

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

А. Васильева Зав. кафедрой
А.В. Васильева
« 07 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование мотивации персонала ООО «Арго-Плюс»

Исполнитель
студент группы 472 - зб

Ю.Д. Веретенникова 05.06.2019
(подпись, дата)

Ю.Д. Веретенникова

Руководитель
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 05.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 05.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 05.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- *А. Васильева* А.В. Васильева

подпись И.О. Фамилия

« 27 » 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Веретенниковой Юлии Дмитриевны

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование мотивации персонала ООО «Агро-Плюс»

(утверждено приказом от 20.03 2019 г. № 666-УС)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 2019 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов):

- 1) Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала предприятия.
- 2) Оценка мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро-Плюс»
- 3) Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро-Плюс».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Схема мотивации персонала, Стратегии мотивации : факторы и вклад персонала, Бухгалтерский баланс ООО «Агро- Плюс», Список льгот для персонала ООО «Агро- Плюс».

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): по экономической части Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 27.05 2019 г.

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): *Галина Алексеевна* 27.05.19

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 66 стр., 29 таблиц, 4 рисунка, 32 источника, 4 приложения.

МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПООЩРЕНИЯ, ПОТРЕБНОСТЬ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, СТИМУЛ, СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ.

Объект исследования ВКР – ООО «Агро - Плюс».

Цель бакалаврской работы – разработка направлений по совершенствованию мотивации и стимулирования в ООО «Агро - Плюс».

Бакалаврская работа содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования, во второй главе проанализирована деятельность предприятия, мотивация и стимулирование персонала, в третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию выявленных проблем в системе мотивации и стимулирования персонала, дана их экономическая оценка.

Методы исследования, используемые в бакалаврской работе – анализ, оценка, сравнительный анализ, системный.

Период исследования бакалаврской работы – 2016 -2018 гг.

При написании бакалаврской работы были использованы научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы периодической печати, посвященные вопросам мотивации и стимулирования персонала.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что выводы, сформулированные в работе, могут использоваться в дальнейшей разработке теоретических проблем, связанных с представлением предложений по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала на предприятиях г. Благовещенска Амурской области.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала предприятия | 7 |
| 1.1 Понятие мотивации персонала в трудовой деятельности | 7 |
| 1.2 Основы стимулирования трудовой деятельности персонала | 11 |
| 1.3 Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала | 15 |
| 2 Оценка мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро - Плюс» | 22 |
| 2.1 Краткая характеристика ООО «Агро - Плюс» | 22 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Агро - Плюс» | 24 |
| 2.3 Оценка мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Агро - Плюс» | 44 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро - Плюс» | 50 |
| 3.1 Разработка индивидуальных коэффициентов и индивидуального премирования персонала ООО «Агро-Плюс» в целях совершенствования мотивации персонала | 50 |
| 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «Агро - Плюс» | 56 |
| 3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО Агро - Плюс» | 59 |
| Заключение | 61 |
| Библиографический список | 63 |
| Приложение А Схема процесса мотивации | 67 |
| Приложение Б Стратегии мотивации: факторы и вклад персонала | 68 |
| Приложение В Бухгалтерский баланс ООО «Агро-Плюс» | 69 |
| Приложение Г Список льгот для персонала в ООО «Агро-Плюс» | 72 |

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность функционирования предприятия.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. В настоящее время имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Проблемы мотивации и стимулирования персонала актуальны в настоящее время, это объясняется тем, что без мотивации трудящегося не представляется возможным нормальное развитие предприятия в современной среде.

В сложившейся экономической ситуации перед руководителями предприятий разных отраслей встает задача: побудить подчиненных трудиться эффективнее, с большей самоотдачей. Руководители заинтересованы в привлечении высококвалифицированных и образованных работников к выполнению задач, направленных на достижение стратегических целей и тактических задач организации. В связи с этим руководитель должен организовывать работу подчиненных, координировать их работу, обеспечивать необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, выстраивать адекватную мотивацию, используя основные принципы и применяя на практике наилучшие методики.

Вышеизложенное определило актуальность разработки теоретических и практических основ механизма функции мотивации и стимулирования персонала в управлении ООО «Агро - Плюс».

Объект исследования ВКР – ООО «Агро - Плюс».

Предмет исследования бакалаврской работы – теоретические и практические аспекты мотивации и стимулирования персонала организации.

Цель бакалаврской работы – разработка направлений по совершенствованию мотивации и стимулирования в ООО «Агро - Плюс».

Задачи бакалаврской работы:

- 1) исследовать теоретические аспекты формирования мотивации и стимулирования персонала в современных условиях хозяйствования;
- 2) представить краткую характеристику ООО «Агро - Плюс»;
- 3) изучить внутреннюю среду ООО «Агро - Плюс»;
- 4) проанализировать сложившуюся мотивацию и стимулирование в ООО «Агро - Плюс», выявить ее преимущества и недостатки в ООО «Агро - Плюс»;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию выявленных проблем в мотивации и стимулировании персонала, дать их экономическую оценку ООО «Агро - Плюс».

Методы исследования, используемые в бакалаврской работе – анализ, оценка, сравнительный анализ, системный.

Период исследования бакалаврской работы – 2016 -2018 гг.

При написании бакалаврской работы были использованы научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы периодической печати, посвященные вопросам мотивации и стимулирования персонала.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что выводы, сформулированные в работе, могут использоваться в дальнейшей разработке теоретических проблем, связанных с представлением предложений по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала на предприятиях г. Благовещенска Амурской области.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие мотивации персонала в трудовой деятельности

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.¹

На современном этапе развития экономики мотивация персонала – не самая успешная сегодня область в организации управленческой деятельности.

Одной из причин незрелости механизмов мотивации персонала, на мой взгляд, является недостаточное понимание отраслевых особенностей мотивации работников.²

В современной литературе существует множество трактовок термина «мотивация», представим некоторые из них и на их основе выведем наиболее полное и точное определение данного понятия в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие «мотивации» с позиции разных ученых

| Ф.И.О. учёного | Содержание определения |
|----------------|---|
| Нагибина М.Н. | это комплекс мероприятий по управлению трудовым поведением работника |
| Кабушкин Н.И. | это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации |
| Королёв Ю. А. | функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью |
| Паронян А.С. | побуждение к активности и деятельности личности (социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности |
| Кувшинов А.И. | это процесс побуждения, стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации |

Мотивация – это процесс побуждения людей (человека) к определённому

¹ Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. С.8.

² Коблева А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. – № 10. С.102 .

виду трудовой деятельности, направленной на достижение поставленных целей, используя комплекс стимулов и мотивов поведения, которые конкретный человек считает для себя ценными

Представим схему мотивации, разработанная О.С. Виханским, представленная в Приложении А.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 – осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 – представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 – мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют.

Этап 4 – трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень труд, но получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благо, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительской стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

В Приложении Б обобщены те факторы, которые влияют на стратегии мотивации и вносят свой вклад в то, чтобы специалисты по управлению персоналом могли повысить уровень мотивации.

Большое влияние на снижение силы мотива «для себя» оказывает эффект «профессионального выгорания» – совокупность негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, вызванного интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится депрофессионализация работников, забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

- 1) потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- 2) благо, способное удовлетворить эту потребность;
- 3) трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
- 4) цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

От мотивации трудовой деятельности зависит, как и в каком направлении будут использованы способности человека.

Мотивация трудовой деятельности – это, по сути, ориентация на труд, сформированная благодаря совокупному действию мотивов и стимулов, побуждающих человека к активности в процессе осуществления трудовой функции, любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену.

Определяющую роль в формировании мотивов, наряду с заложенными природой особенностями индивида, играют образ, уровень и качество жизни его семьи и ближайшего социального окружения.

Мотивация представляет собой процесс стимулирования персонала предприятия к продуктивной трудовой деятельности. Целью этого процесса являются удовлетворение собственных интересов и потребностей наемных работников и достижение целей предприятия.³

Мотивация является важным элементом в управлении персоналом, так как побуждает персонал к труду и тем самым ведет к удовлетворению личных потребностей работников.

Применительно к труду мотивация – это стремление к удовлетворению своих индивидуальных потребностей посредством работы, направленной на достижение целей и задач организации, причем под термином «работник» подразумевается сотрудник, как элемент функциональной структуры организации. Стимул – побудительная причина деятельности и поведения человека, заинтересованного в совершении чего-либо, в получении социального одобрения или неких материальных благ. Стимулирование труда – это мера или комплекс мер, направленных на удовлетворение конкретных потребностей сотрудника, в большинстве случаев этот комплекс мер, прямо или косвенно, направлен на материальное поощрение работника.

Таким образом, мотив – это некий сигнал, который побуждает к

³ Петренко Е.В. Особенности мотивации и стимулирования труда работников торговой организации // Молодежный научный форум: электр. сб. ст. по мат. XXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 23(24). URL: <https://nauchforum.ru> (дата обращения: 17.06.2019)

действию ради достижения результата, стимул же выступает в роли катализатора деятельности работника, приближающего его к цели.

Современный российский подход к проблемам мотивации персонала во многом впитал в себя элементы советской модели стимулирования труда.

Кардинальное изменение экономической ситуации в России, появление рыночных отношений оказало влияние на перемену в системе человеческих ценностей. Значительное число работников уверено, что для обеспеченной жизни немаловажны статус, власть, связи с влиятельными людьми, работа в рыночном секторе экономики.⁴

Таким образом, применение различных систем мотивации и стимулирования позволит сформировать руководству компании реально действенную мотивацию кадров к высокоэффективной деятельности, что способствует функционированию и развитию организации, поэтому хозяйственная деятельность компании напрямую взаимосвязано с правильной организацией финансовой и управленческой работы на предприятии.

1.2 Основы стимулирования трудовой деятельности персонала

В науке управления персоналом предприятия проблема поиска наиболее эффективных методов стимулирования является наиболее актуальной, так как многие из используемых на сегодняшний день инструментов мотивации и стимулирования слабо связаны с характером труда, результатами деятельности, а также не могут быстро трансформироваться в соответствии с внешними конъюнктурными изменениями.

Формирование эффективной системы стимулов, способных побуждать каждого работника предприятия выполнять свои трудовые функции с наибольшей отдачей, является одной из сложных задач в области управления персоналом.

Как показывает практика, стимулирование труда персонала способствует как эффективной деятельности самого персонала, так и функционированию

⁴ Кудрявцева Ю.С. Проблемы мотивации и стимулирования персонала // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. URL: sibac.info. ru (дата обращения: 17.06.2019)

организации в целом, за счет побуждения работников к качественному труду, который не только покрывает издержки, но и позволяет получить прибыль.⁵

Под стимулированием подразумевают процесс определения мотивов и применения к ним стимулов для побуждения человека к определенным действиям для достижения целей. Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия.

Стимулирование труда - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Основная функция стимулирования - экономическая, выражающаяся в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, через увеличение производительности труда работника и качества производимой им.

Уровень развития кадрового потенциала является необходимым условием модернизации экономики оказывает влияние на конкурентоспособность России на мировом рынке.

Отсутствие комплекса долгосрочных государственных мер в сфере кадрового менеджмента обусловило низкие значения показателей состояния образовательного процесса, непрерывного повышения квалификации рабочей силы, объема и структуры инновационной продукции.

Решение стратегической задачи модернизации экономики – роста производительности труда невозможно без создания эффективного механизма управления кадровым потенциалом, основу которого составляет стимулирование трудовой деятельности.⁶

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с

⁵ Ходыкина А.И. Тенденции совершенствования системы стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 07.06.2019).

⁶ Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Наукоедение. – 2016. – Т. 8. №2. С. 15.

помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать так же и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.⁷

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников.

Самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования – поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ.

Таким образом, цель стимулирования – не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями, в этом случае стимулирование выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением.

Формирование стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в

⁷Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография. - М.: ИД «АТИСО», 2016. С.12.

трудо­вом коллек­тиве.

Основ­ные направ­ле­ния стимули­ро­вания – мате­риаль­ное (орга­низа­ция опла­ты тру­да, разра­ботка соци­аль­но­го пакета, систе­ма уча­стия в при­были и ка­пита­ле и т. п.) и немате­риаль­ное (море­раль­ное, стимули­ро­вание сво­бод­ным вре­менем и т. п.). И в этом смы­сле стиму­лы тру­да явля­ются эле­мен­та­ми систе­мы кон­крет­ных мер в рас­пре­де­ли­тель­ном меха­низ­ме, дей­ст­вую­щем в орга­низа­ции.

Моти­вы и стиму­лы тру­да долж­на опи­раться на опре­де­лен­ную базу (нор­ма­тив­ные тру­до­вой дея­тель­но­сти). Всту­пле­ние рабо­тника в тру­до­вые отно­ше­ния пред­по­ла­гает, что он за пред­варитель­но огово­ре­нное воз­на­гра­жде­ние долж­ен выпол­нять неко­то­рые обя­зан­но­сти. Здесь на­хо­дится сфе­ра кон­тро­лируе­мой дея­тель­но­сти, в кото­рой рабо­тают моти­вы избе­га­ния, свя­зан­ные со стра­хом нака­за­ния за невы­пол­не­ние пред­ъяв­ляе­мых тре­бо­ва­ний. Таких нака­за­ний, свя­зан­ных с поте­рей мате­риаль­ных благ, может быть, как мини­мум два:

- 1) частич­ная вып­лата обе­щан­но­го воз­на­гра­жде­ния;
- 2) раз­рыв тру­до­вых отно­ше­ний.

Рабо­тник долж­ен знать, какие тре­бо­ва­ния к нему пред­ъяв­ляют, какое воз­на­гра­жде­ние он полу­чит при их неукос­ни­тель­ном соблю­де­нии, какие санк­ции последуют в слу­чае их нару­ше­ния.

Итак, стимули­ро­вание тру­да как бы выра­стает из адми­ни­стра­тив­ных мето­дов управ­ле­ния, но не заме­няет их. Стимули­ро­вание тру­да эффек­тив­но толь­ко в том слу­чае, когда орга­ны управ­ле­ния умеют доби­ваться и под­дер­живать тот уро­вень рабо­ты, за кото­рый платят.

Та­ким обра­зом, рабо­тники в своей тру­до­вой дея­тель­но­сти руко­вод­ст­вую­тся опре­де­лен­ными моти­вами, опре­де­ляю­щими линию их пове­де­ния.

Что каса­ется стимули­ро­вания тру­да, то это крат­ко­вре­мен­ный повто­ряю­щийся про­цесс в дея­тель­но­сти любо­го рабо­тника, когда для того, чтобы активизировать его дея­тель­ность, на­при­мер, для выпол­не­ния

производственного плана, или увеличения объема продаж, ему предлагается материальное или иное вознаграждение (а, иногда и угроза наказания – «не выполнишь в срок – будешь уволен»).

Итак, стимулирование – это очень важный элемент трудовой мотивации, хотя и не единственный. На протяжении всей трудовой деятельности руководители предлагают работникам самые разнообразные виды стимулов, которые временно (в течение недели, месяца, квартала) активизируют их деятельность, повышая производительность труда. От предпочтений конкретных работников зависит, какие виды стимулирования для них наиболее важны, чтобы удовлетворить их мотивационные потребности. Сотрудничая с руководством, необходимо доводить до его сведения свои нужды, удовлетворение которых с его стороны повысит эффективность труда.

1.3 Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Одной из главных тенденций в развитии мотивации и стимулирования является тенденция перехода от отдельных мотивов и стимулов к эффективной мотивации и стимулированию, так же мотивационному ядру персонала. Проследим эволюцию мотивации, и стимулирования с самого начала промышленной революции.

Во времена Тейлора мотивация и стимулирование базировалась на изучении реакции человека на условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты труда, затем человека труда стали познавать как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях коллектива.

Труд человека покупается, а мотивация и стимулирование, размеры оплаты труда определяются работодателем, т. е. тем, кто управляет людьми и производством.

Мотивация и стимулирование постепенно ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда становятся производными от стиля управления, применяемого руководителем.

Появляется необходимость изучения воздействия положительных и

отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты. Формируется и осуществляется новая концепция мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явления, вытекающего из иерархии потребностей человека.

Апробация новой концепции мотивации выявила пути достижения работником своих целей исходя из иерархии потребностей, постепенно через мотивацию и стимулирование ориентируют на достижении групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам.

Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих коллективов (японский опыт).

Дальнейшее развитие мотивации и стимулирования приводит к тому, что в ее основу закладывают факторы личной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

В специальной литературе сложилось следующее определение мотивации и стимулирования.

Мотивация и стимулирование – это процесс удовлетворения физиологической, психологической или социальной потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности.

Таким образом, ключ к пониманию процесса мотивации и стимулирования лежит в значении слов «потребности», «побуждение», «вознаграждение» и во взаимоотношении между ними.

Потребность выражается в ощущении недостатка чего-то важного.

Дефицит может быть физиологическим (например, пища), психологическим (например, любовь) или социальным (например, статус).

Потребности можно назвать мотивами, поскольку они побуждают нас к определенным действиям.

Развитие мотивации и стимулирования существенно зависит от национальных особенностей.

В управлении персоналом эта зависимость наблюдается сильнее, чем в других сферах управления. Отличительные особенности мотивации и стимулирования в России по сравнению с мотивацией и стимулированием предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам.⁸

Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения в этом, собственно, и заключена основа процесса мотивации и стимулирования, который складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и вознаграждений представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие процесса мотивации и стимулирования

| Составляющая | Характеристики составляющей |
|----------------|--|
| Потребности | Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое, психологическое или социальное равновесие. Например, потребность существует, когда клетки тела лишены пищи и воды, или человеку не хватает общества других людей, или нет удовлетворения в труде |
| Побуждения | Побуждения, или мотивы (оба термина часто используются как взаимозаменяющие), возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Физиологический мотив можно определить просто как ощущение недостатка в чем-либо. Физиологические, психологические и социальные побуждения ориентированы на действие и обеспечивают энергию движения к достижению вознаграждения. Например, потребности в пище и воде на уровне мотивов соответствуют голоду и жажде, а потребность в друзьях, в трудовой деятельности — мотиву принадлежности |
| Вознаграждение | Вознаграждение определяется как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического, психологического или социального баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение. Поглощение пищи, питье воды, приобретение друзей и удовлетворение в труде приведут к восстановлению баланса |

Первой отличительной особенностью развития мотивации и стимулирования является тот факт, что в производственно - хозяйственной

⁸ Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. С.23.

деятельности предприятий на территории Российской Федерации длительное время широко использовалась преимущественно одна единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего значения.

Вторая отличительная особенность заключается в том, что модели мотивации и стимулирования нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе этих законодательных актов.

Третья отличительная особенность состоит в том, что мотивация и стимулирование не только способствовали уравнительности в системах оплаты труда и премирования управленческих работников, но и сохраняли такую тенденцию стимулирования, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории был одинаков независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажают ее сущность, превращают в механическую добавку к основной заработной плате.⁹

Четвертая отличительная особенность применения мотивации и стимулирования заключается в том, что трудовой вклад оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и в коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Необъективность функционирования действующей оценке вклада оценки трудового вклада можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4 % опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают

⁹ Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. С.23.

результаты труда, 50,3 % – учитывают частично, 11,3 % – не учитывают.

Пятая отличительная особенность состоит в том, что мотивационные и стимулирующие модели, действующие в России, полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность заключается в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности управленческих работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т. д.).

Седьмая отличительная особенность мотивации и стимулирования состоит в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном отражаются стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и личной карьеры.

Восьмая особенность развития мотивации и стимулирования заключается в том, что стимулирование в России рассматривалось, как правило, через социалистическое соревнование. Соревнование по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Но с изменением политической и экономической ситуации в России его не развивают и не применяют, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется сейчас в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Положительным примером может служить КНР, где соревнование в условиях социалистической системы и развития рыночных отношений не утратило своей значимости и позволяет, наряду с другими факторами, сохранять высокие темпы развития экономик и, которые превышают темпы развития наиболее развитых в индустриальном отношении стран.¹⁰

При изучении теоретических основ мотивации и стимулирования персонала нами выявлено:

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

При изучении теоретических основ мотивации нами выявлено, что мотивация, как – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников.

Основные направления стимулирования – материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и т. п.) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т. п.).

Одной из главных тенденций в развитии мотивации и стимулирования является тенденция перехода от отдельных мотивов и стимулов к мотивационному ядру персонала.¹¹

Итак, теоретическая глава бакалаврской работы рассматривает теоретические основы мотивации и стимулирования персонала предприятия

¹⁰ Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. С.26.

¹¹ Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография. М.: ИД «АТИСО», 2016. С.12.

как одну из подсистем системы управления персоналом организации, тем самым определено место мотивации и стимулирования.

2 ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АГРО - ПЛЮС»

2.1 Краткая характеристика ООО «Агро - Плюс»

ООО «Агро Плюс» зарегистрирована 29 ноября 2016 г. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области. Руководитель организации: генеральный директор Савицкий Антон Станиславович. Юридический адрес ООО «Агро - Плюс» - 675000, Амурская область, город Благовещенск, улица Чайковского, дом 209 литера а13.

ООО «Агро-Плюс» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе.

«Агро-Плюс» создано без ограничения срока деятельности, в своей деятельности оно руководствуется действующим законодательством, зарегистрированным Уставом и разработанными на их основе нормативными актами.

ООО «Агро-Плюс» может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности и быть ответчиком в суде.

ООО «Агро-Плюс» от своего имени может осуществлять и приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности в соответствии с законодательством РФ, быть ответчиком в суде.

ООО имеет круглую печать с полным фирменным наименованием ООО «Агро-Плюс» на русском языке с указанием местоположения.

Уставный капитал ООО «Агро - Плюс» составляет 10 000 (десять тысяч) рублей, разделенный на 100 долей. Номинальная стоимость каждой доли составляет 100 (сто) рублей. Учредителем является 1 физическое лицо, доля в уставном капитале 100 % (10 000 руб.).

Виды деятельности в ООО «Агро-Плюс на рынке г. Благовещенска Амурской области:

– выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян

масличных культур;

- предоставление услуг в области растениеводства;
- торговля оптовая зерном, необработанным табаком, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных;
- торговля оптовая неспециализированная.

Представим в таблице 3 основные показатели деятельности ООО «Агро-Плюс».

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «Агро - Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отношение, % | |
|---|---------|---------|---------|--------------|-----------|
| | | | | 2018/2016 | 2018/2017 |
| Выручка, тыс.руб. | 50271 | 51014 | 57984 | 115,3 | 113,7 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 10101 | 21224 | 30721 | 304,1 | 144,7 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 5296 | 16170 | 16610 | 313,6 | 102,7 |
| среднегодовая стоимость основных средств тыс.руб. | 0 | 1184 | 8304 | - | 701,4 |
| Среднегодовая численность работников, тыс.руб. | 65 | 76 | 78 | 120,0 | 102,6 |
| Энергомощности, л.с. | 2211 | 2529 | 2506 | 113,3 | 99,1 |

Стоимость товарной продукции ООО «Агро-Плюс» в 2018 году увеличилась на 13,7 %, по сравнению с 2017 годом, но так произошло снижение на 15, 3% по сравнению с 2016 годом, причиной этому является рост закупочных цен на сырье и продукции.

Наблюдается рост валовой прибыли ООО «Агро-Плюс» к 2018 году, что свидетельствует о повышении прибыльности предприятия.

Размер чистой прибыли в 2018 году увеличился по сравнению с 2017 годом на 2,7 %, это связано с ростом доходов предприятия, связанных с обычными видами деятельности.

Численность работников ООО «Агро-Плюс» в 2018 году по сравнению с 2017 годом и 2016 годом также увеличилась.

В 2018 году наблюдается увеличение стоимости основных средств по сравнению с 2017 годом, рост данного показателя составил 701,4 % от уровня 2017 года. В 2016 году на балансе предприятия не числились основные

средства. В структуре товарной продукции за отчетный период ООО «Агро-Плюс» наибольший удельный вес занимает оптовая торговля семенами, зерном, кормами для сельскохозяйственных животных.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Агро - Плюс»

Внутренняя среда ООО «Агро-Плюс» - это часть общей среды, которая находится в рамках организации, которая оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование на рынке г. Благовещенска Амурской области.

Внутренняя среда ООО «Агро-Плюс» представлена несколькими срезами, каждый из которых включает в себя набор процессов и элементов на рынке Амурской области, состояние которых определяет потенциал, которым располагает предприятие.

Кадровый срез ООО внутренней среды ООО «Агро - Плюс» представлен процессами: взаимодействие менеджеров и рабочего персонала, наем, обучение, продвижение кадров, оценка результатов труда и их стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.

В ООО «Агро - Плюс» постоянно ведется работа по повышению эффективности управления персоналом путем создания эффективной системы управления работниками организации, направленной на получение максимальной прибыли и обеспечение конкурентоспособности на рынке Амурской области, которая базируется на социальных гарантиях, которые способствуют гармоничному сочетанию интересов работников и руководителя ООО «Агро-Плюс» является основной целью Кадровой политики предприятия на 2019 год.

Первостепенное значение для ООО «Агро-Плюс» является обеспеченность трудовыми ресурсами при осуществлении управления производством.

Представим состав рабочей силы ООО «Агро-Плюс» в таблице 4.

Таблица 4 – Состав рабочей силы в ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2018 /2016 в % |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| | Чел. | Чел. | Чел. | |
| Основной персонал | 18 | 21 | 22 | 122, 2 |
| Персонал зерносушилок | 5 | 4 | 5 | 100, 0 |
| Вспомогательный персонал | 2 | 5 | 4 | 200, 0 |
| Персонал по техническому обеспечению | 19 | 20 | 21 | 110, 5 |
| Комбикормовый цех | 16 | 20 | 21 | 131, 3 |
| Торговый | 5 | 6 | 5 | 100, 0 |
| Всего | 65 | 76 | 78 | 120, 0 |

Наибольший удельный вес в 2018 году приходится на работников цеха комбикормов – 24,6 % и основного персонала (оптовая продажа) – 28,2 %.

За исследуемый период численность работников увеличилась на 13 человек, в том числе численность основного персонала увеличилась на 4 человека, в связи с открытием подразделения в г. Белогорске.

Численность работников ООО «Агро-Плюс» в сфере подработки увеличилась на 2 человека, персонал транспорта увеличился на 3 человека, комбикормового цеха на 5 человек, в связи с увеличением объемов производства.

Эффективное функционирование процессов управления персоналом в обществе ООО «Агро - Плюс» предполагает:

- 1) стандартизацию процессов управления персоналом;
- 2) централизацию методологической работы по управлению персоналом;
- 3) планирование преемственности, управление кадровым резервом;
- 4) внедрение в работу современных информационных систем.

Для осуществления оценки эффективности проводимой кадровой политики в организации осуществляется постоянный мониторинг.

Организационный срез ООО «Агро-Плюс» представлен организационной структурой, распределение ответственности среди подчиненных, иерархию подчинения.

Оценка организации управления ООО «Агро-Плюс» начинается с анализа действующей организационной структуры управления.

Организационная структура ООО «Агро-Плюс» является линейно - функциональной, так как представлена иерархичностью управления, где происходит четкое разделение труда среди персонала, использование на каждой должности квалифицированных специалистов.

Организационная структура управления ООО «Агро-Плюс» основывается на принципе единства распределения целей, задач, поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только руководитель, соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления на предприятии.

Организационная структура ООО «Агро-Плюс» основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция, соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления на предприятии.

Схема организационной структуры ООО «Агро-Плюс» представлена на рисунке 1.

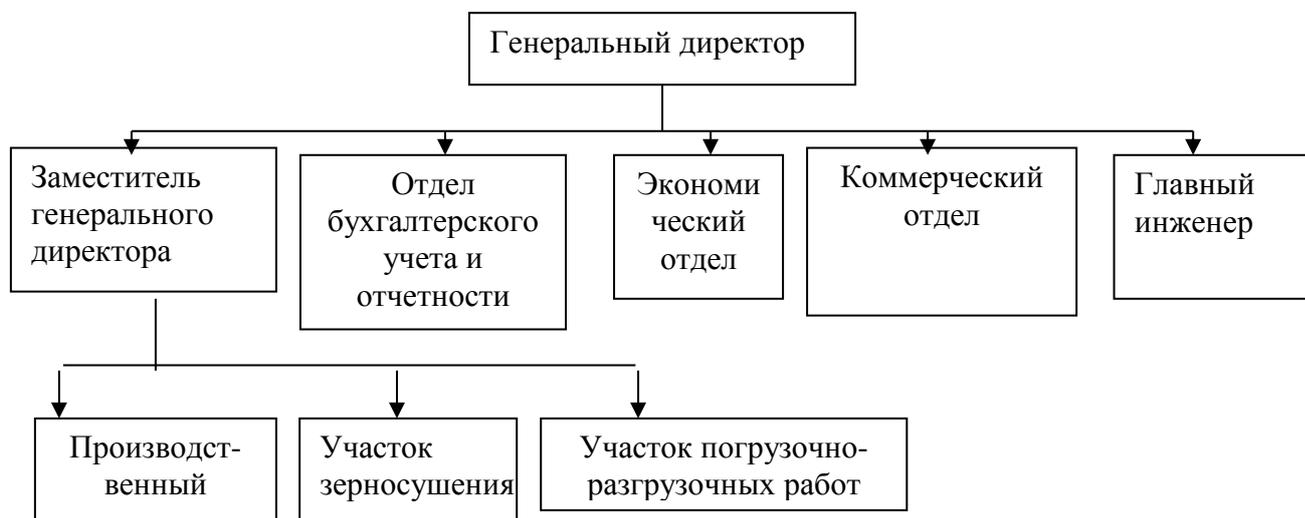


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Агро-Плюс»

Общее руководство осуществляется генеральным директором ООО «Агро-Плюс» Савицкий Антон Станиславович, который координирует работу систем и подсистем, организовывает выполнение в установленные сроки

плановых заданий, осуществляет безопасность в выполнении производственно - технологических процессов на предприятии. Заместитель Генерального директора ООО «Агро - Плюс» О.О. Супруненко осуществляет руководство и обеспечивает за производственными участками предприятия. Главный бухгалтер ООО «Агро - Плюс» осуществляет руководство бухгалтерией и подчиняется генеральному директору ООО Савицкому А.С. Коммерческий отдел является самостоятельным структурным подразделением организации ООО «Агро - Плюс», отдел создается и ликвидируется приказом руководителя организации.

В производственный срез ООО «Агро - Плюс» входит производство и изготовление готовой продукции, ведение складского учета, обслуживание машин и оборудования, осуществление разработок и исследований.

Таблица 5 – Структура продукции ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Структура, в % | | |
|---|---------|---------|---------|----------------|---------|---------|
| | | | | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных | 42077 | 49382 | 50562 | 83,7 | 96,8 | 87,2 |
| Оказание услуг: | 7490 | 1275 | 6958 | 14,9 | 2,5 | 12 |
| - услуги по приемке зерна | 1005 | 0 | 4581 | 2 | - | 7,9 |
| - услуги по подработке и сушке зерна | 2061 | 0 | 0 | 4,1 | - | - |
| -услуги по хранению и отпуску зерна | 3871 | 1020 | 2029 | 7,7 | 2 | 3,5 |
| -услуги по переработке давальческого сырья | 553 | 204 | 348 | 1,1 | 0,4 | 0,6 |
| Вспомогательная деятельность: | 754 | 357 | 464 | 1,5 | 0,7 | 0,8 |
| -деятельность магазина | 754 | 357 | 464 | 1,5 | 0,7 | 0,8 |
| Итого | 50271 | 51014 | 57984 | 100 | 100 | 100 |

Анализируя таблицу 5 можно отметить, что ООО «Агро-Плюс» специализируется на продаже комбикормов, так как наибольший удельный вес представлен по этим показателям.

Ниже представим расчет уровня глубины и специализации:

$$K_{c2016} = 100 : (83,7 \times 1+7,7 \times 3+4,1 \times 5+2,0 \times 7+1,5 \times 9+1,1 \times 11) = 0,599$$

$$K_{c2017} = 100 : (96,8 \times 1+2,0 \times 3+0,7 \times 5+0,4 \times 7) = 0,917$$

$$K_{c2018} = 100 : (87,2 \times 1+7,9 \times 3+3,5 \times 5+0,8 \times 7+0,6 \times 9) = 0,717$$

Из расчетов следует, что уровень специализации высокий, т.к. коэффициент специализации составляет 0,744 (в среднем за три года).

Проанализируем состав и структуру затрат реализованной продукции ООО «Агро-Плюс» за 2016-2018 гг. в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ состава и структуры затрат реализованной продукции ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | Абсолютное значение, тыс. руб. | | | Удельный вес, % | | |
|----------------------------------|--------------------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Торговля оптовая | 35864 | 33400 | 35492 | 83,6 | 96,9 | 87,2 |
| Услуги по приемке зерна | 857 | 0 | 3216 | 2,0 | 0,0 | 7,9 |
| Услуги по переработке зерна | 471 | 138 | 244 | 1,1 | 0,4 | 0,6 |
| Услуги по хранению и сушке зерна | 5056 | 690 | 1425 | 11,8 | 2,0 | 3,5 |
| Деятельность магазина | 643 | 241 | 326 | 1,5 | 0,7 | 0,8 |
| Итого | 42891 | 34469 | 40702 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Таким образом, проанализировав затраты по оптовой оптово-розничной продаже, предоставленных услуг можно сделать вывод о том, что наибольшая доля затрат приходится на оптовую продажу продукции (товаров). На рисунке 2.2 представим структуру затрат реализованной продукции в ООО «Агро - Плюс».

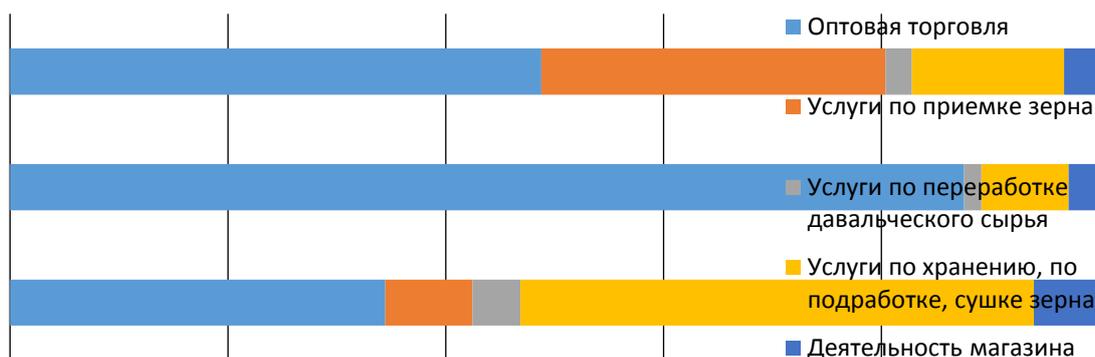


Рисунок 2 – Структура затрат реализованной продукции ООО «Агро - Плюс»

Удельный вес затрат на продажу продукции в 2016 г. составил 83,6 %, в 2017 г. – 96,9 %, в 2018 г. – 87,2 %, несмотря на колебательные процессы в составе и структуре затрат значительных изменений не мели за период 2016 - 2018 годы.

Наряду с затратами важнейшим экономическим показателем работы ООО «Агро-Плюс» является получаемая им прибыль от реализации продукции. Оценку затрат ООО «Агро-Плюс» необходимо производить в динамике и взаимосвязи с динамикой, полученной прибыли за отчетный финансовый год и выручкой от реализации продукции, сравнительный анализ показателей представим в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительный анализ выручки и затрат на реализацию продукции ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | Абсолютное значение, тыс. руб. | | | Темп роста, % | |
|---------------------------------|--------------------------------|---------|---------|---------------|-------------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2017 /2016 | 2018 /2017. |
| Выручка от реализации продукции | 50271 | 51014 | 57984 | 101,5 | 113,7 |
| Затраты на реализацию продукции | 42891 | 34469 | 40702 | 80,4 | 118,1 |
| Прибыль от продаж | 7380 | 16545 | 17282 | 224,2 | 104,5 |

Проанализировав темпы и объемы роста выручки от реализации продукции ООО «Агро-Плюс» пришли к выводу: выручка ООО «Агро-Плюс» к 2018 г. увеличилась на 13,7 %, однако одновременно увеличились и затраты на реализацию продукции на 18,1 %, в то время как прибыль от реализации продукции увеличилась на 4,5 %.

Анализ затрат по элементам ООО «Агро - Плюс» приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ затрат по элементам на реализацию продукции ООО «Агро-Плюс»

| Элементы затрат | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонение (+,-) | | Изменение удельного веса | |
|---|------------------|-------|------------------|------|------------------|------|------------------|--------------|--------------------------|-----------|
| | Сумма, тыс. руб. | % | Сумма, тыс. руб. | % | Сумма, тыс. руб. | % | 2017/2016 | 2018 / 2017. | 2017./2016. | 2018/2017 |
| Материальные затраты, в т.ч.: | 21007 | 49,0 | 13555 | 39,3 | 16264 | 40,0 | 11402 | -897 | 2,3 | -4 |
| - товары | 16947 | 39,5 | 11711 | 34,0 | 14081 | 34,6 | 12732 | -3837 | 4,6 | -5,6 |
| - топливо и энергия | 3514 | 8,2 | 1740 | 5,0 | 1921 | 4,7 | 1698 | 1886 | 0,4 | 0,9 |
| - зап. части для ремонта основных средств | 0 | 0,0 | 11 | 0,0 | 177 | 0,4 | -694 | 210 | -0,7 | 0,1 |
| - прочие материальные затраты | 546 | 1,3 | 93 | 0,3 | 85 | 0,2 | -2334 | 844 | -2 | 0,6 |
| Затраты на оплату труда | 19797 | 46,2 | 18981 | 55,1 | 22268 | 54,7 | -816 | 3287 | -2,2 | 1,7 |
| Отчисления на соц. нужды | 1897 | 4,4 | 1833 | 5,3 | 2062 | 5,1 | -64 | 229 | -0,2 | 0,1 |
| Амортизация | 0 | 0,0 | 55 | 0,2 | 101 | 0,2 | -10 | 46 | -0,3 | -0,1 |
| Прочие затраты | 190 | 0,4 | 45 | 0,1 | 7 | 0,0 | 1846 | 3889 | 0,4 | 2,3 |
| Итого | 42891 | 100,0 | 34469 | 100 | 40702 | 100 | 12358 | 6555 | - | - |

Анализ затрат по элементам на реализацию продукции ООО «Агро-Плюс» представленный в таблице 2.6 показывает, что наибольшую долю занимают заработная плата персонала и материальные затраты.

Удельный вес материальных затрат в 2016 г. составил 49 %, в 2017 г. – 39,3 %, в 2018 г. – 40 %, а удельный вес заработной платы в 2016 году составил 46,2 %, в 2017 г – 55,1 %, а в 2018 г. – 54,7 %.

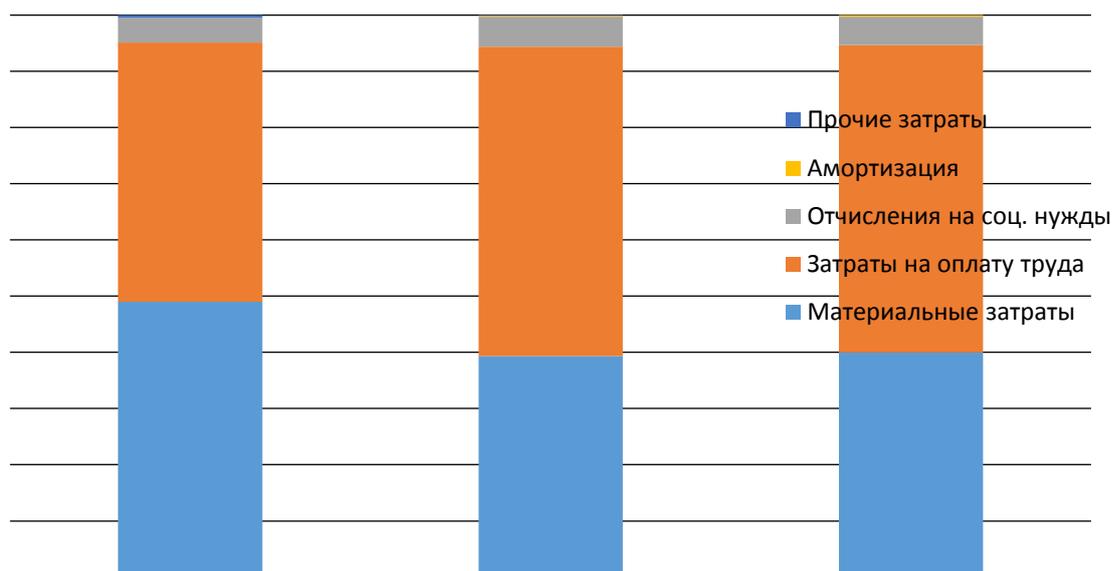


Рисунок 3 – Структура затрат реализованной продукции в ООО «Агро - Плюс»

Итак, одним из важнейших направлений снижения затрат на реализацию продукции в ООО «Агро - Плюс» будет являться поиск резервов по сокращению расходов

Маркетинговый срез внутренней среды ООО «Агро-Плюс» охватывает процессы которые связаны с реализацией продукции: стратегия продвижения продукции на рынок Амурской области, выбор рынков сбыта, система ценообразования.

В соответствии с сочетанием принципов организации торговли в ООО «Агро-Плюс» определяется стратегия развития, которая включает в себя следующие вопросы:

- 1) формулировка общих положений программы стратегического развития;
- 2) определение основных принципов, целей и задачи программы стратегического развития;
- 3) оценка инвестиционного потенциала рынка, охватываемого торговой сетью;
- 4) создание благоприятного инвестиционного климата;
- 5) система программных мероприятий;

- 6) механизм реализации программы;
- 7) финансовое обеспечение программы;
- 8) организация управления реализацией программы.

Продукция, выпускаемая ООО «Агро – Плюс», за период последних лет стала более приобретаемой и узнаваемой, т.е. задача о повышении степени осведомленности потребителей продукции решена.

При разработке сбытовой политики на предприятии анализируются и разрабатываются конкретные методы работы с потребителями и выявляются наиболее эффективные средства, рекомендуемые при реализации сбытовой политики.

Программа стратегии стимулирования сбыта продукции ООО «Агро-Плюс» с указанием сроков и этапов ее реализации представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Стратегия стимулирования сбыта продукции ООО «Агро-Плюс» на второе полугодие 2019 год

| Наименование задачи | Наименование решаемой проблемы | Ожидаемый результат | |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------|
| | | Качественная характеристика | Количественная оценка |
| Открытие филиала в п. Новобурейский | привлечение новых покупателей, увеличение товарооборота, прибыли | привлечение новых покупателей, увеличение товарооборота, прибыли, снижение затрат | 1 |

Финансовый срез ООО «Агро - Плюс» включает в себя процессы, которые связаны с эффективным использованием финансовых потоков и обеспечением денежных средств в кассе и на расчетных счетах.

Сегодня повсеместное использование информационных технологий стало объективной необходимостью. Спектр областей, в которых применяются информационные технологии, чрезвычайно широк. Одной из сфер, где их значение было традиционно велико с момента начала их бурного развития, является финансовая сфера.

Для полной характеристики деятельности ООО «Агро-Плюс» представим

наличие и движение, показатели обеспеченности и эффективности использования основных фондов и их оборачиваемости.

Размер и структура основных средств ООО «Агро-Плюс» представим в таблице 10.

Таблица 10 – Размер и структура основных средств ООО «Агро-Плюс»

| Виды и группы основных средств | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Темп роста, % 2018 / 2017 |
|--|-----------|---|-----------|------|-----------|------|---------------------------|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | |
| Здания | 0 | - | 963 | 40,7 | 5269 | 37 | 546,95 |
| Сооружения | 0 | - | 779 | 32,9 | 5084 | 35,7 | 652,85 |
| Машины и оборудование | 0 | - | 488 | 20,6 | 3005 | 21,1 | 616,25 |
| Транспортные средства | 0 | - | 125 | 5,3 | 869 | 6,1 | 692,46 |
| Инвентарь (производственный и хозяйственный) | 0 | - | 12 | 0,5 | 14 | 0,1 | 120,33 |
| Итого | 0 | - | 2367 | 100 | 14241 | 100 | 601,65 |

Анализ, представленный в таблице 10 позволяет отметить, что наибольший удельный вес из общего числа основных средств в ООО «Агро-Плюс» занимают здания и сооружения, так же машины и оборудование, за анализируемый период произошло увеличение стоимости машин и оборудования на 516,25 %, сооружений на 552,85 %, зданий – на 446,95 % данное обстоятельство связано с их расширенным количественным увеличением, данные виды деятельности играют в деятельности ООО «Агро-Плюс» главную роль и первостепенно влияют на объемы продукции.

Анализ движения и воспроизводства основных средств ООО «Агро-Плюс» за 2016-2018 годы приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ движения и воспроизводства основных средств в ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение, % 2016 /2018 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Основные средства на начало | 0 | 0 | 2367 | - |

| | | | | |
|-------------------------------|---|------|-------|-------|
| года, тыс.руб. | | | | |
| Поступление за год, тыс. руб. | - | 2367 | 12480 | 527,2 |

Продолжение таблицы 11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|------|-------|-------|
| Выбыло за год, тыс. руб. | - | - | 606 | - |
| Основные средства на конец года, тыс. руб. | 0 | 2367 | 14241 | 601,6 |
| Коэффициент обновления | - | - | 0,88 | - |
| Коэффициент выбытия | - | - | 0,26 | - |
| Коэффициент замены | - | - | 20,59 | - |
| Коэффициент прироста | - | - | 5,53 | - |

Из расчетов следует, что коэффициент обновления в 2018 году составил 0,88. Коэффициент выбытия составил 0,26. Коэффициент замены – 20,59, а коэффициент прироста – 5,53.

В динамике эти показатели отследить не представляется возможным, так как в 2016 году на балансе предприятия никаких основных средств не числилось, они появились только в 2017 году.

При этом, поступление основных средств за год в 2018 году увеличилось по сравнению с 2017 годом на 427,2 %, а стоимость основных средств на конец года в 2018 году увеличилась на 501,6 % по сравнению с 2017 годом.

Показатели экономической эффективности ООО «Агро-Плюс» свидетельствуют, насколько хорошо используются основные средства на предприятии, сделаем вывод что на основании показателя фондовооруженности произошел рост этого показателя на 583,4 % в 2018 году по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует о рациональном использовании ресурсов предприятия. Показатель фондоемкости увеличился на 517 % в 2018 году по сравнению с 2017 годом, при этом фондоотдача сократилась на 83,8 %.

Из этого вывод, основные средства ООО «Агро-Плюс» используются более эффективно в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Таблица 12 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отношение, % | |
|---|---------|---------|---------|--------------|-------------|
| | | | | 2018 / 2016 | 2018 / 2017 |
| Выручка, тыс. руб. | 50271 | 51014 | 57984 | 115,3 | 113,7 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 0 | 1184 | 8304 | - | 701,4 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 6101 | 16545 | 17282 | 283,3 | 104,5 |
| Выручка на 100 руб. основных средств | - | 4309 | 698 | - | 16,2 |
| Среднегодовая численность работников, тыс.руб. | 65 | 76 | 78 | 120,0 | 102,6 |
| Фондовооруженность, тыс.руб. | - | 15,58 | 106,46 | - | 683,4 |
| Фондоемкость, тыс.руб. | - | 0,023 | 0,143 | - | 617,0 |
| Фондоодача, руб. | - | 43,09 | 6,98 | - | 16,2 |
| Уровень рентабельности, % | 12,1 | 32,4 | 29,8 | 245,6 | 91,9 |

Уровень рентабельности ООО «Агро-Плюс» в 2018 году составил 29,8 %, значит предприятие получает 29,8 копеек прибыли от продаж на каждый рубль выручки о реализации. Рентабельность увеличилась по сравнению с 2016 годом на 17,7 процентных пункта, а по сравнению с 2017 годом – снизилась на 2,6 процентных пункта.

Анализ показателей эффективности использования оборотных средств ООО «Агро-Плюс» представим в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отношение, % | |
|--|---------|---------|---------|--------------|-------------|
| | | | | 2018 / 2016 | 2018 / 2017 |
| Выручка, тыс. руб. | 50271 | 51014 | 57984 | 115,3 | 113,7 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 31971 | 44122 | 67324 | 210,6 | 152,6 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 5296 | 16170 | 16610 | 313,6 | 102,7 |
| Коэффициент оборачиваемости | 1,57 | 1,16 | 0,86 | 54,8 | 74,5 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| Время обращения, дни | 232 | 316 | 424 | 182,6 | 134,2 |
| Рентабельность оборотных средств, % | 16,6 | 36,6 | 24,7 | 148,9 | 67,3 |

Из расчетов представленных в таблице следует, что оборотные средства ООО «Агро-Плюс» используются менее эффективно, коэффициент оборачиваемости снизился с 1, 53 об., до 0, 86 об., , в связи с этим увеличилось время обращения с 232 до 424 дней или на 82, 6 %.

Рентабельность оборотных средств в 2016 году составила 16,3 %, в 2017 г. рентабельность составила 36,6 % и в 2018 году – 24,7 %, что указывает на снижение эффективности использования оборотных средств ООО «Агро-Плюс» в 2018 году по сравнению с 2017, но более эффективным по сравнению с 2016 годом.

Проведение финансового результата ООО «Агро-Плюс» начинают с общего анализа динамики отдельных статей бухгалтерской (финансовой) отчетности, которые оказывают влияние на формирование прибыли в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Агро-Плюс»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютные изменения | | Темп роста, % | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 / 2016 | 2018 / 2017 | 2018 / 2016 | 2018 / 2017 |
| Выручка, тыс. руб. | 50271 | 51014 | 57984 | 7713 | 6970 | 115,3 | 113,7 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 40170 | 29790 | 27263 | -12907 | -2527 | 67,9 | 91,5 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 4000 | 4679 | 13439 | 9439 | 8760 | 336,0 | 287,2 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 6101 | 16545 | 17282 | 11181 | 737 | 283,3 | 104,5 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 2 | 0 | 0 | -2 | 0 | 0,0 | - |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 720 | 280 | 441 | -279 | 161 | 61,3 | 157,5 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 87 | 95 | 231 | 144 | 136 | 265,5 | 243,2 |
| Чистая прибыль, тыс. | 5296 | 16170 | 16610 | 11314 | 440 | 313,6 | 102,7 |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|
| руб. | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|

Как видно из таблицы 14 во всех анализируемых периодах ООО «Агро-Плюс» получен положительный финансовый результат.

Чистая прибыль ООО «Агро - Плюс» в 2016 году составила 5 296 тыс.руб., в 2017 году - 16 170 тыс.руб., так же в 2018 году 16 610 тыс.руб., произошло увеличение финансового результата за три года 11314 тыс. руб. или 313, 6 %, что показывает об эффективной работе предприятия.

К основным банковским услугам, оказываемым с применением информационных технологий ООО «Агро-Плюс» относятся безналичные расчеты, с использованием пластиковых карт.

В ООО «Агро - Плюс» используется система удаленного взаимодействия «Клиент-Банк», которая представляет собой комплекс на базе автоматизированной системы расчетов, которая осуществляется посредством каналов электронной связи.

Используемая в ООО «Агро - Плюс» система удаленного взаимодействия Клиент-Банк представляет собой программный комплекс на базе автоматизированной системы расчетов, осуществляемых посредством различных каналов электронной связи.

ООО «Агро - Плюс» с использованием системы «Клиент-Банк» оперативно управляют собственными банковскими счетами, сокращая до минимума время документооборота, благодаря ее использованию ООО «Агро - Плюс» имеет возможность осуществлять следующие действия:

- оформлять и отправлять в банк поручения на проведение платежных операций;
- отправлять в банк списки на зачисление заработной платы;
- отправлять запросы на предоставление информации;
- получать банковские выписки;
- формировать отчеты на основании отраженных в системе документов;
- получать из банка информацию справочного характера.

Возможна организация документооборота с бухгалтерией и финансовыми службами организации. Система позволяет выгружать первичные документы из программы 1С, а также загружать в них полученные банковские выписки, т.е. ООО «Агро-Плюс» удаленно управляет счетами.

Инновационная деятельность ООО «Агро-Плюс» направлена на разработку, внедрение и освоение инновационных проектов, состоит из следующих направлений:

Инновационная деятельность ООО «Агро-Плюс» по разработке, внедрению, освоению и коммерциализации инновационных проектов включает:

- 1) проведение работ по разработке новых видов продукции (услуг);
- 2) подбор необходимых видов сырья и материалов для изготовления новых видов продукции;
- 3) разработка технологического процесса изготовления новой продукции;
- 4) разработка и внедрение новых управленческих решений, направленных на реализацию нововведений;
- 5) разработка и приобретение информационных ресурсов и информационного обеспечения;
- 6) прохождение подготовки, переподготовки, обучение, переквалификации персонала;
- 7) приобретение лицензий на продукцию;
- 8) проведение маркетинговых исследований рынка Амурской области.

Инновационная деятельность ООО «Агро-Плюс» организуется в рамках разрабатываемой инновационной и инвестиционной политики, которая призвана регулировать инновационные процессы.

Особая важность оценки организационной культуры ООО «Агро - Плюс» для стратегического управления в том, что она не только определяет отношения в коллективе, но и оказывает сильное влияние на процессы взаимодействия на рынке, отношение к клиентам, какие методы применяет для ведения конкурентной борьбы.

Общение, как между сотрудниками, так и между руководством проходит

бесконфликтно, если планируется расширение производства, то производится набор новых сотрудников извне, что говорит о хорошем взаимодействии ООО «Агро - Плюс» с внешней средой.

Сотрудники ООО «Агро-Плюс» доверяют своему руководителю, но в некоторой степени опасаются предоставлять ему право на принятие рискованных управленческих решений.

Руководитель фирмы ООО «Агро-Плюс» за время своей работы достаточно хорошо организовал систему корпоративного управления и корпоративное поведение работников. Стремясь к благосостоянию и внутреннему комфорту для работников организации, не стоит забывать и об ответственности, которую организация несет в социальном плане перед обществом.

ООО «Агро-Плюс» имеет сильный сплоченный коллектив, обеспечивающий высокий уровень обслуживания клиентов, так же сотрудники фирмы ожидают участия организации в решении их личных дел, что предприятие будет защищать их интересы.

Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности организация будет продолжать развивать корпоративную культуру, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника.

Укрепление корпоративной культуры в ООО «Агро - Плюс» проводится через внутренние корпоративные мероприятия, направленные на воспитание у работников организации чувства общности, принадлежности к организации, лояльности и надежности в работе. Основой исполнительности в ООО «Агро - Плюс» является организационный порядок в организации, безусловное выполнение всеми работниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

Сильные и слабые стороны внутренней среды ООО «Агро-Плюс», так же

как угрозы и возможности предприятия, определяют условия успешного существования на рынке Амурской области.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды ООО «Агро - Плюс».

Таблица 15 –SWOT – анализ ООО «Агро - Плюс»

| Преимущества | Недостатки |
|--|---|
| 1. Эффективная материально - техническая база предприятия | 1. Недостаточное количество складских помещений |
| 2. Квалификация персонала на соответствует целей и задач предприятия | 2. Высокая себестоимость произведенной продукции |
| 3. приобретение новой техники | 3. Недостаточно эффективная системы сбыта продукции |
| 4. Надежность производства | 4. Изменение политики ценообразования |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Расширение ассортимента | 1. Себестоимость продукции выше, чем у конкурентов |
| 2. Выход на новые рынки | 2. Регулирование закупочных цен |
| 3. Расширение каналов сбыта | 3. Снижение покупательской способности |

По данным представленных в таблице 15 можно сделать вывод, что руководству ООО «Агро-Плюс» нужно принять меры на усиление возможностей выходить на новые рынки, увеличить количество потребителей и стараться избежать угроз, исправить выявленные недостатки.

Руководству ООО «Агро-Плюс» рекомендовать определить источники угроз экономической безопасности, которые инициируются с внутренней средой.

В связи с этим возникает проблема интегральной оценки предельных возможностей ООО «Агро-Плюс» - ее стратегического потенциала, так как составляющие этого потенциала могут являться источниками потенциальных внутренних угроз.

Для оценки степени опасности каждой угрозы построим матрицу возможностей и матрицу угроз.

Таблица 16 – Матрица возможностей ООО «Агро-Плюс»

| Вероятность и реализация возможностей | Влияние на предприятие | | |
|---------------------------------------|--|---------------------|-------------------------|
| | Сильное | Умеренное | Слабое |
| Высокая | 1. Современные высокие технологии | 1. Погодные условия | 1. Дешевая рабочая сила |
| Средняя | 2. Ослабление позиций конкурентов | 2. - | 2. - |
| Низкая | 3. Разработка и внедрение новых технологий | 3. - | 3. - |

Поле матрицы представленной в таблице 2.14 делится на три стратегических пространства:

1) первое пространство представлено ячейками в верхнем левом углу, разработка и применение высоких технологий ООО «Агро - Плюс» должны быть реализованы в первую очередь;

2) второе пространство, необходимо осуществить с учетом финансовых возможностей ООО «Агро - Плюс»;

3) третья область маловажная, ее разработка может не осуществляться.

Итак, в первую очередь в плане стратегического развития ООО «Агро-Плюс» необходимо развивать и внедрять новых технологии, отвоевывая новые позиции в конкурентной борьбе на рынке Амурской области.

Таблица 17 – Матрица угроз ООО «Агро-Плюс»

| Вероятность реализации угрозы | Влияние на организацию | | | |
|-------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------------|--|
| | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Высокая | 1. Кадровый дефицит | 1. Плохое социальное окружение | 2. Появление новых организаций | 3. Медленный рост рынка |
| Средняя | 2. Высокие процентные ставки по кредитам | 2. Банкротство мелких потребителей | 3. Снижение издержек конкурентов | 4. Неблагоприятные демографические изменения |
| Низкая | 3. | 3. Неблагоприятны | 4. - | 4. - |

| | | | | |
|--|------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| | Расположенность от центра РФ | е курсы валют или снижения спроса | | |
|--|------------------------------|-----------------------------------|--|--|

Матрица угроз ООО «Агро - Плюс» наподобие матрицы возможностей поделена на стратегические пространства.

Учитывая степень опасности для ООО «Агро-Плюс» необходимо расставить приоритеты следующим образом: в первую очередь необходимо улучшить социально - психологическую обстановку, затем отслеживать изменения во внешней среде. Демографические процессы имеют слабое изменение, поэтому их просто держать на контроле.

Оценка конкурентоспособности продукции основывается на исследовании потребности покупателя и требований рынка. Чтобы товар удовлетворял потребности покупателя, он должен соответствовать определённым параметрам: технологическим, эстетическим, эргономическим, нормативным, экономическим.

Важное направление повышения конкурентоспособности продукции – совершенствование организации торговли, сервисного обслуживания покупателей, рекламы продукции, которые являются мощными инструментами стимулирования спроса.

Высокое качество производимого продукта стало критерием степени развития, стабильного состояния экономики. Экономические и социальные условия стремительно меняются, растёт конкуренция, отделился рынок для товаров отечественных производителей.

Необходимо тщательно изучать и анализировать конкурентную среду, в которой действует ООО «Агро - Плюс».

В таблице 18 представим конкурентов ООО «Агро-Плюс» в рамках каждого рынка и товарной группы.

Таблица 18 – Конкуренты и конкурентные преимущества ООО «Агро - Плюс» на рынке Амурской области

| | | |
|-----------------|------------|---------------------------|
| Товарная группа | Конкуренты | Конкурентные преимущества |
|-----------------|------------|---------------------------|

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Зерно | ООО «ДВ - Партнер», ООО «Горизонт», ООО «Амур», ООО «АмурАгроИнвест», ООО «Соя» | цены на 5 - 7 % ниже |
| Семена | ООО «ДВ - Партнер», ООО «Амур», ООО «АмурАгроИнвест» | цены на 5 - 7 % ниже широкий ассортимент |
| Продолжение таблицы 18 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Корма для сельскохозяйственных животных | ООО «ДВ - Партнер», ООО «АГРОПЛЮС», ООО «Горизонт», ООО «Амур», ООО «АмурАгроИнвест» | цены на 5 - 7 % ниже широкий ассортимент |

Итак, в целом по отношению к большинству предприятий - конкурентов ООО «Агро-Плюс», имеет конкурентные преимущества:

- 1) прямая доставка с полным циклом обслуживания (от заказа до доставки продукции без дополнительной оплаты);
- 2) цены на продукцию в среднем ниже на 5 - 7 % ниже, чем у конкурентов;
- 3) проведение акций по продвижению продукции.

При доставке продукции крупным и средним оптовикам - покупателям, транспортные издержки уменьшаются в зависимости от объема поставки за счет оплаты транспортных расходов частью покупателей - оптовиков (в практике предприятия около 5 % покупателей - оптовиков которые оплачивают транспортные расходы).

На основании вышеизложенного материала, было выявлено, что «Агро - Плюс» действует максимально сформированная и в целом эффективно работающая система управления деятельностью предприятия.

В итоге, можно заметить, что в современных условиях развития агропромышленного рынка Амурской области руководство «Агро-Плюс» понимает практическую важность разработки оптимальной стратегии развития предприятия, что в свою очередь, позволит получить реальный экономический эффект и существенно увеличить продажи предприятия в целом, при этом положительный результат может принести только систематическая работа по

всем направлениям торгово-производственной деятельности ООО «Агро-Плюс» на рынке Дальневосточного региона.

2.3 Оценка мотивации и стимулирования руда персонала ООО «Агро-Плюс»

Достижению целей эффективности в ООО «Агро - Плюс» способствует мотивация и стимулирование труда работников.

Материальное стимулирование является базовым элементом мотивации персонала организации ООО «Агро-Плюс», которая дополнена инструментами морального поощрения и развития работников.

Материальное вознаграждение в ООО «Агро - Плюс» включает в себя три группы элементов:

1) оклад, тарифная ставка (начисляется за выполнение работы в пределах должностных инструкций) - постоянная часть;

2) премии, бонусы, стимулирующие надбавки (материальное вознаграждение за личный вклад - за личное перевыполнение плана и т.д.) - переменная часть;

3) косвенное материальное вознаграждение (льготы и компенсации) - так называемый социальный пакет.

Размеры компенсационных выплат в ООО «Агро - Плюс» за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в вечернее и ночное время устанавливаются руководством самостоятельно, но не ниже размеров, указанных в ТК РФ.

Размеры оплаты за сверхурочную работу в ООО «Агро - Плюс» определяются коллективным договором, который оформляется ежегодно. По желанию сотрудника сверхурочная работа компенсируется предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Руководство ООО «Агро - Плюс» самостоятельно устанавливает

компенсацию за условия труда в равном по абсолютной величине размере всем работающим в тех или иных условиях труда, независимо от их квалификации.

В годовом отчете ООО «Агро - Плюс» по результатам работы за 2016 - 2018 годы представлены следующие данные о динамике заработной платы на предприятии. Расчет эффективности использования затрат на оплату труда представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели эффективности использования затрат на оплату труда ООО «Агро-Плюс»

| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | абсолютное отклонение 2018 г. от 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|--|
| Выручка, тыс. руб. | 50271 | 51014 | 57984 | 7713 |
| Сумма валовой прибыли, тыс. руб. | 10101 | 21224 | 30721 | 20620 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 19 797 | 18 981 | 22 268 | 2471 |
| Выручка на 1 руб. заработной платы, руб. | 2,54 | 2,69 | 2,60 | 0,06 |
| Сумма валовой прибыли на 1 руб. заработной платы, руб. | 0,51 | 1,12 | 1,38 | 0,87 |

Приведенные данные об уровне и динамике издержек на оплату труда и социальные выплаты за 2016-2018 гг. свидетельствуют о том, что показатель выручки на 1 руб. заработной платы в ООО «Агро-Плюс» увеличился на 0,06 руб., это говорит о повышении эффективности использования фонда заработной платы в 2018 году по сравнению с 2016 годом, так как показатель валовой прибыли на 1 руб. заработной платы также увеличился по сравнению с 2016 годом на 0,87 руб.

В целях закрепления персонала в ООО «Агро - Плюс» основных высококвалифицированных работников установлена надбавка за стаж работы в ООО «Агро - Плюс», выплата за стаж работы производится ежеквартально, например, за улучшение итоговых результатов деятельности, увеличение производства или улучшение показателей качества продукции.

Источником для выплат надбавки за стаж в ООО «Агро - Плюс» являются средства от хозяйственно-финансовой деятельности предприятия:

1) реализация продукции и услуг, выполнение хозяйственных договоров, коммерческая деятельность;

2) надбавка за стаж работы начисляется в установленных размерах от суммы заработка с начислениями в процентах представим в таблице 20.

Таблица 20 – Надбавки за стаж работы в ООО «Агро - Плюс»

| Непрерывный стаж работы на предприятии | Надбавка, % |
|--|-------------|
| От 2 до 5 лет | 10 |
| От 5 до 10 лет | 20 |
| От 10 до 15 лет | 30 |
| Свыше 15 лет | 40 |

Надбавка за стаж работы в ООО «Агро - Плюс» выплачивается работникам, которые проработали полный календарный период, за который производятся выплаты.

Надбавка выплачивается и работникам, не проработавшим календарный период по следующим уважительным причинам: призыв в Вооруженные Силы Российской Федерации, уход на пенсию по старости или по инвалидности, предоставление отпуска по беременности и родам, поступление в учебное заведение, переход на выборные должности.

При начислении надбавки за стаж работы в ООО «Агро - Плюс» в заработок включаются: заработная плата, начисленная по расценкам за выполненный объем работ, тарифным ставкам и окладам за отработанное время; натуральная оплата в течение сезона; надбавка за классность водителей; ежемесячные премии.

Вопросы, связанные с определением стажа работы в ООО «Агро-Плюс», выплатой надбавки ее снижением или лишением, решает руководитель с начальником кадрового отдела.

Коллективным договором ООО «Агро-Плюс» предусмотрены следующие выплаты:

Коллективным договором ООО «Агро-Плюс» предусмотрены следующие выплаты и льготы социального характера:

– оказание материальной помощи на похороны работникам предприятия,

ушедшим на пенсию, так же близким родственникам работников предприятия;

– выделяется материальная помощь в связи с юбилейными датами, свадьбами и рождением ребенка.

Мероприятия социальной мотивации персонала в ООО «Агро-Плюс» представлены за анализируемый период:

- 1) строгое соблюдение гарантий персонала, установленных законодательством о труде для работающих женщин – матерей;
- 2) повышение или переквалификация сотрудников (обучение за счет компании);
- 3) четкое соблюдение трудовой дисциплины.

Для соблюдения трудовой дисциплины ООО «Агро-Плюс» используется административная мотивация персонала в виде выговоров, штрафов).

По результатам исследования был проведен опрос в апреле 2019 года, в опросе принимали участие 39 человек персонала ООО «Агро - Плюс», методом опроса персонала ООО «Агро-Плюс» были получены данные об эффективности использования мотивации персонала в целом и отдельных элементов в частности.

В таблице 21 представлена оценка персоналом методов стимулирования, используемых руководством ООО «Агро - Плюс».

Таблица 21 – Оценка работниками методов стимулирования ООО «Агро-Плюс» (оценка по пятибалльной шкале)

| Вопрос | Оценка, средний балл | | | |
|----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| | Рабочие | | Специалисты | |
| | Удовлетворенность стимулом | Эффективность стимула | Удовлетворенность стимулом | Эффективность стимула |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Вознаграждения: | | | | |
| - зарплата; | 3, 0 | 4, 5 | 3, 5 | 4, 7 |
| -нематериальные | 2, 0 | 3, 0 | 2, 5 | 3, 6 |
| выгоды; | 2, 5 | 3, 0 | 3, 0 | 3, 2 |
| -социальные проблемы | | | | |
| Безопасность: | | 4, 0 | 3, 8 | 4, 8 |
| -риск стать лишним; | 3, 7 | 4, 0 | 4, 0 | 4, 0 |
| - уважением; | 3, 8 | 4, 0 | 4, 0 | 4, 0 |
| - стиль управления | 4,0 | | | |

| | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|------|
| Вовлечение дела: | | | | |
| - знание, целей, задач; | 3, 5 | 4, 5 | 4, 0 | 5, 0 |
| - коммуникации; | 3, 2 | 3, 5 | 3, 8 | 3, 8 |
| - участие в решение проблем компании; | 2, 0 | 4, 0 | 3, 5 | 3, 5 |
| -отношения в коллективе. | 4, 3 | 4, 5 | 4, 0 | 4, 0 |

Продолжение таблицы 21

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| Способность к самореализации: | | | | |
| - карьера; | 2, 5 | 3, 5 | 3, 5 | 5, 0 |
| - обучение; | 3, 6 | 4, 5 | 3, 4 | 5, 0 |
| - рост мастерства. | 3, 6 | 5, 0 | 3, 8 | 5, 0 |
| Интерес к работе: | | | | |
| -управление по целям; | 3, 0 | 5, 0 | 4, 0 | 4, 5 |
| - самостоятельность; | 4, 0 | 4, 5 | 4, 1 | 4, 5 |
| - ответственность | 4, 3 | 4, 5 | 4, 2 | 5, 0 |

Персоналу ООО «Агро - Плюс» были заданы вопросы относительно вознаграждений, безопасностью труда на предприятии, вовлечение персонала в процесс деятельности предприятия, способность персонала к самореализации, интересам к работе в области разработке целей в самостоятельности и ответственности над их решениями.

В таблице 2.19 показана оценка персоналом методов стимулирования, которые использует руководство ООО «Агро - Плюс», результаты свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации оплаты труда.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) работники не удовлетворены размером заработной платы, нематериальными выгодами и решением социальных проблем;
- 2) слабо развита система участия персонала в различных производственных управленческих решениях, так же в недостаточном количестве проводятся мероприятия на сближение коллектива;
- 3) рабочих не устраивают перспективы карьерного роста.
- 4) недостаточно развито управление по целям, так, например,

установление цепи целей используется в вопросах повышения качества продукции, при составлении ежегодных бизнес-планов, но достижение сотрудниками каждой цели не означает автоматического повышения их уровня зарплаты;

5) труда, уровнем которого большинство работников компании не довольны.

Итак, чтобы добиться высоких результатов и быть конкурентоспособным ООО «Агро - Плюс» необходимо иметь более эффективную мотивацию и стимулирование персонала, постоянно развивая и совершенствуя.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «АГРО - ПЛЮС»

3.1 Разработка индивидуальных коэффициентов и индивидуального премирования персонала ООО «Агро-Плюс» в целях совершенствования мотивации персонала

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты, так как эффективно продуманная и хорошо организованная мотивация персонала является эффективным инструментом для привлечения новых кандидатов, так и удержания сотрудников в компании.

Эффективное материальное стимулирование персонала предприятия играет очень важную роль в повышении эффективности производства, так же в постоянном развитии и совершенствовании заработной платы в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

Важным направлением повышения эффективности деятельности организации в современных условиях развития рынка Амурской области является создание эффективных направлений по мотивации и стимулированию труда персонала с учетом специфики отрасли, так же отвечающей требованиям рынка, на котором действует предприятие.

Для повышения эффективности процессов мотивации и стимулирования ООО «Агро - Плюс» 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 улучшения мотивации и решению основных кадровых проблем

руководство ООО «Агро-Плюс» должно направить усилие на повышение удовлетворенности персонала производственным процессом.

Для поддержания вознаграждения на должном уровне необходимо, чтобы персоналу ООО «Агро - Плюс» без задержек выплачивалась достойная заработная плата и другие виды вознаграждений по результатам работы, а также предоставлялись социальные блага (спортивный и культурный отдых, оплаченное питание и т.д.)

Итак, это не полный список рекомендаций по повышению мотивации персонала в ООО «Агро - Плюс», но даже реализация вышеперечисленного позволит повысить мотивацию и стимулирование персонала, а, следовательно, и эффективность функционирования предприятия в целом, поэтому стимулирование труда персонала ООО «Агро-Плюс» должно быть комплексным, в нем должны присутствовать все виды стимулирования - и моральные, и материальные, и социальные, и административные.

Разработаем план мероприятий, направленных на совершенствование мотивация персонала ООО «Агро-Плюс» представим в таблице 22.

Таблица 22 – План мероприятий по совершенствованию мотивации ООО «Агро-Плюс» на второе полугодие 2019 года

| Период | Мероприятие | Ответственные лица |
|-----------------------------|---|---|
| 01.10.2019 – 10.11.2019 гг. | Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) | Главный бухгалтер, экономист |
| 11.10.2019 – 20.11.2019 гг. | Разработка индивидуального премирования | Главный бухгалтер, экономист |
| 21.10.2019 – 31.12.2019 гг. | Внедрение и мониторинг эффективного стимулирования | Главный бухгалтер, экономист, начальник отдела кадров, специалист по кадрам |

Таким образом, на реализацию всех предложенных мероприятий следует выделить срок 6 месяцев до января 2020 года.

Применение премирования всего персонала ООО «Агро-Плюс», необходимо для заинтересованности работников в максимальном увеличении

результатов труда, но и итоговых результатов деятельности предприятия за определенный финансовый год, поэтому при премировании персонала работники должны максимально быть нацелены на повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Результаты нашего исследования позволяют сделать вывод, что для оплаты труда персонала ООО «Агро-Плюс» использовать сдельно - премиальную оплату труда в зависимости от уровня выполнения персоналом не сменных, а норм выработки за месяц, значительно повысив тарифные ставки и оклады.

В основу, предложенной нами, оплаты труда в ООО «Агро-Плюс» заложен принцип изменения размера премии работника в зависимости от выполнения им месячных норм выработки.

В таблице 23 представим предлагаемое нами индивидуальное премирование, разработка и введение которого обусловлено необходимостью заинтересовать работника ООО «Агро-Плюс» в увеличении не только собственных результатов труда, но и конечных результатов деятельности, поэтому при коллективном премировании работники по итогам финансового года, должны быть нацелены на повышение экономической эффективности производства.

Таблица 23 – Предлагаемое индивидуальное премирование персонала ООО «Агро-Плюс» по итогам финансового года

| Размер рентабельности производства | Категория работников | | | |
|--|----------------------|-------------------|----------|----------------------------|
| | Технический персонал | Торговый персонал | Водители | Руководители и специалисты |
| Рентабельность производства менее 0 | - | | | |
| Рентабельность производства от 0,1 до 20 % | 10 % | | | |
| Рентабельность производства 20 % | 15 % | | | |

Согласно предлагаемой концепции премирования размер коллективной премии в ООО «Агро-Плюс» будет определяться исходя из эффективности производства, при этом базой определения премии будет являться размер тарифной части заработной платы работников.

Доля каждого работника в сумме коллективной премии определяется на основе доли его заработной платы в общем фонде оплаты труда, либо отработанных дней с учетом коэффициента трудового участия.

Согласно разработанному «Положению о порядке выплаты годового вознаграждения ООО «Агро-Плюс» при определении размера вознаграждения должны быть учтены факторы:

- заработная плата, начисленная работнику за отчетный период;
- непрерывный стаж работы.

Таблица 24 – Повышающие коэффициенты заработной платы персонала за непрерывный трудовой стаж в ООО «Агро-Плюс»

| | | | | | |
|-------------------------|--------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Непрерывный стаж работы | От 1 года до 3 лет | От 3 до 5 лет | От 10 до 15 лет | От 10 до 15 лет | Свыше 15 лет |
| Коэффициент | 1, 0 | 1, 1 | 1, 3 | 1, 6 | 2, 0 |

Повышающие коэффициенты заработной платы персонала за непрерывный трудовой стаж в ООО «Агро-Плюс»:

- за высокое качество выполняемой работы в течении года – 0, 15 %;
- за активность и инициативность работника – 0, 3 %;
- за повышение квалификации и профессионального уровня в течении года – 0,3 %;
- по представлению руководителя отдела – до 0, 25%;
- по представлению руководителя предприятия – до 0,5 %.

Таблица 25 – Коэффициенты, понижающие заработную плату персонала ООО «Агро-Плюс»

| | | |
|------------|---------------------|---------------------|
| Показатель | Размер коэффициента | Размер коэффициента |
|------------|---------------------|---------------------|

| | максимальный | минимальный |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| Прогоул или опоздание | - 0, 04 | - 0, 02 |
| Иные нарушения трудовой дисциплины | - 0, 05 | - 1, 5 |
| Неэффективное выполнение поручений | - 0,10 | - 2, 5 |
| Отказ от переквалификации | - 0, 2 | - 1, 0 |
| Отсутствие инициативы | - 0, 05 | - 0, 10 |

Вознаграждения персоналу ООО «Агро - Плюс» не будут выплачиваться в тех случаях: наличие у работника опозданий или прогулов в соответствии с ТК РФ, так же появление работника в состоянии алкогольного ли наркотического опьянения.

Руководству ООО «Агро - Плюс» рекомендуется соблюдать следующие условия премиальной системы, что бы она была эффективно разработана:

- разработанные показатели премирования должны быть достаточно ориентированы на решение целей и задач, поставленных руководством на определенный промежуток времени;

- показатели премирования персонала предприятия, разработаны, что бы они обеспечивали максимальное вознаграждение за труд;

- число показателей и условий премирования, как правило, не должно превышать трех;

- между показателями премирования на предприятии, не должно быть ошибок и противоречий;

- школа и способ определения премии, должны быть максимально простыми и понятными работнику предприятия;

- начисленные показатели премирования должны проверяться раз в квартал;

- численность премируемых работников предприятия должен определяться их влиянием на показатели премирования;

- периодичность премирования должна постоянно стимулировать работников предприятия улучшать показатели их деятельности;

- источники выплаты премий должны соответствовать показателям и так же полностью обеспечивать потребности в денежных средствах на

предприятию, которые необходимы для выплаты премий;

– разработанная система премий на предприятии должна быть экономически обоснованной, подтверждаться эффективностью ее применения.

Руководству ООО «Агро-Плюс» так же необходимо пересмотреть премирование работников, которые были приняты с испытательным сроком в соответствии с ТК РФ, так как может это повлиять на эффективность работы принятого работника.

Размер премии назначенной работнику ООО «Агро-Плюс» будет изменяться ежемесячно в зависимости от достигнутого уровня рентабельности на производстве.

Размер ежемесячной премии работника при применении, будет изменяться ежемесячно в зависимости от достигнутого уровня рентабельности производства.

Исходя из результатов работы ООО «Агро-Плюс» руководством будет выделяться примерно 30 000 руб. на каждого сотрудника.

Исходя из общих результатов работы в ООО «Агро - Плюс» и с учетом работы бухгалтерии указанному подразделению (бухгалтерии) выделено на выплату вознаграждения по итогам работы за год примерно будет выделяться 30 000 руб.

В таблице 26 представим расчет вознаграждений, которые будут выделяться работникам ООО «Агро-Плюс».

Таблица 26 – Расчет вознаграждений лучших работников ООО «Агро-Плюс»

| Ф.И.О работника | Сумма заработной платы, начисленная за квартал, руб. | Непрерывный стаж работы, лет | Коэффициент, учитывающий стаж работы | Сумма повышающих коэффициентов | Сумма понижающих коэффициентов | Расчетная сумма заработной платы за квартал, руб. (гр.2 * гр.4 + гр.5 +6) | Сумма вознаграждения за квартал, руб. (30 000 * (гр.7:381 125 (*))) |
|-----------------|--|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|---|
| 1.Зимина С.Г. | 84 000 | 7 | 1,3 | 0,8 | 0 | 176 400 (84 000 *(1.3+0,8)) | 13 885, 21 (30 000 *(176 400:3 81 125)) |
| 2.Милова Е.А. | 78 00 | 11 | 1,6 | 0,4 | - 0,1 | 148 200 (78 000*(1, | 11 665 , 46(30 000 * |

| | | | | | | | |
|---------------|---------|---|-----|---|--------|-------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | | 6 +0, 4 – 0, 1) | (148 200:38 1 125)) |
| 3.Шутова Р.Ф. | 66 500 | 2 | 1,0 | 0 | - 0,15 | 56 525*(66 500 *(1,0 – 0, 15) | 4 449 ,33(30 000 * (56 525:381 125) |
| Всего | 228 500 | | | | | 381 125 | 30 00,00 |

Так как увеличение тарифной ставки и расценок за произведенную продукцию не происходит, размер заработной платы персонала ООО «Агро-Плюс» будет зависеть от роста производительности, так же предлагается выплата премий.

Предлагаемые мероприятия по мотивации и стимулированию персонала ООО «Агро-Плюс» будут направлены не только на поощрение за перевыполнение нормативного объема работ, но и за выполнение норм выработки, так как в оплату труда нами заложен так называемый «негативный» метод стимулирования, т.е. работникам, не выполняющим норму выработки, премии не начисляются.

Предложенные направлению по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро-Плюс» будут способствовать повышению эффективности труда и производственного процесса.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «Агро - Плюс»

Для эффективной деятельности ООО «Агро-Плюс» на рынке Дальневосточного региона необходимо разработка эффективных мероприятий по нематериальному стимулированию персонала.

Создание благоприятного социально - психологического климата в коллективе ООО «Агро-Плюс» потребует максимального количество времени и сил руководства, так же повысит заинтересованность в работе персонала, в связи с этим можно будет избежать текучести кадров, а так материальных и временных затрат на обучение новых сотрудников.

Обеспечение персонала бесплатным питанием в ночные смены,

спортивными мероприятиями, путевками позволит избежать руководству ООО «Агро-Плюс» недовольным отношением к действующей заработной плате на предприятии.

Представим нематериальные стимулы, которые возможно применить в ООО «Агро - Плюс»:

- бесплатное питание в ночные смены для персонала;
- проведением коллективного отдыха;
- празднование праздничных мероприятий;
- экскурсии по г. Благовещенску и Амурской области работников предприятий и членов их семей в выходные и праздничные дни;
- посещение музеев г. Благовещенска работников предприятия и членов их семей в выходные и праздничные дни.

Путевками в санатории и дома отдыха, к морю, экскурсионные поездки будут вознаграждены лучшие работники по итогам отчетного финансового года, возможно, они частично осуществлять за счет работников при их согласии.

Представленные мероприятия по повышению мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» позволят повысить их заинтересованность в эффективном выполнении целей и задач поставленными руководством на определенный период. Руководству ООО «Агро - Плюс» необходимо заботиться о сотрудниках и принять к сведению, что в современных экономических условиях для достижений целей является не метод «кнута и пряника», а внесение взаимопонимания в коллективе, дружеской обстановки и здорового социально - экономического климата с помощью мероприятий направленных на совместных отдых. Представим процедуру нематериальной мотивации для персонала ООО «Агро - Плюс», на рисунке 4 предложены мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «Агро-Плюс».



Рисунок 4 – Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала в ООО «Агро-Плюс»

В таблице 27 представим мероприятия, направленные на разработку нематериального стимулирования в ООО «Агро-Плюс».

Таблица 27 – Затраты на мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс»

| Мероприятие | Описание | Сумма, руб. |
|----------------------------------|---|-------------|
| Корпоративные праздники | | |
| Новый год | Праздничный фуршет | 50 000 |
| | Подарки | 30 000 |
| 8 Марта | Украшение зала | 10 000 |
| | Заказ праздничного агенства | 20 000 |
| 23 февраля | Посещение выставки Амурского краеведческого музея | 5 000 |
| Итого | - | 115 000 |
| Итого за 3 праздника | - | 345 000 |
| Корпоративные мероприятия | | |
| День рождения предприятия | Праздничный фуршет | 35 000 |
| | Памятные подарки | 10 000 |
| | Украшение зала | 5 000 |
| Конкурс «Лучший работник года» | Фуршет | 45 000 |
| | Подарки, Грамоты | 40 000 |
| | Поездка в г. Санкт - Петербург | 100 000 |
| Итого | - | 235 000 |
| Спортивные мероприятия | | |
| Спартакиада «Осень» | заказ туристической базы | 70 000 |
| Спартакиада «Зима» | заказ туристической базы | 70 000 |
| Спартакиада «Весна» | заказ туристической базы | 70 000 |
| Спартакиада «Лета» | заказ туристической базы | 70 000 |
| Итого | - | 280 000 |
| Итого | - | 860 000 |

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий произойдет

существенный рост ключевых показателей мотивации персонала ООО «Агро - Плюс».

Таблица 28 – Затраты на мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс»

| Мероприятия | Затраты за год, руб. | Ответственное лицо |
|---|----------------------|---|
| Мероприятия по совершенствованию материальной мотивации персонала | 7 560 000 | Начальник отдела кадров по согласованию с руководителем предприятия |
| Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала | 860 000 | Начальник отдела кадров по согласованию с руководителем предприятия |
| Всего | 8 886 000 | - |

В итоге на мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» будет затрачено 8 886 000 руб., данная сумма денежных средств будет включена в статью «Средства на оплату труда и выплаты социального и премиального характера», в связи с этим экономические показатели на 2020 год ООО «Агро-Плюс» будут увеличены - выручка будет иметь положительный эффект.

3.3 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро - Плюс»

После предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны.

Экономическая эффективность мотивации и стимулирования ООО «Агро - Плюс» включает в себя решение задач, стоящих перед компанией.

Экономическая эффективность включает в себя решение задач, стоящих перед ООО «Агро-Плюс», она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов, рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Далее определим, как мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» повлияет на показатели деятельности предприятия в целом, данные представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро - Плюс»

| Показатель | 2018 г. | проект | Изменения | |
|---|---------|--------|-----------|-------|
| | | | абсол. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка, тыс. руб. | 57984 | 64612 | 6628 | 11,43 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 40702 | 42538 | 1836 | 4,51 |
| Численность работников, чел. | 78 | 78 | 0 | 0 |
| Всего израсходовано на оплату труда и выплаты социального и премиального характера, тыс. руб. | 24330 | 26994 | 2664 | 10,95 |
| Выручка на 1-го работника, тыс. руб. | 743 | 828 | 85 | 11,43 |
| Расходы на оплату труда и ВСХ, отнесённые на себестоимость продукции, тыс. рублей | 23065 | 25321 | 2256 | 9,78 |

Продолжение таблицы 29

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|-------|--------|-------|
| Доля расходов на оплату труда и ВСХ, отнесенных на себестоимость в структуре себестоимости, % | 94,8 | 93,8 | -1 | - |
| Доля расходов на оплату труда и выплаты социального характера в выручке, коп. | 0,420 | 0,418 | -0,002 | -0,05 |

По данным представленным в таблице 29 можно сделать вывод, что мероприятия, направленные на совершенствование нематериальной мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» приведут к увеличению расходов на оплату труда и выплаты социального характера на 10,95 %, но при этом, выручка на одного работника увеличится на 85 тыс. руб. (на 11,43 %). Доля расходов на оплату труда и ВСХ отнесенных на себестоимость продукции снизится на 1 %, а на 1 рубль выручки в 2020 году придется 0,418 коп. расходов на оплату труда и выплаты социального характера, т.е. сократится на 0,05 %. Таким образом, разработка представленных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» позволяет более эффективно использовать денежные средства, выделяемые на оплату труда, и улучшает мотивацию персонала.

Внедрение в организации профессионально разработанной, прозрачной и справедливой мотивации и стимулирования даст следующие

результаты: предложения по совершенствованию премий положительно влияет на мотивацию персонала и эффективность работы ООО «Агро - Плюс», – улучшается ситуация с удержанием работников в ООО «Агро - Плюс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала предприятия занимает одно из главных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения в организации.

Для осуществления эффективных мер по мотивации и стимулированию в ООО «Агро - Плюс» необходимо, чтобы цели коллектива и руководящего состава не противоречили друг другу, это создаст основу эффективных взаимоотношений персонала и организации в целом.

В бакалаврской работе описаны особенности мотивации и стимулирования, а также взаимосвязь мотивации и стимулирования труда персонала.

ООО «Агро-Плюс» является объектом исследования бакалаврской работы, на данных которого была изучена мотивация и стимулирование персонала с целью совершенствования.

Можно сделать однозначный вывод мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ООО «Агро - Плюс» имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

В итоге на предложенные мероприятия по совершенствованию

мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» затрачено 8 886 000 тыс. руб., данная сумма денежных средств будет включена в статью «Средства на оплату труда и выплаты социального и премиального характера», в связи с этим проектные данные по деятельности ООО «Агро-Плюс» увеличены - выручка будет иметь положительный эффект.

Мероприятия, направленные на совершенствование нематериальной мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» приведут к увеличению расходов на оплату труда и выплаты социального характера на 10,95 %, но при этом, выручка на одного работника увеличится на 85 тыс. руб. (на 11,43 %). Доля расходов на оплату труда и ВСХ отнесенных на себестоимость продукции снизится на 1 %, а на 1 рубль выручки в 2020 году придется 0,418 коп. расходов на оплату труда и выплаты социального характера, т.е. сократится на 0,05 %.

Таким образом, разработка представленных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Агро-Плюс» позволяет более эффективно использовать денежные средства, выделяемые на оплату труда, и улучшает мотивацию персонала.

Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала к труду помогут достичь следующего социального эффекта:

- наладить социально-психологический климат в коллективе, отношения с руководством;
- ощутить причастность к организации каждого сотрудника, укрепить корпоративный дух всего предприятия;
- повысить моральную мотивацию персонала к труду, а также стремление выполнять свою работу эффективнее и качественнее.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексина, С.Б. Методы стимулирования: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2013. – 304 с.
- 2 Басаранович, Е.А. Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Yandex» / Е.А. Басаранович // Евразийский союз ученых. 2015. С. 167 – 169
- 3 Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. – Т. 2. – № 4. С. 179 – 181.
- 4 Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. 2013. – № 7. С.48-50.
- 5 Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2015. – 416 с.
- 6 Демченко, А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов; Курский гос. ун-т. Курск, 2014. – 134 с.
- 7 Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.
- 8 Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала

предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. – № 3. С. 64.

9 Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. – 2015. – № 2. С.15 – 22.

10 Думенко, Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.

11 Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 157 с.

12 Коблев, А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности персонала / А.Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. – № 106. С.102 –106.

13 Крестьянскова, Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. С. 8-15.

14 Кудрявцева, Ю.С. Проблемы мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. URL: sibac.info.ru (дата обращения: 17.06.2019)

15 Мицкевич, А.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации / А.А Мицкевич, О.А. Ухова // Экономические стратегии. – 2016. - №3. С.136-141.

16 Нивен, П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей / П.Р. Нивен. – М., 2016. – 256 с.

17 Лапин, А. Е. Проблемы и перспективы государственного менеджмента в России / А.Е. Лапин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №4. С. 61-71.

18 Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева //

Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 1. С. 14-26.

19 Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. – № 7 (17). С. 7.

20 Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. – № 6 – (16). С. 10.

21 Рошектаева, У.Ю. Система мотивации персонала в организации / У.Ю. Рошектаева // Символ науки. 2017. – Т. 1. № 2. С. 107 – 109.

22 Петренко, Е.В. Особенности мотивации и стимулирования труда работников торговой организации [Электронный ресурс] // Молодежный научный форум: электр. сб. ст. по мат. XXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 23(24). URL: <https://nauchforum.ru> (дата обращения: 07.06.2019).

23 Смирнова, М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. № 2. С. 230 – 233.

24 Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 323 с.

25 Симоненко, Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации / Е.С. Симоненко // Науковедение. – 2016. – Т. 8. № 2. С. 15 – 16.

26 Тинькова, Е.В. Материальное стимулирование как фактор развития хозяйствующих субъектов / Е.В. Тинькова // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. – № 2 (71). С. 159 – 163.

27 Толстиков, Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 12 – 4. С. 166 – 169.

28 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. – 31.12.2001. – № 256.

29 Ходыкина, А.И. Тенденции совершенствования системы стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 07.06.2019).

30 Шапиро, С. А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 1 . С. 46 – 61.

31 Шапиро, С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала Монография. - М.: ИД «АТИСО», 2016. – 222 с.

32 Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение / Н.А. Шубина // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23)., 2015. С. 87 – 91.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процесс мотивации на предприятии

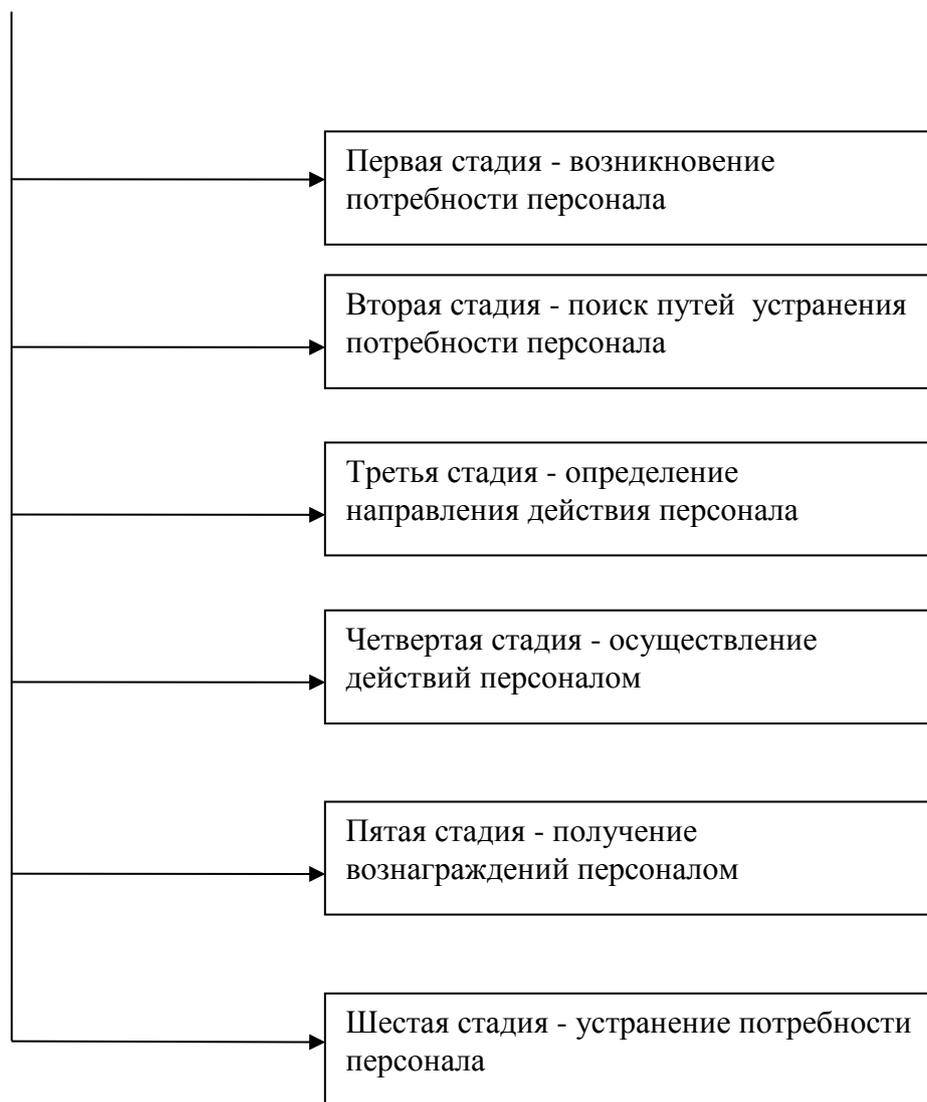


Рисунок А – Схема процесса мотивации персонала

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б – Стратегии мотивации: факторы и вклад персонала

| Факторы, влияющие на стратегии мотивации | Вклад подразделений по управлению персоналом |
|---|--|
| Сложность процесса мотивации означает, что упрощённые подходы, основанные на теории инструментальности, вряд ли будут успешными | Избегать ловушки развивающих или поддерживающих стратегий, которые предлагают рецепты мотивации |
| Людей можно мотивировать лучше, если они работают в такой среде, где их ценят за то, что они собой представляют, и за то, что они делают | Поощрять развитие процессов управления показателями работы, что даёт возможность согласовывать ожидания и предоставлять положительную обратную связь по достижениям. |
| Следует признавать потребность людей в такой работе, которая предоставляет средства для достижения своих целей, разумную степень независимости и возможность применить свои навыки и квалификацию | Давать рекомендации по моделированию видов работ, которые бы учитывали факторы, влияющие на мотивацию |
| Потребность в карьерном росте и развитии способностей | Предоставлять средства и возможности для обучения |
| Культурная среда данной организации, её ценности и нормы прямо или косвенно влияют на любые попытки мотивировать людей | Давать рекомендации по развитию такой корпоративной культуры |
| Мотивацию повышает такое руководство, которое задаёт направление, поощряет и стимулирует достижения персонала | Рекомендовать применение систем квалификации, подчёркивающих качества руководителей |
| Культурная среда её ценности и нормы прямо или косвенно влияют на любые попытки мотивировать людей | Давать рекомендации по развитию такой корпоративной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают |
| Мотивацию повышает такое руководство, которое задаёт направление, поощряет и стимулирует достижения и поддерживает сотрудников в их усилиях достичь поставленных целей и в целом улучшить выполнение своих обязанностей | Обеспечить возможность выявлять организаторские способности с помощью управления показателями работы и центров оценки. |
| Мотивировать людей целесообразно по показателям сбалансированной системы показателей по направлениям: «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и развитие» | Разрабатывать рекомендации по использованию показателей в системе мотивации |

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Бухгалтерский баланс

на

31 декабря 20 18

г.

Форма по ОКУД

| |
|---------|
| Коды |
| 0710001 |

| | | | |
|---|---------------|---------------------|--|
| Дата (число, месяц, год) | | | |
| Организация <u>общество с ограниченной ответственностью «Агро - Плюс»</u> | по ОКПО | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | <u>280880943853</u> | |
| Вид экономической деятельности | по ОКВЭД | 46.75 | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | по ОКОПФ/ОКФС | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 384 (385) | |
| Местонахождение (адрес) 675 000 г. Благовещенск ул. Чайковского , 209 | | | |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | 31 | На 31 | На 31 |
|------------------------|--|--|----------------------------|----------------------------|
| | | декабр На _____ я 20 <u>18</u> г. | декабря 20 <u>17</u> г. | декабря 20 <u>16</u> г. |
| | АКТИВ | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Нематериальные активы | - | - | - |
| | Результаты исследований и разработок | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | - | - | - |
| | Основные средства | 14 241 | 2 367 | - |
| | Доходные вложения в материальные ценности | - | - | - |
| | Финансовые вложения | - | - | - |
| | Отложенные налоговые активы | - | - | - |
| | Прочие внеоборотные активы | - | - | - |
| | Итого по разделу I | 14 241 | 2 367 | - |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Запасы | 128 | 382 | 3 850 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | - | - | - |
| | Дебиторская задолженность | 80 125 | 53 871 | 30 080 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | - | - | - |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 52 | - | 62 |
| | Прочие оборотные активы | - | - | - |
| | Итого по разделу II | 80 395 | 54 252 | 33 991 |
| | БАЛАНС | 94 636 | 56 619 | 33 991 |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | 31 декабр На ____ я 20 18 ____ г. ³ | На 31 декабря 20 17 ____ г. ⁴ | На 31 декабря 20 16 ____ г. ⁵ |
|------------------------|--|---|--|--|
| | ПАССИВ | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶ | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10 | 10 | 10 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | (-) | (-) | (-) |
| | Переоценка внеоборотных активов | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | - | - | - |
| | Резервный капитал | - | - | - |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 48 306 | 31697 | 15 527 |
| | Итого по разделу III | 48 316 | 31707 | 15 537 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| | Заемные средства | - | - | - |
| | Отложенные налоговые обязательства | - | - | - |
| | Оценочные обязательства | - | - | - |
| | Прочие обязательства | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | -- | - | - |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| | Заемные средства | 3 322 | 300 | 1 952 |
| | Кредиторская задолженность | 42 998 | 24 612 | 16 502 |
| | Доходы будущих периодов | - | - | - |
| | Оценочные обязательства | - | - | - |
| | Прочие обязательства | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 46 320 | 24 912 | 18 454 |
| | БАЛАНС | 94 636 | 56 619 | 33 991 |

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г – Список льгот для персонала в ООО «Агро - Плюс»

| Категория персонала | Льготы |
|---------------------------|--|
| Руководство | 1. Оплата отпусков 2. Оплата листов по нетрудоспособности 3. Оплата отпуска по беременности и родам 4. Дополнительные дни отпуска, право на скользящий отпуск 5. Корпоративные мероприятия |
| Специалисты | 1. Оплата отпусков 2. Оплата листов по нетрудоспособности 3. Оплата отпуска по беременности и родам 4. Оплата обучения для повышения квалификации 5. Корпоративные мероприятия |
| Производственный персонал | 1. Оплата очередных отпусков 2. Оплата листов по нетрудоспособности 3. Оплата отпуска по беременности и родам |