и работа совмещены непосредственно на рабочем месте);

- процессы обучения и работы неразделимы (обучение становится ежедневной частью работы и становится непрерывным).

Еще одним элементом системы материального не денежного стимулирования может стать дополнительное медицинское страхование. В данном случае, предоставляя сотрудникам дополнительную медицинскую страховку, работодатель не только получает материальные выгоды, связанные с сокращением количества отсутствия на рабочем месте по причине болезни, но и дает сотруднику ощущение заботы со стороны организации, что помогает работнику сосредоточиться на выполнении трудовых обязанностей и заметно увеличить результативность деятельности.

В рамках данного направления стимулирования наряду с проведением периодических медицинских осмотров; проведением углубленных медицинских осмотров работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами работник становится участником дополнительных программ медицинского страхования. Подобные программы могут включать широкий перечень медицинских услуг, начиная от амбулаторно-клинической помощи и заканчивая дорогостоящей

стационарной помощью.

Дополнительное страхование персонала от несчастных случаев должно осуществляться в качестве материального не денежного стимула. С позиции охраны труда изношенность основных фондов более чем на 70% означает отсутствие какой-либо гарантии безопасности, которая была заложена конструкторами при разработке и проектировании техники и оборудования, что существенно повышает не только риски аварий и производственного травматизма

В данном случае дополнительное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний будет предусматривать: во-первых, обеспечение социальной защиты персонала и его экономической заинтересованности в снижении профессионального риска; во-вторых, возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью работника при исполнении им обязанностей по трудовому договору (контракту) благодаря оплате расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию.

В случае временной или постоянной утраты трудоспособности работник сможет получить страховую выплату в размере установленном в договоре в зависимости от степени тяжести страхового случая. Например, 80% страховой суммы, если застрахованному работнику установлена 1 группа инвалидности, 65% - если 2 группа инвалидности и 50% - если 3 группа инвалидности. Страховая сумма выплачивается в полном объеме родственникам работника в случае его смерти, явившейся следствием несчастного случая на производстве.

Таблица 9

Абсолютные затраты на предложения по стимулированию персонала в ООО
«УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Материальное стимулирование	необходимые затраты, т.р.	Нематериальное стимулирование	необходимые затраты, т.р.
разработка системы коэффициентов	12	внутриорганизационное обучение	130
разработка системы премирования	25	создание корпоративной пенсионной программы	50
разработка системы вознаграждения	25	дополнительное страхование персонала от несчастных случаев	40
разработка социального пакета	40	дополнительное медицинское страхование	40
внедрение контрактно-договорной системы	30	социальное стимулирование	30
разработка компенсационного пакета	35	участие работников в управлении	20
ИТОГО	167		310

По данным таблицы видно, что затраты на нематериальное стимулирование персонала значительно выше, чем материальное.

Итого, суммируя показатели материального и нематериального стимулирования персонала, можно сказать, что на их внедрение необходимо выделить 477000 рублей.

При внедрении данных предложений по стимулированию, возрастет прибыль организации.

Планируемый процент отчислений, основанный на заключении начальником отдела новой сделки для учреждения, будет распределен следующим образом: 20% лично сотруднику, которые будут выплачиваться в конце года по результатам наработки от данной сделки, остальная часть результата - 40% на формирование общего премиального фонда, который будет использоваться на осуществление нового социального пакета и прочих

премиальных выплат, оставшиеся 40% пойдут на развитие учреждения в целом.

Представим распределение данного финансового дохода в виде схемы, рис. 5.



Рис. 5 Распределение финансового дохода от участия сотрудников в прибыли ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса на данные услуги при существующем процессе позволит увеличить объемы оказанных. Реализация предложенной программы при заключении новых сделок даст прирост выручки от реализации на 2240 тыс. рублей в год, что на 12% выше по отношению к 2018 году.

Общий фонд оплаты труда в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод уменьшится на 18% по отношению к 2018 году, но в свою очередь сформируется дополнительный фонд в размере

1681 тыс. рублей для выплат годовых премий и социального пакета. Производительность труда составит 602 тыс. рублей/чел. по отношению к 2018 году 538 тыс. руб/чел., и как итог - прибыль увеличится на 50% (табл. 10).

Таблица 10

Прогноз эффективности внедрения новой материальной системы ООО
«УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод

Показатели	Фактич. 2018 г, тыс. руб.	План, 2020 г тыс. руб.	Темп роста, 2020/2018, %
Выручка от реализации услуг, тыс.руб.	18829	21069	112
Среднесписочная численность работников, чел.	180	180	100
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс.руб.		1681	
Общий фонд оплаты труда, тыс.руб.	8820	8120	92
Производительность труда, тыс. руб/чел.	538	601	112
Затраты, тыс. руб	7900	8100	103
Прирост объемов прибыли, тыс.руб.	2109	3168	150
Рентабельность услуг	0,11	0,15	136

Из прогнозных данных эффективности внедрения системы участия работников в прибыли и изменении формы оплаты труда на сдельно - прогрессивную, видно, что данные мероприятия позволят сократить падение прибыли в учреждения и увеличить ее объем с 2109 тыс. руб. в 2017 до 3168 тыс. руб. (50%) в 2017 году.

Для планирования показателей общей прибыли учреждения на последующие годы будем использовать метод простой экстраполяции - средний абсолютный прирост. Экстраполяция - это наиболее проработанный и самый распространенный метод прогнозирования.

Средний абсолютный прирост находится по формуле:

$$Y_{i+1} = D Y + y_n,$$

где Y_{i+1} - планируемая величина; D_y - средний абсолютный прирост; y_n - последнее значение фактора в ряду.

Для прогнозирования показателя на основе экстраполяции возьмем достоверные данные по его динамике за несколько предыдущих периодов времени. Чем больше имеется данных, тем лучше мы можем понять закономерность изменения показателя во времени, тем надёжней будет полученный нами прогноз (табл. 11).

Таблица 11

Прогнозирование среднего абсолютного прироста прибыли учреждения в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод методом простой экстраполяции

Год	Прибыль, тыс. руб.
2017	2109
2018	3168
2019	4571
2020	5974

Отразим полученные результаты абсолютного прироста прибыли на 5 будущих лет графически на рис. 6.

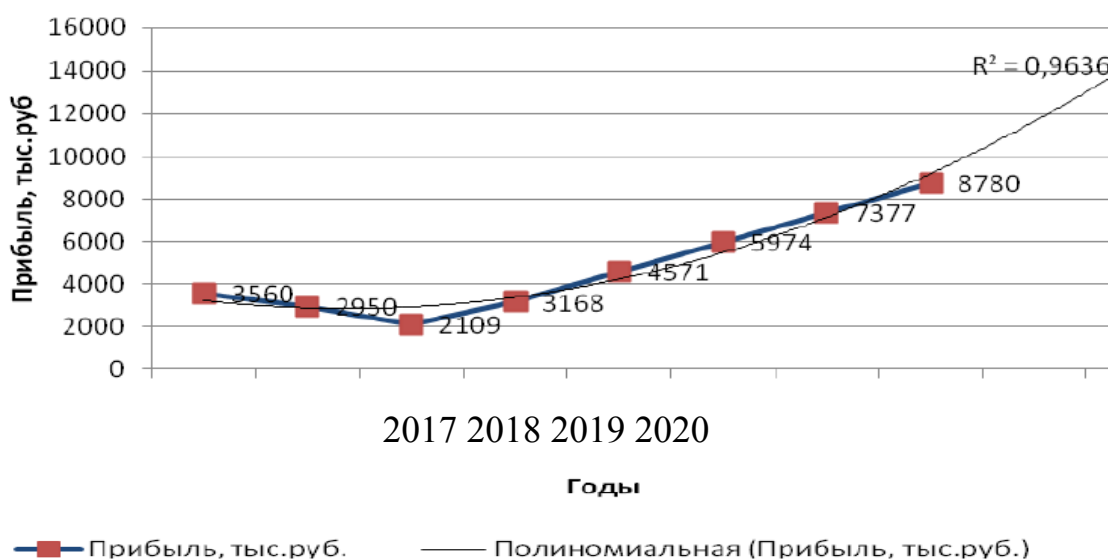


Рис. 6 Средний абсолютный прирост прибыли ООО «УГМК-АГРО»
Верхнепышминский молочный завод

Для сравнения различных аппроксимирующих кривых используем величину достоверности аппроксимации (ЯЛ2). Данная величина может принимать значения от 0 до 1. Чем значение ближе к 1, тем лучше выбранная линия тренда описывает изменение показателя во времени. В нашем случае, максимальное значение $R^2=0,9492$ соответствует полиномиальной линии (параболе).

Далее для определения эффективности внедрения предлагаемых мероприятий используем показатель чистого дисконтированного дохода (NPV) или интегрального экономического эффекта (Эинт), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.

Величина этого показателя вычисляется по следующей формуле:

$$\text{Эинт} = \text{ЧДД (NPV)} = P - K = (P_t - K_t) \cdot t,$$

где $t=T_n$ - экономические результаты за расчётный период, руб.; K - затраты на проведение мероприятий за расчётный период, руб.; T_n - начальный шаг (начальный год расчетного периода); T_k - конечный шаг (конечный год расчетного периода) - экономические результаты, достигаемые на t -ом шаге, руб.; K_t - затраты, осуществляемые на t -ом шаге, руб. - коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования -21% в пересчете на шаг (инфляция 8%, ставка рефинансирования ЦБ РФ 10%, риски 3%).

Таблица 12

Результаты расчетов NPV (чистого дисконтированного дохода) от мероприятий

Год	Ставка дисконта, %	Доход, тыс. руб	Расход, тыс. руб	Чистый поток, тыс. руб	Дисконт	NPV, тыс. руб.
2017	21%	24237	17901	6336	0,826	5233
2018	21%	28808	17901	10907	0,683	7449
2019	21%	34782	17901	16881	0,564	9520
2020	21%	42159	17901	24258	0,467	11328
Итого:		201994	107406	94588		49453

В приведенной таблице 13, показан денежный поток предложенных мероприятий. Приведены потоки на каждом шаге, поток нарастающим итогом и дисконтированный поток на каждом шаге и нарастающим итогом.

По полученным расчетам чистого дисконтированного дохода (NPV) строим график, состоящий из 6 шагов, и представим в виде рис. 7.

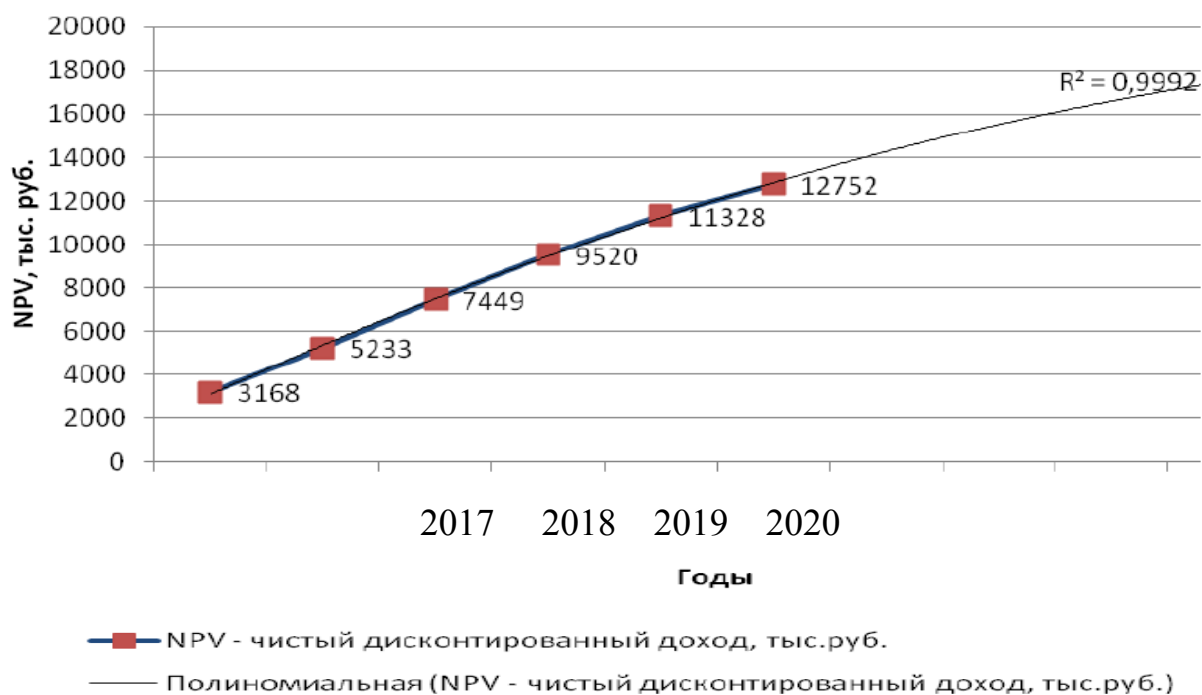


Рис. 7 График чистого дисконтированного дохода от мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «УГМК-АГРО»
Верхнепышминский молочный завод

По графику на рисунке 7 видно, в абсолютных цифрах, что прибыльность программы совершенствования мотивации персонала, с учетом дисконтирования, уже происходит на 1 шаге. Чистый доход проекта составляет 49453 тыс. рублей. Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта равен дисконтированному потоку нарастающим итогом на 6 шаге и составляет 12752 тыс. рублей. Так как эффект дисконта остается положительным, то предложенную программу можно считать экономически целесообразной.

Но это только прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, нельзя точно сказать, как совершенствование мотивации отразится на персонале, т.к. человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил.

Таким образом, в результате проведенного исследования было установлено, что для преодоления негативных тенденций необходима разработка комплексного подхода к формированию и развитию систем мотивации и стимулирования персонала. Методический инструментарий данного подхода должен быть основан на современных теоретических концепциях в области мотивации и стимулирования персонала, использующий наиболее эффективные элементы современных методических подходов этой сферы и учитывающий особенности, факторы, условия и ограничения формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

На основе анализа представлений отечественных и зарубежных авторов уточнены следующие понятия: мотив, мотивация и стимулирование применительно к персоналу.

В ходе исследования были обобщены материалы практики стимулирования персонала. В настоящее время все более актуальным становится вопрос мотивации персоналом в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся потребностей людей. Проведенные исследования показывают снижение стимулирующей роли заработной платы и возрастание необходимости индивидуального мотивирования сотрудников с учетом личностных, психологических и социальных особенностей каждого. Индивидуальный подход обеспечивает развитие и максимальное использование потенциала сотрудников и тем самым влияет на эффективность работы организации в целом. Кроме этого, необходимо учитывать стадию жизненного цикла, на которой организация находится в настоящий момент времени, поскольку от этого зависит, какие методы управления и мотивации персонала будут наиболее эффективны.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что менеджерам в организации следует обратить внимание на соответствие системы мотивации уровню развития организации и ее положению на жизненном цикле.

На основе исследования существующих концепций мотивации и стимулирования персонала в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод была разработана концепция формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала, включающая цели и задачи, принципы формирования» и развития, структуру систем стимулирования, состоящую из элементов материального денежного и не денежного

вознаграждения, а также нематериального поощрения. Данная концепция учитывает влияние организационной стратегии организации, а также свойств систем мотивации и стимулирования персонала.

На основе исследования существующих концепций мотивации и стимулирования персонала, а также анализа подходов и методов формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала был разработан комплексный подход к формированию и развитию систем мотивации и стимулирования персонала в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод. В рамках данного подхода были рассмотрены способы достижения главной цели мотивации и стимулирования работников: предложены варианты решения обозначенных задач мотивации и стимулирования; рассмотрены варианты мотивации и стимулирования персонала при различных типах организационных стратегий; определена сущность принципов формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала; предложена структура систем мотивации и стимулирования персонала, а также выделены основные ее элементы.

В рамках практических рекомендаций по формированию и развитию систем материального денежного стимулирования персонала предложена система оплаты труда, с включенным в нее механизмом гибкого регулирования тарифной части. Ее основой являются тарифные условия с включенным механизмом гибкого регулирования тарифной части заработной платы, заключающимся в оценке особенностей трудовой деятельности персонала по «таким направлениям как уровень профессиональной подготовки, творческий потенциал и ответственность работника. Также предлагается внедрение премиальной системы, направленной на активизацию творческого подхода к решению производственных задач. В качестве практических рекомендаций по формированию и развитию систем материального не денежного стимулирования персонала ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод предлагается применение

добровольных социальных льгот таких как: получение работниками дополнительной пенсии по старости, возможности обучения за счет организации, дополнительное медицинское страхование, в том числе, страхование персонала от несчастных случаев.

Большая часть сотрудников, считает, что их труд оплачивается недостаточно хорошо, несмотря на постоянную индексацию заработной платы, соответственно сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибыли учреждения. В целом, показатели несовершенства существующей системы мотивации в ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод таковы: нет разработанного положения о премировании, положения об оплате труда, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности системы мотивации персонала. Разработана программа совершенствования эффективной системы мотивации персонала, главный упор в которой делался на участие сотрудников учреждения в прибыли и изменение формы заработной платы с повременной - премиальной на сдельно - прогрессивную. Затем произведен прогнозный расчет социально-экономической эффективности от ее внедрения, который показал, что чистый доход проекта к 2020 году составит 49453 тыс. рублей, соответственно предложенную программу можно считать экономически целесообразной.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2008 - № 309-ФЗ; // СЗ РФ. - 2013.
2. Андреева, Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т.С. Андреева // Управленец. - 2016. - № 7. - С. 30-32.
3. Базаров Т.Ю. Программа стимулирования труда//Служба кадров. - 2016. - №6. - С. 19-21.
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда//Социальная защита. - 2016. - №8. - С. 43-45.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособ. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 283 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 512 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер - М.: БИНОМ, 2016.- 289 с.
8. Елин А. Мотивация в системе управления//Служба кадров. - 2016. - №11. - С. 9-11.
9. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2016. - 440 с.
10. Киперман, Г. Я. Критерии мотивирующей организации труда/ Г.Я. Киперман, Б.С. Сурганов. - М.: Экономика, 2014. - 255 с.
11. Кондратьев О.В. Мотивация персонала / О.В. Кондратьев - М.: ТЕИС, 2016. - 363 с.
12. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова - М.: ТЕИС, 2016. - 152 с.
13. Крум, Э. В. Причины демотивации персонала: учебное пособие / Э.В. Крум. - Минск: Минск: ТетраСистемс, 2015. - 192 с.

14. Кузьменков И. Профессионал - предсказуемый, адекватный человек// Советник. -2016. - №1. - С. 21-23.
15. Лукашевич В.В. Основы менеджмента / В.В. Лукашевич - М.: Экономика, 2014. - 221 с.
16. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и другие / А. Маслоу - СПб.: Питер, 2014. - 463 с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 2014. - 262 с.
18. Менеджмент: Учеб. пособ./Под ред. Г.Б. Казначевской. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 352 с.
19. Мотивация трудовой деятельности: Материальное стимулирование// Экономика и учет труда. - 2016. - №3. - С. 64.
20. Орлов А. Главный секрет стимулирования//Бизнес Академия. - 2016. -№6. - С. 50-54.
21. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2016. - 300 с.
22. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2010. - 376 с.
23. Организация работы с кадрами управления. Методические рекомендации для руководящих работников и менеджеров предприятий отрасли. / Составитель Ф.Ф.Аунапу. - Ростов на Дону. 2016. -27с.
24. Орловский Ю.П. Подбор и подготовка кадров в условиях нового хозяйственного механизма. - М.: Знание, 2015. – 47 с.
25. Отчетные данные ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод за 2015-2018 гг.
26. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. - М.: Экономика, 2014.-183 с.
27. Папулов П.А. Кадры управления. Деятельность. Формирование. - М. Экономика. 2014. - 160 с.

28. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес. Пер. с англ. Т. Гутман. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 200 с.
29. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин - М.: Дело, 2016. - 361 с.
30. Управление персоналом: учебник / под. общ. ред. А.И. Тинчурина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: РАГС, 2016. - 608 с.
31. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 638 с.
32. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. О.И. Марченко. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 425 с.
33. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин - М.:ЭКМОС, 2016. - 97 с.
34. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации персонала при построении системы оплаты труда / Н. Хорошильцева // Кадровое дело. - 2016, № 2. - С. 22-26.
35. Шапиро С. Мотивация и мотивация персонала / С. Шапиро - СПб.: Питер, 2016. - 142 с.
36. Ярин Г.А. Повышение устойчивости экономических систем на основе методологии фанки-менеджмента (на примере промышленных предприятий Уральского региона) [Монография]. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. – 566 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2017 г.

		Коды		
		31 12 2017		
Организац ия	ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод	Форма по ОКУД		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)		
Вид экономической деятельности		по ОКПО		
Организационно-правовая форма/форма собственности		ИНН		
		по ОКВЭД		
		по ОКОПФ/ОКФС		
		по ОКЕИ		

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес):

Пояснения	Наименование показателя	31 декабря			31 декабря			31 декабря		
		20	15	г.	20	1	г.	20	1	г.
	АКТИВ									
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
	Нематериальные активы									
	Результаты исследований и разработок	482			456			393		
	Нематериальные поисковые активы	12797								
	Материальные поисковые активы									
	Основные средства	56400			51788			47031		
	Доходные вложения в материальные ценности	54			59			64		
	Финансовые вложения	64616			55713			47442		
	Отложенные налоговые активы	127			1706			1128		
	Прочие внеоборотные активы	13687			13572			12730		
	Итого по разделу I	123732			109081			95052		
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
	Запасы	65665			56716			48973		
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4035			3793			3467		
	Дебиторская задолженность	152254			128316			92564		
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	30138			35590			26675		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	35276			16031			17926		

	Прочие оборотные активы	1136	1806	795
--	-------------------------	------	------	-----

Продолжение приложения

	Итого по разделу II	55975	56257	43048
	БАЛАНС	179706	165338	138953
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶	43428	43428	43428
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Переоценка внеоборотных активов	43786	42239	39963
	Добавочный капитал (без переоценки)	19251	19251	19251
	Резервный капитал	6514	6514	6514
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	100957	88222	67115
	Итого по разделу III	168989	154708	131325
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	36171	28913	21073
	Оценочные обязательства	210	0	0
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	36381	28913	21073
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	233	140	508
	Кредиторская задолженность	59616	67463	45174
	Доходы будущих периодов	939	1159	1456
	Оценочные обязательства	9484	8132	7707
	Прочие обязательства	518	494	367
	Итого по разделу V	70790	77388	55212
	БАЛАНС	179706	165338	138953

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка
подписи)

Отчет о финансовых результатах

за _____ Год _____ 2017 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (год, месяц, число)		31	12	2017
Организац ия	ООО «УГМК-АГРО» Верхнепышминский молочный завод	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид деятельности		по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		

Показатель	2015	2016	2017
Наименование			
1	2	3	3
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции (услуг), работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	591 648	754 431	815 574
Себестоимость проданных товаров, продукции (услуг)	397 120	481 315	536 945
Валовая прибыль	1950	6790	17646
Коммерческие расходы	9031	6020	5020
Прибыль (убыток) от продаж	149 548	217 073	215 189
Прочие доходы	229	207	207
Прочие расходы	1804	1217	1217
Прибыль (убыток) до налогообложения	159 059	291 338	194 958
Текущий налог на прибыль	107	84	84
Чистая прибыль (убыток) очередного периода	128 392	233 158	160 940

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка
подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.