

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Совершенствование системы управления мотивацией работников в
организации**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнила студентка
5 курса, группы 282з
Климова Д. А.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Абрамов Н. М.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В. А.

Барнаул 2023

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Направление подготовки / специальность 38.03.02

Профиль общий

Группа 282з

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент (ФИО) Климова Дарья Андреевна

1. Тема работы «Совершенствование системы управления мотивацией работников в организации»

2. Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2023

3. Исходные данные по работе: Устав ООО «СОЮЗ»; Учредительный договор ООО «СОЮЗ»; Протокол о создании ООО «СОЮЗ»; Бухгалтерский баланс; Отчет о финансовых результатах; Положение «Об оплате трудовой деятельности»; Приказ о премировании работника.

4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав) 1 Теоретические и методологические основы управления мотивацией работников; 2 Анализ и оценка методов управления мотивацией работников (на материалах ООО «СОЮЗ»); 3 Совершенствование методов управления мотивацией работников в организации; Заключение; Список литературы; Приложение А; Приложение Б; Приложение В; Приложение Г; Приложение Д.

5. Перечень графического материала: 14 таблиц, 12 рисунков, 3 формулы

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата
1 – 3	Абрамов Н. М.	13.03.2023	30.05.2023

7. Дата выдачи задания 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работ:
Абрамов Н. М.

Студент: Климова Д. А.

РЕФЕРАТ

Тема работы «Совершенствование системы управления мотивацией работников в организации».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и совершенствование имеющейся системы мотивации работников ООО «СОЮЗ».

Объект исследования – ООО «СОЮЗ».

Предмет исследования – система управления мотивацией в организации.

Теоретическая и методическая основы написания работы научные исследования и литература в области менеджмента, управления персоналом, психологии, мотивации труда, экономики труда.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 41 источник, и 5 приложений.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что эффективность управления мотивацией и мотивация работников является одним из главных факторов конкурентоспособности и финансовой устойчивости любой современной организации.

Выводы по проделанной работе. В любой организации главным ресурсом является трудовой. Для успешного осуществления стратегии организации нужны высокопрофессиональные работники, которых нужно правильно мотивировать, тогда, и только тогда организация будет иметь высокую эффективность и конкурентоспособность.

Работа изложена на 81 странице, включает 14 таблиц, иллюстрирована 12 рисунками, содержит 3 формулы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Сущность мотивации работников в управленческой деятельности организации	8
1.2 Элементы системы мотивации в современной организации	14
1.3 Методы управления мотивацией работников организации	24
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО «СОЮЗ»)	30
2.1 Общая характеристика организации	30
2.2 Анализ и оценка основных экономических показателей деятельностей организации	37
2.3 Анализ состава и структуры работников в организации	42
2.4 Анализ методов мотивации работников в организации	50
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что эффективность управления мотивацией и мотивация работников является одним из главных факторов конкурентоспособности и финансовой устойчивости любой современной организации.

Задача менеджмента – управление всеми имеющимися ресурсами предприятия, для получения наибольшей выгоды. Действительно, в организации важны все ресурсы, однако человеческий – наиболее важен. Без него не могут быть обработаны материальные и нематериальные средства для создания продукта или услуги.

Исходя из этого можно сказать, что управление человеческими ресурсами является ключевой задачей менеджмента и играет главную роль в жизненном цикле организации.

Проблема мотивации как функции управления существует давно, но в последние годы с ростом количества организаций, их масштабированием, с изменением человеческой психологии, внимание к данной проблеме усилилось. Например, ранее люди работали годами на одних и тех же местах и не спешили, даже не задумывались о смене рабочего места, чего не скажешь о настоящем времени. В современных реалиях люди не боятся менять места работы, если их не устраивают условия труда, не боятся пробовать новое и искать свою нишу.

Отсюда вытекает проблематика управления мотивацией работников. В современных организациях руководители не всегда могут по достоинству оценить потенциал и интеллектуальные возможности своих подчиненных. То есть значимость мотивации в современной организации безоговорочно огромна, именно она заставляет работника вкладывать все силы в работу для наибольшей эффективности организации. Любой человек устраивается на рабочее место с главной целью – заработать, чтобы в дальнейшем удовлетворить все свои потребности и нужды.

Мотивация – инструмент, который позволяет простимулировать работника, для его большей эффективности. Таким образом при наличии знаний о структуре мотивов разных групп работников можно не совершать множества ошибок в управлении, создать комфортные условия для всех участников трудовой деятельности [11, с. 327] [12, с. 23]. Для эффективного управления мотивацией в современных организациях следует иметь знания о сущности мотивации, а также об ожиданиях, потребностях, желаниях, способностях, установках работников. Управление мотивацией работников – особенно актуально в любой организации.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система управления мотивацией в организации (на материалах ООО «СОЮЗ»).

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование имеющейся системы мотивации работников организации (на материалах ООО «СОЮЗ»).

В соответствии с поставленной целью выделены следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы управления мотивацией;
- рассмотреть элементы мотивации в современных организациях;
- произвести анализ финансово-экономических показателей организации (на материалах ООО «СОЮЗ»);
- произвести анализ действующих элементов мотивации работников в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию существующих способов мотивации в организации.

Теоретическую и методологическую базу для настоящего исследования составили научные исследования и литература в области менеджмента, управления персоналом, психологии, мотивации труда, экономики труда.

Структура выпускной квалификационной работы составлена с учетом цели и установленных задач исследования.

Во введении отображены актуальность исследования, объект и предмет, цель и задачи исследования, методы исследования.

В первой главе раскрываются теоретические и методологические основы мотивации и управления мотивацией работников в организации.

Во второй главе содержится общая характеристика объекта исследования, анализ системы управления, анализ и оценка финансово-экономической деятельности, анализ действующей системы мотивации труда работников в организации, выявление проблем в системе мотивации (на материалах ООО «СОЮЗ»).

В третьей главе рассматриваются рекомендуемые мероприятия, позволяющие повысить эффективность работников организации, и как следствие эффективность самой организации.

Заключение содержит основные выводы по проделанной работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ

1.1 Сущность мотивации работников в управленческой деятельности организации

Одну из основных позиций в управлении организацией занимает управление работниками, а именно мотивация трудящихся. Именно мотивация становится главным фактором, влияющим на поведение работников организации. Мотивация выступает как функция менеджмента в любой современной организации или предприятии, так как создание комфортных условий труда, совершенствование уровня образования, представления об установках, желаниях, потребностях работников является основными знаниями для достижения главной управленческой задачи – объединение каждого сотрудника организации в единый организм для достижения миссии и целей организации.

В современном мире каждый человек стремится самореализоваться, то есть раскрыть свой скрытый потенциал, найти свое призвание. Из этого следует, что многие люди устраиваются на рабочее место, на определенную должность, понимают свои задачи в рамках определенной организации, четко знают, как решить поставленные задачи, однако через некоторое время увольняются и ищут такую работу, которая бы приносила и удовольствие, и достаточное количество денежных средств. Отсюда вытекает современная проблема менеджмента по поиску и сохранению высококвалифицированных, инициативных, ответственных, и устремленных к трудовой самореализации работников для эффективного осуществления деятельности организации.

Таким образом, организация может достигать своих целей только с теми людьми, которые представляют значимость своей деятельности,

устремлены к целям личным, и целям организации. Создание такого штата сотрудников и является одной из главных задач менеджмента.

Проблематика мотивации работников существует во всём мире, над ее решением трудятся многие зарубежные и отечественные ученые, специалисты данной сферы, о чем говорит значительное появление различных научных работ и публицистической литературы.

Наша страна долгое время использовался термин «стимулирование труда», но стоит отметить, что «мотивация» и «стимулирование» это не одно и то же [8, с. 45]. Стимулирование – внешнее воздействие на работника, побуждающее его к работе. В свою очередь, мотивация – это внутренне желание сотрудника к выполнению работы. Отообразим различие мотивации и стимулирования в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различие мотивации и стимулирования

Мотивация	Стимулирование
Внутреннее желание к выполнению действия	Внешнее побуждение к выполнению действия
Индивидуальна	Действует на группу людей
При достижении цели утрачивает свою силу	При достижении цели продолжает свое влияние
Примеры: приобретение нового опыта, самоутверждение, материальные блага и пр.	Примеры: премия, награды, поощрения в виде различных путевок, и пр.

Такое видение мотивации приводило к постановке и выполнению краткосрочных экономических целей, такой подход не давал толчок к самосовершенствованию, саморазвитию работника, что в настоящее время является важным ресурсом повышения эффективности организации.

Мотивация работников определяет, будет ли осуществляться деятельность организации успешно, будет ли расти их уровень благосостояния.

Из множества научных трудов мы видим, что существуют различные определения термина «мотивация». Каждый автор формулирует определение, опираясь на свою точку зрения, но во всех определениях можно рассмотреть одну общую линию: мотивация – это сумма факторов побуждающих людей к действиям, и определяющих их поведение.

Из всех изученных определений термина «мотивация», наиболее содержательным является: мотивация – это внутреннее или внешнее состояние человека, вызванное внутренним или внешним влиянием, связанное с его потребностями, которые побуждают, стимулируют и направляют действия человека к достижению поставленных целей [26, с. 82]. Удовлетворение потребностей человека напрямую зависит от действий человека и насколько они активны.

Любое выполняемое действие человека мотивировано. Мотивационной базой являются мотивы, которые возникают исходя из потребностей и нужд человека. Что значит мотивировать работников? Это означает создать такие условия, при которых будут затронуты интересы и потребности в чем-либо.

Крупные компании показывают, что тщательное внимание к потребностям сотрудников и их мотивация, приводит к эффективному и качественному достижению миссии организации. Своим примером они показывают, что возможно создать такую систему мотивации в организации, которая позволяет работникам чувствовать, что они ценны, что побуждает их к работе.

В современном мире нет ни малейшего сомнения в том, что сотрудники организации – важнейший ресурс. К сожалению, не каждый руководитель понимает, насколько сложно найти, а затем управлять этим ресурсом. Менеджмент организации должен так выстроить свою работу с сотрудниками, чтобы их возможности использовались предельно эффективно, но не происходило профессионального выгорания. Любая техническая задача, данная руководством организации, может быть

выполнена быстро и качественно только тогда, когда работники заинтересованы в полученном результате.

На практике доказано, что имеющиеся навыки работника не принесут положительного результата, если у него не будет интереса. В этом и заключается концепция мотивации работников в организации.

Менеджер при выдаче задач работнику должен понять, есть ли возможность у данного сотрудника выполнить задачу качественно, есть ли у него мотивация для осуществления работы [23, с. 146].

Мотивацию можно разделить на три вида: прямую; властную или принудительную; опосредованную или же стимулирующую [19, с. 111]. Рассмотрим виды мотивации в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Виды мотивации

Прямая мотивация	Властная (принудительная) мотивация	Опосредованная (Стимулирующая) мотивация
Этот вид мотивации оказывает влияние на самого сотрудника, на его сформировавшуюся систему ценностей и нацелен на формирование интереса к осуществлению деятельности. Такая мотивация осуществляется при помощи убеждений, внушений, сложной психологической работы для осознания работником собственных достижений,	Базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. В практической деятельности такая мотивация реализуется посредством различных	Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересом. Примерами стимулирующей мотивации может служить премирование, повышение заработной платы, продвижение по

чтобы труд осуществлялся не только для получения денежных средств, но и для самореализации.	распоряжений, приказов, требований, должностных инструкций, санкций и пр.	карьерной лестнице, профессиональное развитие (обучение) и пр.
---	---	--

Результат эффективного управления работниками – концентрация внимания и сил сотрудников, влекущее раскрытие их скрытого потенциала, улучшение уровня жизни, что приводит к сосредоточению на задачах, реализации стратегий организации. То есть управление работниками должно результативно использовать имеющиеся внутренние и внешние ресурсы сотрудников так, чтобы интересы организации и работников интегрировались. Это и есть целевая установка управления работниками – максимальное сближение интересов организации и работников в профессиональной деятельности.

Под мотивированием мы понимаем, что это процесс воздействия внутренних и внешних факторов на человека, которые формируют в нем мотивы и побуждают к действиям. Внутренние факторы возникают из личных потребностей человека (развитие своих навыков и умений, самореализация и пр.), а внешние факторы – это стимулы, независимые от человека, но ради которых он готов приложить силы (социальные гарантии, наказание и похвала от руководителей, премии и др.). Однако стоит отметить, что иногда, один и тот же мотив может быть порожден и внутренними, и внешними факторами.

Рассмотрим задачи мотивационной деятельности в современной организации на рисунке 1.1 [6, с. 87].

Первейшей задачей мотивации, стоящей перед организацией, является поиск и привлечение первоклассных специалистов. При поиске работников организация сталкивается с большой конкуренцией из-за человеческих ресурсов, которые нужны и другим организациям. То есть система

мотивации в организации должна быть гибкой и конкурентоспособной.



Рисунок 1.1 – Задачи мотивации работников

Сохранение штата и предотвращение текучести кадров – эта задача также связана с рынком труда и в ситуации, когда поощрения работников в организации не соответствуют рыночным, сотрудники начинают искать новые места работы.

Третьей задачей является побуждение работников к действиям в интересах организации. После того как организация приняла на работу сотрудников, менеджменту необходимо их удержать, для этого нужно следить за поведением сотрудников, и выявлять их потребности, чтобы в дальнейшем увеличивать их эффективность и производительность. Стимулировать сотрудников стоит только при выполнении поставленных задач, которые направлены на достижение миссии и целей организации. Стоит сказать, что для каждого сотрудника должны быть прописаны задачи и желаемый результат, для исключения недопонимания.

При наличии слаженной системы мотивации можно осуществлять контроль над затратами на рабочую силу и управлять ими, при этом сохранять достаточное количество стратегически важных сотрудников.

Система мотивации в организации должна быть проста и ясна каждому работнику, а также должна функционировать без глобальных затрат в виде материальных и трудовых ресурсов. То есть должна быть проста и эффективна в администрировании.

Работа сотрудников, носящая результативный характер, должна быть мотивирована, в противном случае, работа, не отвечающая данной характеристике, не должна быть поощрена, а в отдельных случаях могут следовать наказания.

1.2 Элементы системы мотивации в современной организации

К основным элементам мотивации относятся потребности человека, стимулы и мотивы. Существует множество теорий, в которых рассматриваются и объясняются мотивы и мотивационные системы, которые подразделяют на две группы:

- содержательные;
- процессуальные.

Содержательные теории базируются на существовании внутренних потребностей (побуждений), которые призывают человека к действиям для удовлетворения возникших потребностей. К этой группе относятся: теория потребностей А. Маслоу, трехфакторная модель Д. Макклеланда, двухфакторная теория Герцберга и ERG теория К. Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения [16, с. 388]. К этой группе относятся: теория Врума, теория справедливости Адамса, модель мотивации Портера-Лоулера.

Рассмотрим теории из первой группы и определим элементы мотивации в каждой теории.

Наиболее широкое распространение имеет теория иерархии потребностей, предложенная в XX веке психологом Абрахамом Маслоу. Суть теории состоит в распределении потребностей по уровням жизнедеятельности человека рисунок 1.2.

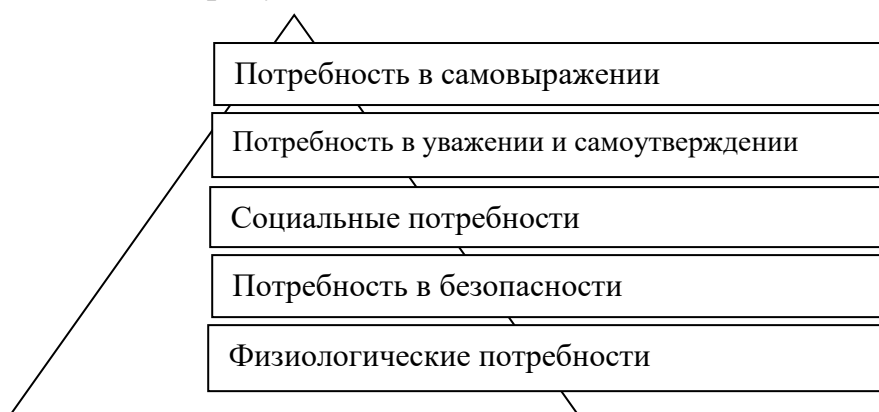


Рисунок 1.2 – Пирамида потребностей А. Маслоу

При появлении элементарных потребностей у человека возникает мотив, т. е. способы удовлетворения этих потребностей. В пирамиде А. Маслоу происходит распределение потребностей по уровням. Потребности расположены в иерархичном порядке, и распределяется снизу вверх.

Простейшая потребность – физиологическая, и она проявляется в желании человека качественно питаться, одеваться, иметь свой дом, иметь благоприятные условия отдыха. Стимулами для удовлетворения физиологической потребности будут являться: наличие справедливой зарплаты, путевки в санатории, наличие социального пакета.

Далее идет потребность в безопасности, человек должен быть защищен от воздействия негативных факторов внешней среды, быть уверенным в удовлетворении физиологических потребностей. Простимулировать работника с такими потребностями можно путем создания здорового психологического климата в коллективе, помощь в непредвиденных ситуациях, и пр.

Т. к. человек существует в обществе, у него формируются социальные потребности, которые проявляются через желание быть принятым в группу людей и чувствовать себя с ней на равных. На данном этапе для человека важны: командная деятельность, общение с коллективом, сопричастность, дружеские отношения и т. д. Для удовлетворения этих потребностей со стороны руководства могут быть приняты следующие меры: здоровый микроклимат организации, выражение признательности, справедливый взгляд на проделанную работу, и др.

Потребность в уважении и самоутверждении возникает из субъективной оценки своей деятельности и желания получить отклик о проделанной работе, это может быть продвижение по карьерной лестнице или признание, похвала.

На вершине пирамиды находятся потребности в самореализации, они проявляются в желании выполнять интересные задачи, обретать новые знания, самосовершенствоваться. Стимулом для удовлетворения потребностей послужит: возможность участия в руководстве, управлении, принятии решений, активное восхождение по карьерной лестнице, учет личных характеристик работника и пр.

Рассмотрим трехфакторную модель Дэвида Макклеланда. Данная модель зародилась в споре между А. Маслоу и Д. Макклеландом, и основана на изучении мотивации для достижения высоких результатов и формирования настоящих лидерских качеств.

Автор разделял потребности человека на три группы и не учитывал базовые потребности:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности или потребность в соучастии.

Трехфакторная модель представлена на рисунке 1.3.

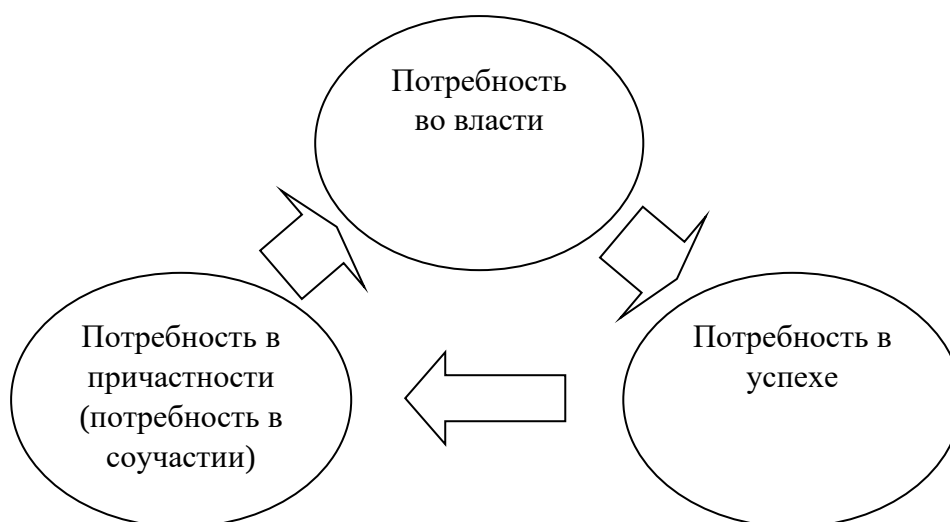


Рисунок 1.3 – Трехфакторная модель Д. Макклеланда

Д. Макклеланд выделял потребность во власти как наиболее значимую. Работники, которые имеют такую потребность, очень отличаются своими личностными характеристиками, например, открытость, отстаивание своего мнения, могут брать ответственность не только за себя, но и за своё подразделение, не боятся добиваться своих целей. То есть такие сотрудники изначально имеют внутреннюю мотивацию, но при правильном мотивационном подходе со стороны организации, такой работник незаменим.

Для мотивирования таких сотрудников нужно расширить их полномочия, увеличить штат подчиненных и допустить до принятия важных для организации решений.

Далее идет потребность в успехе, работники с такой потребностью в основном стремятся к выполнению сложных задач, с выполнением которых, получают похвальный отклик от руководства. Данная потребность присуща большинству людей и для её удовлетворения требуется: предоставлять расширенные полномочия; поощрять за результаты; ввести систему для выделения лучшего сотрудника месяца/ полугодия/ года.

Работники, у которых имеется потребность в причастности или же соучастии, отличаются тем, что они будут мотивированы общением с коллегами, участия в организационных мероприятиях. Часто, такие работники не могут сменить место работы из-за «душевного» коллектива, т.

е. они могут осознавать, что могут получать в другой организации большую заработную плату, иметь перспективы, но из-за своей социальной потребности отказывают себе в лучшей жизни.

Трехфакторная модель таит в себе трудности по поиску методов выявления потребностей работников. При неправильном выборе мотивирующего фактора эффективность сотрудника снижается. Данная модель не рассматривает первичные потребности, как Маслоу, то есть физиологические потребности и потребность в безопасности должны быть удовлетворены.

Третьей содержательной теорией является двухфакторная теория Герцберга. В 1959 году американским психологом Фредериком Герцбергом была предложена двухфакторная теория мотивации, сутью которой является изучение продуктивности работников в организации. Согласно его исследованиям, мотивация работников связана с двумя факторами: удовлетворенностью («мотиваторы») и неудовлетворенностью (гигиенические или сдерживающие факторы). Рассмотрим гигиенические факторы – это такие факторы, которые не влияют напрямую на рабочий процесс, то есть это внешние факторы. К таким факторам относят: оплата, охрана и условия труда; климат в коллективе; график работы; политика организации. Таким образом эти факторы относятся больше к стимулам, чем к мотивам.

Ко второй группе относятся «мотиваторы», они должны увеличивать продуктивность и поддерживать работников. К этой группе можно отнести: признание, успех на рабочем месте; вовлеченность или интерес к рабочему процессу; возможность карьерного роста и пр. Эти факторы будут выступать мотивом к работе.

Возможны несколько вариантов баланса двух групп:

1. Присутствуют гигиенические и мотивирующие факторы. Причины для неудовлетворенности отсутствуют, удовлетворенность рабочим процессом имеется. Баланс идеален.

2. Сдерживающие (гигиенические) факторы присутствуют, однако «мотиваторы» отсутствуют, что приводит к невозможным изменениям в мотивации сотрудника.

3. Имеются только мотивирующие факторы. Эффект удовлетворенности уничтожается неудовлетворенностью гигиеническими факторами. Мотивация не меняется.

4. Обе группы факторов не реализованы. Удовлетворенность – отсутствует, неудовлетворенность – есть. Худший исход для организации.

ERG теория Клейтона Альдерфера гласит, что все потребности могут быть объединены в три группы рисунок 1.4.

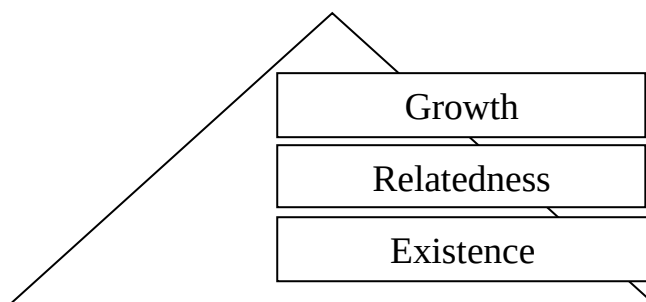


Рисунок 1.4 – ERG теория Альдерфера

Existence – потребность существования, в которую входят физиологические потребности и ощущение безопасности. Мотивы и стимул для данной группы – точно такие же, как и для теории А. Маслоу (сон, пропитание, вода, жилье и пр.; удовлетворяющая другие потребности заработная плата, социальный пакет, путевки в санатории и пр.).

Relatedness – потребность связи. Сюда относится инстинктивное желание утвердиться в обществе, найти признание, наличие семьи, друзей, наличие власти над кем-либо. Стимулами для работника будет: наличие здорового психологического климата в организации, признание достижений в коллективе, семье, среди друзей, вынесение благодарности за проделанную работу.

Growth – потребность личностного роста, самосовершенствование, самореализация. Потребность самовыражения в профессиональной сфере или творческой. Работник с такой потребностью хочет, чтобы на рабочем месте ему давали возможность проявить себя, выдвинуть свои предложения; обучали и повышали квалификацию, поощряли признанием и уважением.

Рассмотрим процессуальную теорию ожиданий Виктора Врума. Суть данной теории состоит в том, что наличие потребностей не является полным источником для достижения поставленных целей. Работник должен понимать, что только приложенные усилия в сумме с мотивацией принесут результат. Только при таких условиях будут достигнуты цели. Чтобы приложить усилия человек должен взвесить все возможные варианты достижения цели и принять решение. Из этого следует, что процесс принятия решения в определенных ситуациях, влияющих на его поведение в будущем, имеет значительное влияние на жизнь субъекта.

В теории ожидания Врума выделяются три фактора рисунок 1.5. Только сумма этих факторов будет формировать мотивацию.

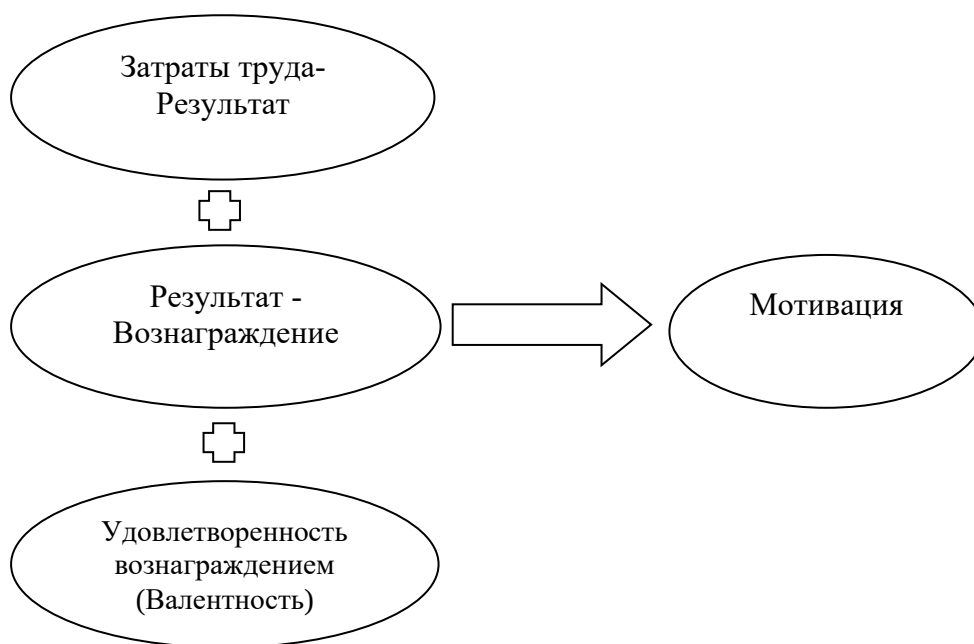


Рисунок 1.5 – Факторы в теории ожиданий Виктора Врума

Логичное отношение затраченных усилий и предполагаемым результатом. При большом проценте затраченных усилий и невидимых результатах мотивация будет падать. И наоборот, при закономерном соотношении затраченных усилий и получаемым результатом, мотивация будет возрастать.

Результат – вознаграждение. Закономерное желание работников получить достойное вознаграждение за проделанную работу, и полученный результат. Стоит учитывать, что при заранее известном недостаточном вознаграждении, мотивация также будет снижаться. Зачем токарю стараться изготовить больше деталей в смену, если эти дополнительные усилия никак не будут вознаграждены.

Психолог Джон Стейси Адамс на основании исследований, проводимых в компании «General Electric», сформулировал теорию справедливости, которая, как и теория ожиданий Виктора Врума, имеет связь между получаемым результатом деятельности и вознаграждением. В этой процессуальной теории Адамс выделил два понятия: вход и выход. Вход – это вся сумма усилий, которые работник вкладывает в достижение цели, выполнение задач. Выход – это видимые результаты проделанной работы и то, что мы получим за эту работу. Примеры возможных входов и выходов представим в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Примеры входов и выходов в теории справедливости Адамса.

Вход	Равновесие	Выход
Ресурсы	Ощущение работником справедливой оценки его усилий, результата и получаемого вознаграждения.	Признание
Знания		Благодарность
Энтузиазм		Льготы
Целеустремленность		Репутация
Авторитет руководства		Доверие руководства
Здоровый психологический климат в коллективе и пр.		Премия и пр.

Для создания здоровых взаимоотношений между работником и руководителем важно обозначить ценность деятельности, и данная ценность должна быть едина, а также одинаково важна для обоих. Важно сказать, что теория справедливости не оценивает затрачиваемые усилия и результат. С её помощью достигается понимание дополнительных условий трудовой деятельности: условия сравнения с коллегами.

Теорию справедливости можно представить в виде рисунка 1.6.

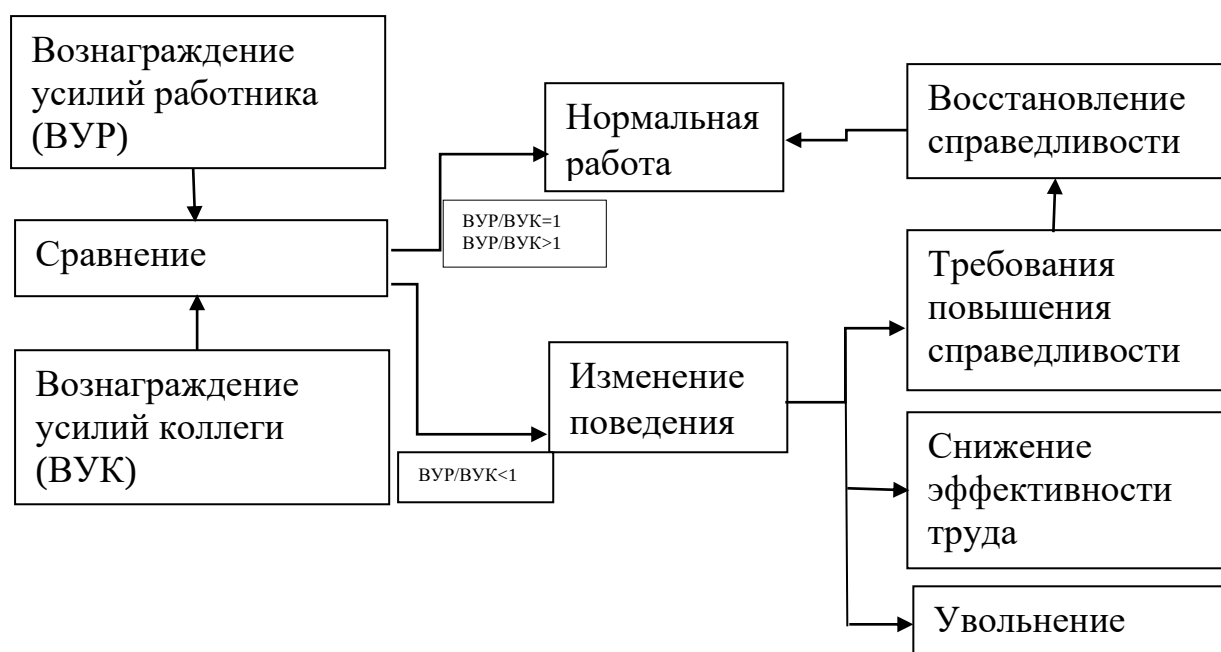


Рисунок 1.6 – Теория справедливости Адамса

Из рисунка мы видим, что при наличии несправедливости, есть шаг для восстановления справедливости, а есть шаги, которые влекут за собой снижение эффективности организации. Для восстановления справедливости работники могут прибегнуть к нескольким путям решения:

1. Проводят анализ затрачиваемых сил и получаемого результата;
2. Принимают попытки к изменениям показателей коллеги, с которым себя сравнивали;

3. Могут снизить производительность труда пропорционально полученному вознаграждению;

4. Смена объекта сравнения.

В 1968 году Лайман Портер и Эдвард Лоулер представили комплексную теорию, состоящую из теории ожиданий и теории справедливости, состоящую из пяти факторов: приложенные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; уровень удовлетворенности.

Приложенные усилия оцениваются степенью весомости вознаграждения работника, а также уверенностью в получении достойного вознаграждения за эти усилия. Из этого следует, что результат и вознаграждение имеют тесную связь друг с другом. То есть работник способен удовлетворить имеющиеся потребности посредством полученных вознаграждений за счет достигнутых результатов. Как только достигается нужный результат, так могут возникать внутренние виды вознаграждения: уверенность в своей компетентности; убеждение в своих знаниях; самоутверждение; самовыражение и др. Внутренние вознаграждения – это то, что исходит от работника, его внутренние мотивы. Также возникают внешние виды вознаграждения – это то, что исходит от руководителей и будет являться стимулами: премии; движение вверх по карьерной лестнице; благодарности; повышение заработной платы и пр.

Оценка справедливости получаемого вознаграждения весьма субъективна, то есть удовлетворение работника зависит от внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Работник организации должен понимать, как связана оплата труда с получаемыми результатами.

При всем многообразии мотивационных теорий следует правильно оценивать среду применения той или иной теории. Для мотивирования работников организации руководитель должен быть хорошим психологом анализировать, определять потребности людей и грамотно их удовлетворять.

Работники должны вовремя получать мотивирование и стимулирование, для эффективного достижения поставленных организацией целей.

1.3 Методы управления мотивацией труда работников организации

Эффективное использование человеческих ресурсов – источник устойчивого финансового состояния организации, прибыли, конкурентоспособности, следовательно, актуальна проблема повышения производительности труда посредством применения современных методов мотивации. Для начала разделим все возможные влияния на работников на две группы:

- Пассивное воздействие на работников, не оказывающие прямого влияния, разработаны в форме условий регулирования поведения в организации (приказы, устав, правила и пр.)
- Активное воздействие на работников, прямое влияние на конкретных личностей и целый коллектив. На рисунке 1.7 изображена классификация методов активного воздействия, методов мотивации [17, с. 98].

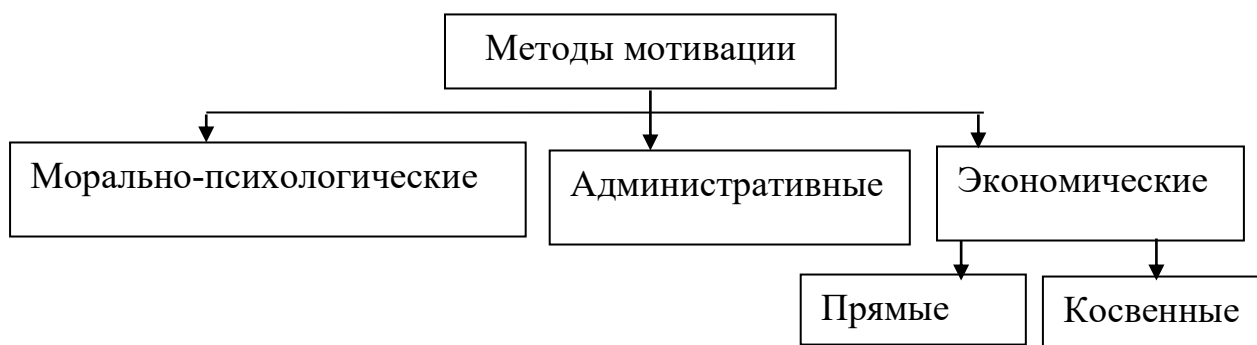


Рисунок 1.7 – Классификация методов мотивации

Морально – психологические методы мотивации включают следующие виды:

1. Признание – наиболее распространенный и сильный по своему влиянию вид мотивации. Для работника важно знать, что он достиг высокого результат и это оценили по достоинству, то есть признали, что работа была выполнена качественно и в срок.

2. Из признания вытекает следующий вид – публичное признание, оно может проявляться в виде похвалы на общих собраниях организации, выдаче дипломов и благодарностей от руководящих лиц. Такой вид мотивации хорошо работает как для одного сотрудника, которого хвалят или награждают, так и для коллектива, который видит такое отношение к коллеге. Следовательно, такое отношение руководства к одному может быть мотивацией для работы и других работников организации.

3. Для создания мотивов руководители могут предоставлять работникам повышенную ответственность, за выполняемую работу, некое делегирование полномочий руководителя подчиненному. Например, если ранее работник выполнял свою работу, и предоставлял результат на проверку, теперь работник достигает результата и оценивает его сам. Такой вид можно воспринимать как вызов для сотрудника, показать свои способности и возможности, ощутить собственную значимость, но для этого должна быть поставлена достаточно рискованная цель.

4. Критика работников должна носить объективный характер, и должна быть направлена на устранение ошибок, неудач, упущений. При данном виде мотивации руководящее лицо должно соблюдать доброжелательный тон, конфиденциальность, должны присутствовать элементы похвалы, все возможные ошибки нужно аргументировать.

Далее перейдем к рассмотрению административных методов мотивирования работников [29, с. 105]. В качестве такой мотивации руководитель может, во-первых, устанавливать такие цели и задачи, которые будут интересны работникам, будет желание их выполнять. Во-вторых, для поддержания здорового психологического климата в коллективе можно насыщать рутинные задачи социально значимой работой, повышающей

ответственность сотрудника. В-третьих, главным видом мотивации будет являться вовлечение работника в дела фирмы, например передача ряда полномочий, обязанностей, предоставление права голоса в выборе решений проблем и пр.

Методы экономической мотивации могут быть прямыми и косвенными, результат их применения нельзя рассчитать точно, можно только предполагать какой эффект будет получен, и насколько эффективно сработает метод в отношении конкретного работника [30, с. 63].

Видами прямой экономической мотивации будет являться:

1. Установленная заработная плата;
2. Надбавка к установленной оплате труда (за счет высокой квалификации работника; осуществление дополнительной деятельности, не входящей в полномочия сотрудника и др.);
3. Премирование – за проделанную работу, и достижение результатов, повлекших увеличение прибыли организации.
4. Оплата затрат сотрудника, связанная с работой (оплата проезда по рабочим делам; оплата канцелярских затрат и пр.);
5. Выплата оклада при выходе на заслуженный отдых и так далее.

Данные виды мотивации занимают важное место в мотивационном механизме оплаты труда. Однако к ним возникает привыкание у работников, и после этого, они не способны поддерживать трудовую активность на желаемом уровне. Такой метод отлично работает при кратковременных подъемах эффективности работников. Влияние только денежными методами не приведет к длительному подъему производительности труда [5, с. 279].

К косвенным видам экономической мотивации относятся:

1. Льготы на путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря;
2. Предоставление скидок на продукцию организации;
3. Предоставление служебного автомобиля.

Руководство организации не всегда понимает, что для побуждения работника к работе недостаточно материального вознаграждения. Бывают случаи, когда такая политика бывает эффективна, но не является верной.

В современных организациях существует тенденция создания корпоративной культуры, для наиболее качественного и эффективного управления сотрудниками, в том числе и их мотивацией.

Корпоративная культура – это сумма ценностей, идей, взглядов, традиций, стандартов, которая направляет работников на осуществление деятельности и влияет на их поведение [31, с. 118] [33, с. 49]. Формирование такой культуры осложняется некоторыми факторами. В большинстве случаев манера общения работников в организации задается характером и взглядами руководителя. При внедрении корпоративной культуры руководителя организации интересует, какое влияние она оказывает на работников, каково их поведение и как эффективно выполняются поставленные задачи.

Существует много примеров компаний, в которых существует корпоративная культура, и которые достигли больших результатов в области использования главного ресурса – человеческого. К таким примерам относятся: киностудия Pixar, Adobe, Toyota, Сбербанк, Спортмастер, Магнит, Яндекс и др.

При создании корпоративной культуры в современных организациях следует учитывать, что потребности работников меняются, следовательно, и их мотивы тоже. В мире не существует единого плана создания корпоративной культуры. Следовательно, задача менеджмента организации создать такую корпоративную культуру, при которой управление мотивацией сотрудников не будет составлять труда, и будут достигнуты цели организации.

Применяя различные методы мотивации, нужно обращать внимание на то, в какой ситуации сейчас находится работник или организация, будет ли эффективен применяемый метод. Использование административных и морально-психологических методов оказывает различное влияние в разных

ситуациях, и в зависимости от времени пребывания в должности. Исследования показывают, что при службе в одной должности более 5 лет ни один из методов не сможет обеспечить мотивацию в должной степени, вследствие чего удовлетворенность и эффективность снижаются.

Наиболее важным в процессе создания системы мотивации и стимулирования является формулировка принципов, требований и правил. При создании такой системы стоит изучить разработанные теории мотивации и применяемые в рыночной экономике принципы [34, с. 271]:

1. Комплексность – при разработке системы мотивации следует рассматривать и учитывать все возможные факторы влияния – организационные, правовые, материальные, моральные, социальные и др.

2. Системность – создание сбалансированной системы за счет выявления и устранения противоречий между факторами.

3. Регламентация – установление правил, требований, инструкций и контроль над их исполнением. В системе мотивации должны быть четко сформулированы обязанности каждого работника, ожидаемые результаты, ситуации применения поощрений и штрафов.

4. Специализация – повышение эффективности бизнес-процессов путем утверждения за конкретным подразделением и определенным работником определенных функций и задач.

5. Стабильность – устоявшийся коллектив, четко распределение задач и пр. Любое резкое изменение в деятельности организации просигнализирует о том, что система мотивации требует неких изменений.

6. Гибкость – предполагает готовность к любым изменениям.

Определим несколько главных правил эффективной мотивации стимулирования работников:

1. Стимулирование должно носить адресный и уникальный характер, направленный на конкретного сотрудника;

2. Неожиданность. Непредсказуемость. Если поощрения становятся регулярны и предсказуемы, они начинают хуже работать;

3. Справедливая и объективная оценка результатов проделанной работы;

4. Важно чтобы сотрудник чувствовал себя уверенно, это вытекает из потребности самоутверждения;

5. Признание вклада в развитие организации работника руководителем;

6. Штрафы, выговоры, предупреждения эффективны в случаях, когда нужно психологическое влияние на определенного сотрудника и коллектив.

Для четкого понимания правил работниками, организация разрабатывает устав, должностные инструкции, положения, рекомендации, издаются приказы и пр. Это позволяет создать здоровее взаимоотношения и совершенствовать систему мотивации.

Система мотивации работников включает в себя различные элементы и методы, которые следует правильно применять, оценивая происходящую ситуацию в организации. Различные исследования демонстрируют, что самыми популярными формами мотивации является заработная плата (оклад), премии, надбавки. После получения достаточного количества денежных средств работнику требуется признание, уважение и пр. Значимыми формами мотивации также: выделяют социальное и медицинское страхование; материальную помощь и др.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО «СОЮЗ»)

2.1 Характеристика организации ООО «СОЮЗ»

Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ» — это частная охранная организация. Частная охранная организация (ЧОО) - организация, специально учрежденная для оказания охранных услуг, зарегистрированная в установленном законом порядке и имеющая лицензию на осуществление частной охранной деятельности. Организация зарегистрирована 10 мая 2017 г. в г. Бийске по адресу: 659303, Алтайский край, г. Бийск, ул. Петра Мерлина, 57/9, оф. 1., начинала свою деятельность по месту регистрации, однако на данный момент свою деятельность осуществляет на территории Алтайского края, т. е. г. Барнаула, г. Бийска и близлежащих районов таких как: пос. Авиатор, Бельмесево, Бобровка, Борзовая заимка, пос. Власиха, Гоньба, Затон, пос. Ильича, Казёная заимка, Лебяжье, Научный городок, г. Новоалтайск, Новомихайловка, пос. Санниково, Сибирская долина, мкр. Спутник, Фирсово, пос. Центральный, Черницк, Южный, Ягодное и др. А также в Республике Алтай.

Основным видом деятельности организации является обеспечение безопасности, деятельность частных охранных служб. Также к деятельности ООО «СОЮЗ» относится:

1) Вооруженная пультовая охрана – защита охраняемых объектов от нежелательного проникновения, нападения или же других внешних причин с применением систем сигнализации и выездом ГБР (группа быстрого реагирования), вооруженной огнестрельным оружием при получении сигнала тревоги:

- защита малого бизнеса;
- защита квартиры;

- защита дома и др.

2) Физическая охрана – осуществление безопасности и слежение за обстановкой на охраняемом объекте при непосредственном присутствии работника охраны. Предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений на охраняемых объектах:

- защита магазинов и торговых центров;
- защита кафе, ресторанов, ночных клубов;
- защита строительных площадок;
- защита частных медицинских центров;
- защита аптек и др.

3) Технические средства охраны (ТСО) – это средства для охраны прилегающих территорий к торговым комплексам, промышленным компаниям и пр. Применение ТСО в совокупности с физической защитой любых возможных объектов увеличивает уровень безопасности объектов. Современные технические средства охраны не имеют серьезных недостатков, так, например, круглосуточное видеонаблюдение и датчики охранной системы защитят от несанкционированного проникновения.

У ООО «СОЮЗ» высокие стандарты обслуживания, при обращении в данную организацию можно получить юридическую помощь, круглосуточную охрану, круглосуточное сервисное обслуживание, диагностику оборудования и пр.

В отдаленных районах некоторые виды деятельности организации не предоставляются, в силу отдаленности.

В настоящее время ООО «СОЮЗ» имеет несколько филиалов по региону. Главный офис находится в г. Барнаул, откуда осуществляется главное руководство.

Филиалы в г. Новоалтайск, пос. Южный, пос. Власиха, пос. Санниково, г. Бийске, г. Горно-Алтайске и с. Усть-Сема осуществляют полный спектр деятельности, включая группы быстрого реагирования. Т. е. филиалы с ГБР имеют свои территории, на которых осуществляют свою деятельность.

Например, филиал в пос. Южный занимается охраной, налаживанием технических средств, выездом ГБР и пр. в самом пос. Южный, а также с. Лебяжье, Бельмесево, Сибирской Долине, пос. Центральном, Чернице, ягодном и др.

На данный момент общее число сотрудников по всем филиалам равняется 274 человека. 221 человек в Алтайском крае и 53 в Республике Алтай. Организация имеет 8 филиалов, 11 групп быстрого реагирования, 11 автомобилей группы быстрого реагирования, полное обмундирование для сотрудников ГБР и др.

Основными направлениями развития Частной охранной организации ООО «СОЮЗ» рассматриваются: повышение качества оказываемых услуг; охрана здоровья членов коллектива; высокий уровень техники безопасности; повышение производительности труда; заключение контрактов с новыми заказчиками; достижение увеличения прибыли.

Для наиболее эффективного управления в ООО «СОЮЗ» была выбрана линейно-функциональная организационная структура на рисунке 2.1.

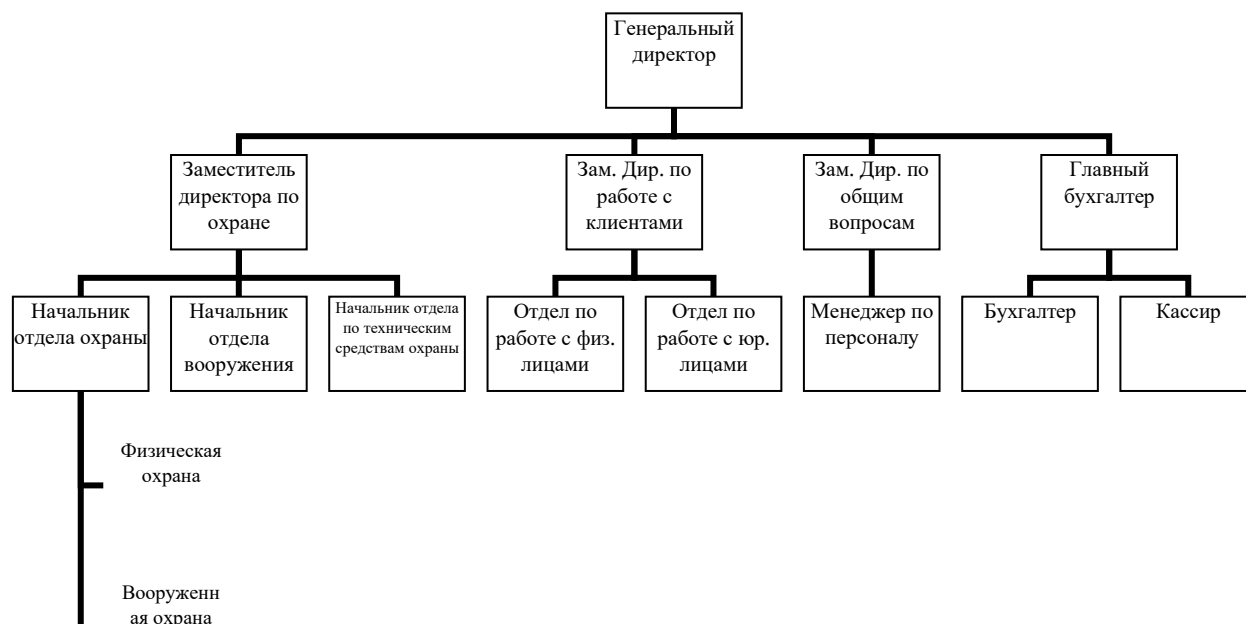


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «СОЮЗ»

Данная структура базируется на линейных полномочиях, т. е. на полномочиях, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Линейные звенья в этой системе управления призваны командовать, а функциональные звенья – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов.

Организация разделена на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанности. Преимуществами такой структуры можно назвать:

- устойчивую работу структур;
- улучшение координации в функциональных областях;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- уменьшение дублирования усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- ориентирование на ценовую конкуренцию.

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач.

Линейно-функциональная структура организации целесообразно использовать в данной фирме, так как организация предоставляет небольшое количество услуг, каждое подразделение занимается своим делом.

Общее руководство компанией осуществляет генеральный директор, он реализовывает руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации в соответствии с действующим законодательством, разрабатывает стратегии продвижения компании и организует эффективное взаимодействие структурных подразделений.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности компании и контроль за экономным

использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия, формирует учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности компании, составление и своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности.

Бухгалтер составляет отчетность, инвентаризационные, первичные документы, учетные регистры, направляет средства на различные выплаты, в том числе трудовые и социальные.

Кассир в ООО «СОЮЗ» выполняет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств, обеспечивая их сохранность.

Рассмотрим отдел по работе с клиентами. Заместитель директора по работе с клиентами осуществляет руководство, проверку документации, контроль за своим подразделением. Отдел по работе с физическими лицами занимается знакомством новых клиентов с оказываемыми услугами, условиями оказания услуг, возможными акциями, порядком проведения расчета, заключением договоров с физ. лицами по сотрудничеству с частной охранной организацией. Соответственно отдел по работе с юридическими лицами имеет идентичные обязанности с отделом по работе с физ. лицами, с особенностями для юридических лиц. Задачи по привлечению новых клиентов передаются компании, которая предлагает услуги рекламного аутсорсинга, таким образом ООО «СОЮЗ» экономит бюджет организации. Специалисты такой компании проводят рекламную кампанию, привлекают новых клиентов, с которыми продолжают работать сотрудники нашей компании, полнее отвечая на интересующие вопросы клиента.

Заместитель директора по общим вопросам осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности генерального директора. Следит за своевременным рассмотрением и представлением структурными подразделениями документации, проверяет правильность оформления подготовленных проектов документов, передаваемых руководителю на

подпись. Организует переговоры руководителя, доводит до его сведения информацию, полученную в его отсутствие. Также в его подчинении находятся менеджеры по персоналу.

Менеджер по персоналу работает с руководителями отделов, осуществляет поиск подходящих кандидатур. Работа с рынком труда заключается в поисках соискателей, выборе методов поиска сотрудников, анализе заработных плат, оценке ситуации на рынке труда (нехватка или избыток необходимых специалистов).

Работа с соискателями предполагает оценку резюме, ведение устных и письменных переговоров, создание благоприятного впечатления о компании у соискателей, особенно при отказе в приеме на работу, отказе в приеме на работу (устный и письменный), умение работать с конфликтными соискателями. Работа с новыми сотрудниками заключается в помощи при оформлении на работу, первичная адаптация в коллективе (рекомендации руководителям подразделений).

Заместитель директора по охране проверяет документацию, предоставляемую подчиненными, следит за выполнением задач подразделения. Отдел охраны делится на две группы и имеет по начальнику, которые распределяют людей по объектам, при нехватке людей сообщают менеджеру по подбору персонала, занимаются заполнением документации.

Одно подразделение занимается физической и вооруженной охраной, второе занимается технической частью, то есть в задачи сотрудников этого подразделения входит установка технических средств охраны (ТСО) на объектах, таких как: тревожные кнопки, видеонаблюдение, датчики движения и пр. Также данное подразделение занимается устранением возможных неполадок с данным оборудованием.

Отдел вооружения занимается подбором экипировки для сотрудников физической и вооруженной охраны. Для охранников в торговые центры, магазины, кафе, строительные площадки и пр. подбирается рабочая одежда,

выдаются наручники, шокер, газовый перцовый баллончик, свисток, фонарик, травматический пистолет.

В ООО «СОЮЗ» не выделяется отдельно экономическая и управленческая службы. В каждом структурном подразделении имеется руководитель, который выполняет управленческие функции в своем подразделении, составляет отчетность о работе отдела, сообщает всю информацию заместителю директора по общим вопросам, он анализирует и передает информацию генеральному директору. Директор составляет полную картину о работе своей организации и принимает стратегические решения, то есть главные функции: организацию, планирование, мотивацию, контроль и регулирование выполняет он.

Приём сотрудников в штат отвечает главному правилу формирования коллектива – высокая квалификация и экономически обоснованная минимизация штата.

Рассматриваемая организация является достаточно крупной организацией, но экономическое управление осуществляет генеральный директор, его заместитель по общим вопросам и главный бухгалтер. Они получают информацию от каждого подразделения и осуществляют координацию совместной деятельности для достижения поставленных перед организацией целей. Экономическое управление является частью процесса общего управления предприятием.

Бухгалтерия специализируется на финансовом бухгалтерском учете и является источником информации для генерального директора, что позволяет обеспечивать контроль над финансами компании. Генеральный директор дает поручения руководителям отделов, организует совещания с участием руководителей структурных подразделений по вопросам, связанным с финансово-экономическими показателями организации.

Генеральный директор и главный бухгалтер запрашивают у структурных подразделений документы, материалы, справки и иные сведения, необходимые для создания экономической картины компании.

При возникающих вопросах, которые не входят в компетенцию генерального директора и главного бухгалтера, их отдают на аутсорсинг, специалисты решают проблему и предоставляют развернутый ответ, на поставленные вопросы связанные с экономикой и финансами организации.

2.2 Анализ и оценка основных экономических показателей деятельности организации

Начнем анализ и оценку основных экономических показателей с анализа бухгалтерского баланса. Бухгалтерский баланс представлен в Приложении А, а для анализа рассмотрим таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Данные бухгалтерского баланса за анализируемый период

Статья баланса	Код строки баланса	На 31.12. 2022	На 31.12. 2021	На 31.12. 2020	Темп роста 2022/ 2021	Темп роста 2021/2 020
		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%
		1	2	3	4	5
Актив	1600	67717	55846	44714	121,26	124,90
Внеоборотные активы (ОС)	1100	20598	13770	7891	145,59	174,50
Оборотные активы	1200	47119	42076	36823	111,98	114,26
Запасы	1210	11002	13191	12780	83,41	103,22
Дебиторская задолженность	1230	35002	28273	23112	123,80	122,33
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	861	661	661	130,26	100
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	355	2	106	17750	1,88
Прочие оборотные активы	1260	(101)	(51)	19	-	-
Пассив	1700	67717	55846	44714	121,26	124,90
Собственный капитал	1300	11232	7475	5541	150,26	134,90

Продолжение таблицы 2.1

Уставный капитал (Складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250	250	250	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10982	7225	5291	152	136,55
Заемный капитал	1400+15 00	56485	48371	39173	116,77	123,48
Долгосрочные обязательства	1400	17452	12452	6875	140,15	181,12
Краткосрочные обязательства	1500	39033	35919	32298	108,67	111,21
Заемные средства	1510	4745	4745	4745	100	100
Кредиторская задолженность	1520	34288	31174	27553	110	113,14

Из таблицы 2.1 мы видим, что на 2022 год темп роста активов составил 121,26%, за счет роста внеоборотных активов (основных средств) 145,59% и оборотных активов 111,98%.

Внеоборотные и оборотные активы росли с 2020 г. по 2022 г. С 2020 г. по 2021 г. внеоборотные активы увеличились с 7891 тыс. руб. до 13770 тыс. руб. – темп прироста составил 74,5%, а с 2021 г. по 2022 г. – темп прироста равен 45,59%, т. е. доля собственных средств компании увеличивается, что является хорошей тенденцией.

Увеличение оборотных активов полностью зависит от увеличения дебиторской задолженности, т. к. запасы фирмы с 2020 г. до 2021 г. увеличились, а с 2021 г. по 2022 г. сократились с 13191 тыс. руб. до 11002 тыс. руб. Стоит отметить, что с ростом дебиторской задолженности с 2021г. по 2022 г. увеличилась и выручка (в 2021 г. – 84921 тыс. руб., а в 2022 г. – 90221 тыс. руб.), что говорит об изменениях политики расчета с клиентами и приобретении новых клиентов.

При анализе пассивов мы видим, что уставный капитал организации равен 250 тыс. руб., т. к. организация оказывает услуги по вооруженной охране имущества (В соответствии с требованиями статьи 15.1 Закона РФ от 11.03.1992 № 2487–1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» установлены минимальные размеры уставного капитала для ЧОО)[1].

С 2020 г. по 2022 г. нераспределенная прибыль выросла с 5291 тыс. руб. до 10982 тыс. руб., т. к. накопилась достаточно крупная сумма, следует инвестировать ее в дальнейшее развитие бизнеса.

При наличии достаточно крупной суммы дебиторской задолженности и большой доле заемных средств можно сказать, что частная охранная организация не может в полной мере отказаться от заемных средств.

Проведем анализ финансовой устойчивости по данным баланса таблица 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ финансовой устойчивости по данным баланса ООО «СОЮЗ»

Показатели	Код строки по балансу	2022	2021	2020
1. Оборотные активы, тыс. руб., I^C	1200	47119	42076	36823
2. Краткосрочные обязательства, тыс. руб., $F_{ИММ}$	1500	39033	35919	32298
3. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб., E^C , (стр. 1 - стр. 2)		8086	6157	4525
4. Долгосрочные обязательства, тыс. руб., K^T	1400	17452	12452	6875
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, тыс. руб., E^M (стр.3 + 4)		25538	18609	11400
6. Краткосрочные займы и кредиты, тыс. руб., K^t	1510	4745	4745	4745
7. Общая величина основных источников формирования запасов, тыс. руб., E^Σ (стр. 5 + стр. 6)		30283	23354	16145
8. Общая величина запасов, тыс. руб., Z	1210	11002	13191	12780

Продолжение таблицы 2.2

9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, тыс. руб., $\pm E^C$ (стр. 3 - стр. 8)		-2916	-7034	-8255
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, тыс. руб., $\pm E^M$, (стр. 5 - стр. 8)		14536	5418	-1380
11. Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, тыс. руб., $\pm E^\Sigma$, (стр. 7 - стр. 8)		19281	10163	3365
12.Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S		0;1;1	0;1;1	0;0;1

Из таблицы 2.2 видим, что в 2020 г. организация имела неустойчивое финансовое положение, но у нее сохранялась возможность восстановления равновесия платежных средств и обязательств за счет привлечения временно свободных средств, кредитов банка и пр.

Однако к 2021 г. организации удалось добиться нормальной финансовой устойчивости, а в 2022 г. сохранить такую устойчивость. При таком показателе организация использует для покрытия запасов, помимо собственных оборотных средств, также и долгосрочные привлеченные средства. Такой тип финансирования запасов является «нормальным» с точки зрения финансового менеджмента.

Рентабельность – один из основных стоимостных качественных показателей эффективности деятельности предприятия, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе. Рассмотрим главные показатели рентабельности в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели рентабельности ООО «СОЮЗ»

Показатель	2022 г.	2021 г.
Валовая рентабельность, %	3,31	3,55
Рентабельность собственного капитала, %	15,64	25,87

Продолжение таблицы 2.3

Рентабельность активов, %	3,24	4,31
---------------------------	------	------

Валовая рентабельность – это показатель, который иллюстрирует эффективность производства компании. Она показывает, сколько у компании есть денег, чтобы покрыть накладные и другие расходы, а также получить нераспределенную прибыль. Снижение валовой рентабельности с 2021 г. по 2022 г. на 0,24% показывает уменьшение эффективности использования производственных фондов, выраженной в увеличении затрат на осуществление своей деятельности.

Рентабельность собственного капитала показывает чистую прибыль в сравнении с собственным капиталом, т. е. показывает, насколько эффективно использован вложенный в дело капитал. Мы видим, что наблюдается спад, т. е. капитал используется не до конца эффективно.

Рентабельность активов характеризует объем прибыли в рублях, который приносит 1 рубль активов организации, т. е. рентабельность активов равна отношению прибыли к активам. Естественно, снижение рентабельности активов свидетельствует о падении эффективности работы и должно рассматриваться как индикатор, сигнализирующий о том, что работа менеджмента компании недостаточно продуктивна.

Таким образом можно сказать, что общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ» должно провести крупную работу для большей рабочей эффективности.

Далее рассмотрим таблицу 2.4 с анализом доходов и расходов частной охранной организации за 2021 и 2022 годы (Приложение Б).

Таблица 2.4 – Данные о доходах и расходах организации

	Код	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+/-)	Темп изменения суммы (3:1) *100
--	-----	---------	---------	------------------	---------------------------------

		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%
I. Доходы всего		84921	90221	5300	106,24
Выручка	2110	84921	90221	5300	106,24
II. Расходы всего		-82514	-88025	-5511	106,67
Себестоимость продаж	2120	-81905	-87227	-5322	106,5
Коммерческие расходы	2210	-88	-104	-16	118,18
Управленческие расходы	2220	-319	-407	-88	127,59
Прочие расходы	2350	-202	-287	-85	142,08
Соотношение доходов и расходов (I: II)	1,03		1,02		99,03

В отчетном периоде с 2021 г. по 2022 г. компании ООО «СОЮЗ» удалось увеличить доходы, расходы также увеличились. Однако доходы больше расходов, видно из таблицы 2.4.

Можно считать, что доходы равны расходом, таким образом бюджет равновесный, компании стоит задуматься о статьях расходов для дальнейшего увеличения прибыли. В настоящее время организация не может отказаться от заёмного капитала и формировать накопления.

2.3 Анализ состава и структуры работников в организации

Рассмотрим динамику движения работников организации в Алтайском крае 2020–2022 гг. в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика движения работников в ООО «СОЮЗ» 2020–2022 гг.

Должность	Среднесписочная численность, чел			Отклонение, чел. (+/-)		Темп роста, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021

Продолжение таблицы 2.5

1. Генеральный директор	1	1	1	0	0	100,00	100,00
2. Заместители директора:	4	4	6	0	2	100,00	150,00
- по охране	1	1	2	0	1	100,00	200,00
- по работе с клиентами	1	1	2	0	1	100,00	200,00
- по общим вопросам	1	1	1	0	0	100,00	100,00
- главный бухгалтер	1	1	1	0	0	100,00	100,00
3. Начальники отделов:	3	3	5	0	2	100,00	166,67
- охраны	1	1	2	0	1	100,00	200,00
- вооружения	1	1	1	0	0	100,00	100,00
- технические средства охраны	1	1	2	0	1	100,00	200,00
4. Сотрудники отделов:	65	149	193	84	44	229,23	129,53
- охраны	50	120	153	63	33	240,00	127,5
- вооружения	3	2	4	-1	2	66,67	200
- технические средства охраны	12	27	36	12	9	125,00	133,33
5. Отдел по работе с физ. лицами	2	2	3	0	1	100,00	150,00
6. Отдел по работе с юр. лицами	1	1	2	0	1	100,00	200,00
7. Менеджер по персоналу	1	2	3	1	1	200,00	150,00
8. Бухгалтер	2	2	3	0	1	100,00	150,00
9. Кассир	3	4	5	1	1	133,33	125,00
Всего работников	82	168	221	86	53	204,88	131,55

Проанализируем полученные данные. Из таблицы 2.5 мы видим, что в период с 2020 года по 2022 год численность сотрудников выросла с 82 до 221 человек, то есть темп прироста персонала составляет 169,5%. Категория

руководителя остается без изменений – постоянный генеральный директор. Увеличилось количество заместителей директора, что связано с открытием новых филиалов, и с 2021 по 2022 прирост заместителей составил 50%, за счет приема новых работников в отдел по работе с клиентами и охране. Категория начальников отдела – растет. В 2020 и 2021 году количество начальников оставалось на одном уровне, но к 2022 возросло на 2 человека или на 66,67%.

Наблюдается прием новых сотрудников отделов, увеличение штата с 65 человек (2020 г.) до 193 (2022 г.). Основной прирост работников наблюдается в отделе охраны (физической и вооруженной) с 2020 по 2021 гг. на 140,00%, а с 2021 по 2022 гг. на 27,5%. В отделе вооружения наблюдаем увольнение сотрудника в 2021 г. И прием двух новых к 2022 году. Отдел технических средств охраны растет и к 2022 году по сравнению с 2021 увеличился на 33,33%. Отделы по работе с физическими и юридическими лицами имеют неизменное количество работников в 2020 и 2021 гг., и имеется одинаковое увеличение к 2022 году на 1 работника.

Количество менеджеров по персоналу с расширением организации также увеличивается в год на 1 человека и к 2022 году составляет 3 человека (прирост с 2021 года к 2022 году 50%).

Прирост бухгалтеров в организации равен 50% с 2021 по 2022 гг. С открытием новых филиалов с 2020 года в штат принимаются новые кассиры и к 2022 году штат кассиров равняется 5 (1 кассир в г. Барнаул, и по одному кассиру в 4 филиалах по Алтайскому краю, в пятом филиале бухгалтер).

Изменение численности работников в ООО «СОЮЗ» за 2020–2022 гг. рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Изменение численности работников в ООО «СОЮЗ» за 2020–2022 гг.

В таблице 2.6 показана структура работников по категориям деятельности за 2020–2022 гг.

Таблица 2.6 – Структура работников ООО «СОЮЗ» по категориям деятельности за 2020–2022 гг.

Должность	Среднесписочная численность, чел			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Генеральный директор	1	1	1	1,22	0,60	0,45
2. Заместители директора:	4	4	6	4,88	2,38	2,71
- по охране	1	1	2	1,22	0,60	0,90
- по работе с клиентами	1	1	2	1,22	0,60	0,90
- по общим вопросам	1	1	1	1,22	0,60	0,45
- главный бухгалтер	1	1	1	1,22	0,60	0,45
3. Начальники отделов:	3	3	5	3,66	1,78	2,26
- охраны	1	1	2	1,22	0,60	0,90

Продолжение таблицы 2.6

- вооружения	1	1	1	1,22	0,60	0,45
- технические средства охраны	1	1	2	1,22	0,60	0,90
4. Сотрудники отделов:	65	149	193	79,27	88,70	87,37
- охраны	50	120	153	60,97	71,43	69,27
- вооружения	3	2	4	3,66	1,19	1,81
-технические средства охраны	12	27	36	14,63	16,06	16,29
5. Отдел по работе с физ. лицами	2	2	3	2,44	1,19	1,35
6. Отдел по работе с юр. лицами	1	1	2	1,22	0,60	0,90
7. Менеджер по персоналу	1	2	3	1,22	1,19	1,35
8. Бухгалтер	2	2	3	2,44	1,19	1,35
9. Кассир	3	4	5	3,66	2,38	2,26
Всего работников	82	168	221	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.6 мы видим, что наибольший удельный вес от 79,27% в 2020 г. по 87,37% в 2022 г. относится к категории сотрудников отдела охраны, вооружения и технических средств охраны. В данной категории больший удельный вес у работников отдела охраны (физической и вооруженной) – 69,27% в 2022 году. На втором месте по удельному весу – работники из отдела по техническим средствам охраны – 16,29% в 2022 году.

Во всех остальных категориях колебания незначительные, что связано с медленным общим ростом численности работников в них.

На рисунке 2.3 показано процентное соотношение всех работников в 2022 году.

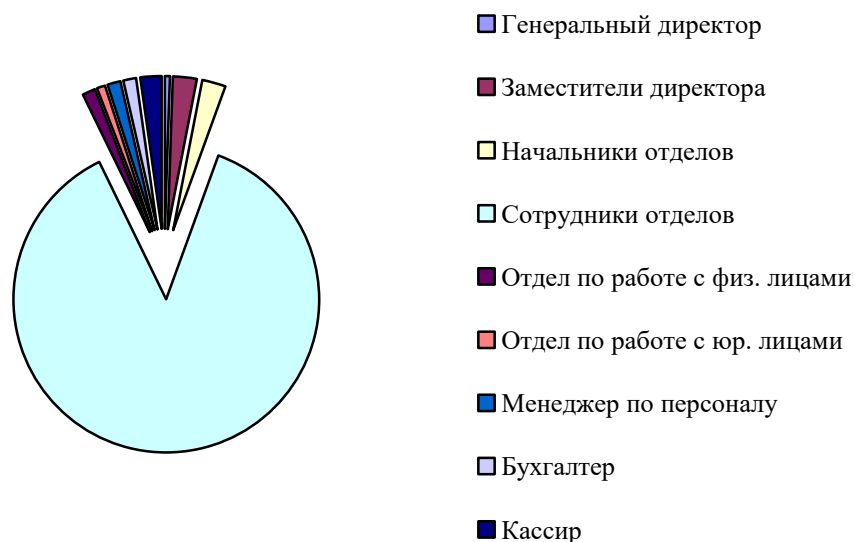


Рисунок 2.3 – Удельный вес работников ООО «СОЮЗ» по категориям в 2022 году

Немаловажным является анализ работников по возрасту, по уровню образования, по трудовому стажу, по полу, по стажу работы в ООО «СОЮЗ», таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Данные о составе работников организации за анализируемый период времени

Показатель	Среднесписочная численность, чел.			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. По полу:						
- мужской	62	116	167	75,61	69,05	75,56
- женский	20	52	54	24,39	30,95	24,44
Итого:	82	168	221	100,00	100,00	100,00
2. По возрасту:						
- 20–30 лет	18	20	23	21,95	11,90	10,41
- 30–40 лет	48	97	164	58,54	57,74	74,21
- 40–50 лет	7	34	27	8,54	20,24	12,22
- 50–60 лет	5	14	3	6,09	8,33	1,36
- 60–65 лет	4	3	4	4,88	1,79	1,80
Итого:	82	168	221	100,00	100,00	100,00
3. По уровню образования:						
- высшее	54	96	113	65,85	57,14	51,13
- среднее профессиональное	28	72	108	34,15	42,86	48,87
Итого:	82	168	221	100,00	100,00	100,00

Продолжение таблицы 2.7

4.По трудовому стажу:						
- меньше 5 лет	18	20	23	21,95	11,91	10,41
- 5–10 лет	17	49	73	20,73	29,17	33,03
-10–20 лет	21	37	58	25,61	22,02	26,24
- более 20 лет	26	62	67	31,71	36,90	30,32
Итого:	82	168	221	100,00	100,00	100,00
5.По стажу работы в ООО «СОЮЗ»:						
- 1–2 года	34	120	146	41,46	71,43	66,06
- 3–4 года	48	31	49	58,54	18,45	22,17
- 5–6 лет	0	17	26	0	10,12	11,77
Итого:	82	168	221	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.7 мы видим, что в организации преобладает мужской пол. Главенствующий возраст 30–40 лет с 2020 по 2022 г. В 2022 году, от общего количества работников, работников в возрасте 30–40 лет 74,21%. Также большую долю работников занимают лица от 20 до 30 лет и от 40 до 50 лет. Это обусловлено тем, что многие ищут заработок во время учебы или сразу после окончания учебных заведений. Стоит отметить, что работники в возрасте от 45 до 65 в основном лица, вышедшие на пенсию, имеющие опыт в данной сфере (сотрудники МВД, военные). А также из-за смены привычной деятельности, смена обстановки.

Интересно в анализе то, что по уровню образования работники разделились на тех, у кого есть высшее образование, и на тех, у кого есть среднее профессиональное образование, однако работников с высшим образованием больше, чем со средним профессиональным, но ненамного, можно сказать, что в 2022 году работники разделились по уровню образования 50% на 50%.

По трудовому стажу самую малую долю занимает категория менее 5 лет, то есть все работники приходят уже с имеющимся опытом. В 2022 году стаж работы от 5 до 10 лет и от 10 до 20 лет имеет 33,03% и 26,24% работников соответственно. Но больший удельный вес занимают работники с

трудовым стажем более 20 лет 31,71% в 2020г., 36,90% в 2021 г., и в 2022 г. 30,32%.

Так как организация расширяется, то большую долю занимают лица, работающие от 1 года до 2 лет. ООО «СОЮЗ» создана в 2017 году, поэтому к 2020 году нет ни одного сотрудника, работающего 5–6 лет, а вот к 2022 году организация имеет 26 человек, которые работают с самого открытия. Это является хорошим результатом, так же, как и 49 работников со стажем работы в ООО «СОЮЗ» 3–4 года.

По полученным данным рассчитаем коэффициенты, показывающие изменение списочной численности работников в ООО «СОЮЗ», и отобразим их в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Изменение численности кадров в ООО «СОЮЗ»

Показатель	2020	2021	2022
1.Среднесписочная численность, чел.	82	168	221
2.Количество постоянных работников, проработавших 3–6 лет в организации, чел.	48	48	75
3.Количество принятых на работы, чел.	15	90	61
4.Количество уволенных с работы, чел.	4	8	5
5.Коэффициент кадрового постоянства (стр.2/стр.1)	0,58	0,28	0,34
6.Коэффициент текучести (стр.4/стр.1)	0,05	0,05	0,02
7.Коэффициент оборота по приему (стр.3/стр.1)	0,18	0,54	0,27

Данные таблицы 2.8 показывают, что количество постоянных рабочих в 2022 году равняется 75 работникам, это на 27 человек больше, чем в 2020 и 2021 гг. Это говорит о созданных внутренних и внешних условиях в организации, для стабильной работы. Коэффициент кадрового постоянства для расширяющейся организации достаточно велик (количество постоянных работников рассчитывалось из таблицы 11 по работникам проработавшим в организации 3–6 лет).

Коэффициент текучести очень мал в 2020 и 2021 гг. – 5%, а в 2022 году вовсе сократился до 2% что подтверждает вышесказанное о созданных

условиях. И в основном увольнения происходили по собственному желанию работников в связи с личными интересами такими как: расположение рабочего места от дома, интерес в других сферах работы и пр.

Принято на работу в 2021 году 54% работников, а в 2022 году – 27%, что показывает быстрый рост организации.

2.4 Анализ методов мотивации работников в организации

ООО «СОЮЗ» использует традиционные методы мотивирования работников.

Каждое подразделение имеет различную мотивацию. Разберем каждую категорию работников в организации и выявим проводимые мотивационные работы.

Анализ стоит начать с генерального директора и его заместителей, так как именно они задают тон работы организации. Их мотивация весьма понятна и ясна. Самым главным методом их мотивации, конечно же, будет являться экономический, и проявляться в виде получения прибыли, улучшение собственного благосостояния, повышение уровня жизни. Также стоит обратить внимание на то, что у любого начальника есть желание быть признанным публично, чтобы его заслуги в области управления и ведении бизнеса были оценены, то есть удовлетворение потребностей в самоутверждении, уважении.

Мотивация генерального директора – в основном личные мотивы – внутренняя мотивация, и только после получения некой прибыли будет использована внешняя мотивация, вызывающая большее желание к деятельности. Чего не скажешь о заместителях и главном бухгалтер, в их отношении директор может применять различные методы мотивации, для побуждения их к работе. Безусловно, удовлетворение потребностей в признании схожи с мотивами директора. Однако в отношении данной категории работников применяются экономические прямые методы

мотивации. Каждый имеет фиксированный оклад, и при выполнении поставленных долгосрочных и краткосрочных целей работники получают премиальные выплаты. Других мотивационных работ в отношении данной категории не проводится.

Рассмотрим общие методы мотивации и стимулирования начальников отделов и их подчиненных, а затем выделим индивидуальные подходы к категориям работников.

В основном в отношении всех работников осуществляются экономические методы мотивации – фиксированная заработная плата, премирование, материальные поощрения не всегда денежные. Объект исследования имеет положение «Об оплате труда и премировании работников» (Приложение В), которое конкретизирует расчет заработной платы, премирование работников, а также выплату иных платежей, что в свою очередь повышает эффективность использования трудовых ресурсов для улучшения экономических и финансовых показателей, и повышения конкурентоспособности организации.

В организации используется повременная, повременно-премиальная, окладная оплата труда и контрактная оплата труда.

При повременной оплате работник получает заработную плату за отработанное количество часов независимо от результативности выполняемых работ (2.1):

$$Z_{\text{повремен}} = T \times t, \quad (2.1)$$

где T – фиксированная тарифная ставка;

t – фактически отработанное количество часов.

Обычно такую заработную плату получают сотрудники отдела физической охраны, только принятые на рабочее место.

Повременно-премиальную оплату получают работники отдела физической охраны, проработавшие от двух недель. При такой оплате труда

рассчитывается сумма оплаты количества отработанных часов и премии за качество работы (2.2):

$$З_{\text{повремен}} = T \times t + П, \quad (2.2)$$

где П – премия.

Окладная оплата труда осуществляется путем установления оклада с учетом выполненной работы и квалификации работников. В основном такую заработную плату получают начальники отделов, сотрудники отделов вооружения, технических средств охраны, отдел по работе с клиентами и менеджеры по персоналу.

Контрактная оплата труда – при приеме на работу в договоре или контракте прописывается заработная плата. Такой расчет происходит с бухгалтерами, кассирами.

Месячный фонд оплаты труда в ООО «СОЮЗ» содержит:

- основную заработную плату;
- премии за эффективное и качественное выполнение поставленных целей и задач;
- надбавки;
- доплаты;
- компенсационные выплаты.

Важно сказать, что размер месячной оплаты труда не может быть меньше минимального размера оплаты труда (МРОТ) в 2022 году в Алтайском крае МРОТ составлял 16638 руб., а в 2023 году – 17786 руб. [2].

Работники ООО «СОЮЗ» могут получать надбавки, доплаты и компенсационные выплаты [27, с. 83]:

- оплата сверхурочной работы;
- доплата за работу в ночное время (сотрудники физической и вооруженной охраны, а также сотрудники отдела ТСО);
- доплата за дополнительные места обслуживания;

- оплата работы в выходные и праздничные дни;
- доплата за квалификацию работника.

Также работники организации могут получать следующие виды премиальных выплат, примеры приказов в приложении Г и Д:

- премия по итогам месяца – выплачивается при выработке достаточного количества часов в месяц, по достижению личных результатов в работе, по эффективности осуществления деятельности во благо организации;
- премия по итогам года – выплачивается сотрудникам, отработавшим полный календарный год за вычетом выходных и отпускных дней, осуществлявшим свою работу качественно и эффективно.

Однако чаще всего используется система премирования в конце года и составляет 15% от заработной платы, полученной за ноябрь-декабрь календарного года.

Мы рассмотрели экономические методы мотивации, административные методы, к сожалению, не используются в данной организации, но имеют место быть морально-психологические методы.

Выше рассмотрены прямые методы мотивации, но не стоит забывать, что существуют косвенные, и они тоже присутствуют в данной организации. И к ним относится повышение квалификации сотрудников отдела охраны, проявляющееся в освоении новых способов и средств охраны. При приеме на работу каждый работник проходит обучение. Причем обучение проводит действующий сотрудник организации, и для него это выступает своего рода психологической мотивацией и совершенствованием личностных качеств.

Все затраты на корпоративную связь, оплату топлива машин групп быстрого реагирования, закупка нового оборудования, спецодежда, инвентарь, обустройство рабочего места, социальное и медицинское страхование берет на себя организация. Если работнику приходится выехать по рабочим вопросам на своём транспортном средстве, то все затраты также оплачивает организация.

Проанализируем структуру затрат на работников организации в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура затрат на работников в организации

Показатели	2021 г.	2022 г.	Темп роста, 2022/2021, %
1.Выручка, тыс. руб.	84921	90221	106,24
2.Фонд заработной платы, тыс. руб.	42750	62968	147,29
3.Средняя заработная плата, руб.	21205,35	23743,72	111,97
4.Среднесписочная численность работников, чел.	168	221	131,55
5.Социальные отчисления, тыс. руб.	5347	6420	120,07
6.Обучение, тыс. руб.	210	214	101,90
7.Премии, тыс. руб.	2764	5162	186,76
8.Дополнительные затраты (спецодежда, амуниция, оплата связи и пр.), тыс. руб.	325	554	170,46

Фонд заработной платы (ФЗП) – выплаты, положенные работникам за исполнение трудовых обязанностей [15, с. 492]. ФЗП рассчитывается по формуле 2.3:

$$ФЗП = З_{ср} \times Ч_{ср} \times 12, \quad (2.3)$$

где $З_{ср}$ – Среднемесячная заработная плата;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников;

12 – количество календарных месяцев в году.

Из таблицы 2.9 мы видим, что фонд заработной платы увеличился на 47,29%, однако сумма ФЗП в 2022 году слишком велика по отношению к выручке, организации стоит либо сократить ФЗП, что повлияет негативно на работников, либо искать пути для увеличения выручки.

Средняя заработная плата увеличилась на 11,97%, что позволило привлечь новых сотрудников. Так как обучением новых работников занимаются сотрудники организации, то на обучение уходит не так много

средств. И в данной организации оплата обучения выступает больше как премирование.

Мало внимания уделяется дополнительным затратам, то есть закупке новой спецодежды для отдела охраны, новым работникам может выдаваться как новый комплект рабочей одежды, так и уже использованный, уволившимися сотрудниками. Стоит чаще менять комплекты одежды, для презентабельного вида сотрудников. Выдача использованной одежды выглядит неуважительно по отношению к новым сотрудникам.

Главной морально-психологической мотивацией в ООО «СОЮЗ» выступает создание атмосферы доверия и понимания в коллективе. Очень важно, что каждый работник может обратиться с возникшей проблемой к своему непосредственному начальнику и решить все вопросы, если же нет возможности решить вопрос на уровне начальника отдела, тогда с данной проблемой обращаются к заместителю директора и самому генеральному директору.

В организации существует правило: «Из любой ситуации есть выход, и мы его найдем». Большое значение имеет тот факт, что сотрудники не боятся лишиться материальных поощрений за ошибки, а умеют их признавать и при возникновении решать их коллективно. То есть такой способ мотивации как критика воспринимается абсолютно адекватно, так как сотрудники понимают, что критика не субъективна, а объективна.

Здоровый психологический климат – залог успеха в организации. Ещё раз отметим, что такой подход относится к каждому работнику.

Дополнительно сотрудников мотивируют ежегодным собранием, на котором подводятся итоги года и вручаются благодарности, грамоты работникам за проделанную работу, что в свою очередь удовлетворяет потребности в признании и самоутверждении.

Анализ имеющейся системы мотивации можно проводить различными методами. Мною был выбран метод опроса, составлены вопросы и опрошены сотрудники главного филиала в г. Барнаул, а также сотрудники 4 филиалов:

г. Новоалтайск, пос. Южный, пос. Власиха и пос. Санниково, всего в опросе принял участие 91 сотрудник, вопросы и результаты представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Выявление степени удовлетворенности работников ООО «СОЮЗ»

Вопрос	Да	Нет	Воздержался
1. Руководитель думает об условиях труда работников	65	12	14
2. Здоровый психологический климат в организации	73	10	8
3. Уровень заработной платы и условий труда в других организациях выше	36	46	9
4. Частое переутомление на работе	25	37	29
5. Получение премии за достигаемые плановые результаты	58	13	20
6. Четкое понимание требований со стороны руководства	80	2	9
7. Удовлетворение социальной политикой организации	54	23	14
8. Знания о результатах проделанной работы и об их влиянии на организацию в целом	69	12	10
9. Поощрение сотрудников похвалой	83	4	4
10. Уверенный подход директора к управлению организацией	56	17	18
11. Уверенность в рабочем месте	76	7	8

Из таблицы 2.10 мы видим, что в ответах преобладает ответ «Да», что говорит об удовлетворении материальных и психологических потребностей.

Самым важным является то, что руководитель имеет уверенный подход к управлению, понимает, что нужно делать в определенных ситуациях, а также думает о своих подчиненных.

Большая часть респондентов ответивших «Воздержался», либо были только приняты на рабочее место, либо проработали мало времени в организации для объективной оценки.

Для наглядности результатов изобразим ответы на рисунке 2.4.

Из рисунка 2.4 мы видим, что действительно преобладает ответ «Да», но в вопросе 3 и 4 лидирующее место занял ответ «Нет», однако это является еще одним доказательством, что работники удовлетворены условиями труда, так как они не переутомляются и заработная плата у конкурентов ниже, чем в данной организации. Также стоит отметить, что респонденты, отвечающие «нет» в основном занимают должности в отделе физической охраны.

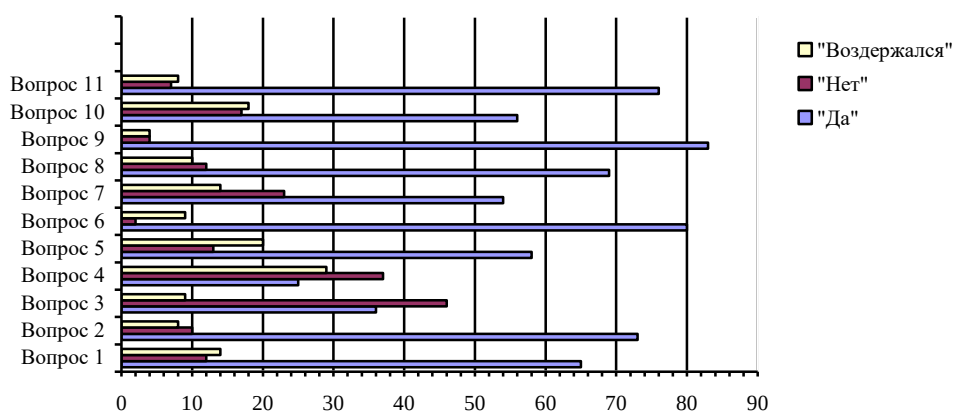


Рисунок 2.4 – Соотношение полученных ответов работников организации

В процессе опроса работников было выявлено, что многим не хватает медицинских обследований (диспансеризации, около 78% респондентов говорили об этом).

В г. Барнауле, где находится наибольшее количество работников, а именно офисных, говорили о том, что не хватает организованного питания. Приходится много времени тратить на приготовление или покупку еды, чтобы пообедать на рабочем месте, что тоже является неудобным моментом. Прием пищи осуществляется на рабочем месте, отсутствует дополнительное помещение для приема пищи.

Также около 50% респондентов отмечали, что было бы неплохо устраивать выездные мероприятия на природу, устраивать тематические мероприятия для сплочивания коллектива.

Таким образом, ООО «СОЮЗ» имеет хорошую систему мотивации, но главенствующие позиции занимают экономические и морально-

психологические методы мотивации и стимулирования, они работают, так как большинство работников только устроились на рабочее место. Мы уже говорили, что такие методы мотивации будут действовать, но не на постоянной основе. Нужно искать новые способы мотивирования сотрудников.

Организация имеет морально-психологические рычаги управления работниками, индивидуальный подход к работникам разовый и достаточно редкий. Уделяется мало внимания отдельным личностям.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Постоянные изменения внешней среды организации в современном мире способствуют использованию прогрессивных методик в управлении трудовыми ресурсами, для поддержания и создания конкурентных преимуществ. Данные методики должны базироваться на эффективной системе мотивации. Такая система должна быть уместна и применима в рамках общей стратегии организации и соответствовать кадровой политике организации.

Анализ действующей системы мотивации работников в ООО «СОЮЗ», проведенный во второй главе, позволил выявить следующие проблемы:

- лидирующие позиции занимает материальная мотивация;
- устаревшая система материальной мотивации (предсказуемое премирование);
- недостаточное количество нематериальных методов мотивации;
- недостаточное внимание к отдельным работникам;
- отсутствие карьерного роста у подразделения охраны.

Сотрудники физической охраны (охранники в магазинах, торговых центрах, жилых домах и др.) и вооруженной охраны (группы быстрого реагирования) лишены возможности карьерного роста, из-за невозможности продемонстрировать свой потенциал.

При выявлении проблем в организации следует предложить пути их решения, то есть разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Рекомендации будут направлены на увеличение уровня достоинств работы, сохранение и улучшение кадровой политики, кадрового потенциала, повышение эффективности использования трудовых ресурсов, соответствие заработной платы работников выполняемой работе.

Главная цель рекомендаций заключается в составлении ряда процедур по повышению удовлетворенности работников организации системой мотивации труда.

Представим рекомендации по улучшению системы мотивации работников в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендации по улучшению системы мотивации работников в организации

Проблема	Рекомендации	Процедуры	Результат
1. Устаревшая система материальной мотивации (предсказуемое премирование); Лидирующие позиции занимает материальная мотивация.	Модернизация системы премирования, внедрение новых видов материальной мотивации.	1.1 Внесение изменений в положение «Об оплате труда работников»; 1.2 Использование материальной мотивации не только по достижению результатов; 1.3 Рассмотрение возможности дополнительных выплат за стаж работы в организации: - до 1 г. работы – отсутствие выплат; - 1–3 года работы – 15% от основной части заработной платы; - свыше 3 лет – 25% от основной части заработной платы.; 1.4 Создание надбавочного фонда за нестандартные, интересные предложения по развитию организации	- Повышение эффективности и производительности деятельности работников; - Повышение удовлетворенности работников; - Возможность самореализации; - Свидетельство профессионализма работников; - Выявление индивидуальных отличий; - Здоровый психологический климат в коллективе.
2. Недостаточное количество нематериальных методов мотивации; Отсутствие карьерного	Увеличение количества видов нематериальной мотивации.	2.1 Внедрение конкурсной системы (выявление лучшего работника месяца/года); 2.2 Разработка систем тестирования для выявления скрытого	

роста у подразделения охраны; Недостаточное внимание к отдельным работникам.		потенциала для возможного карьерного роста; 2.3 Разработка локальной символики, для печати на нагрудных значках, грамотах, дипломах и пр. (Возможно проведение творческого конкурса среди работников по созданию символики организации); 2.4 Приглашение психолога в организацию для выявления проблем в коллективе, внимания к отдельным работникам. 2.5 Заключение договора с ближайшим к офису кафе/столовой договора о бартере. ООО «СОЮЗ» предоставляет свои услуги со скидкой, а взамен работники данной организации питаются со скидкой в 50%.	
3. Отсутствие административных (организационных) методов мотивации	Внедрение административных (организационных) методов мотивации	3.1 Разработка необычных целей и задач, которые будут интересны для работников; 3.2 Вовлечение работников в дела фирмы, передача ряда обязанностей	

Предлагаемые мероприятия направлены на улучшение имеющейся системы мотивации в организации, для повышения эффективности работников с целью повышения экономических показателей и конкурентоспособности организации.

Во второй главе из структуры затрат на работников мы видим серьезную проблему, фонд заработной платы имеет большую долю в

выручке организации. Данную проблему нужно срочно решать, так как она может привести к банкротству организации.

При такой проблеме необходимо сокращать фонд заработной платы, самым эффективным будет сокращение только увеличившегося штата работников. Возможно сокращение штата отдела по работе с клиентами на двух работников по работе с физическими лицами, оставить одного менеджера по работе с физ. лицами, обязанности этих сотрудников может взять на себя заместитель директора или отдел по работе с юридическими лицами. Вместо троих менеджеров по персоналу можно оставить двоих.

Отдел по техническим средствам охраны в 2022 году увеличен до 36 человек и 1 начальника отдела в г. Барнаул. Такое количество сотрудников в данном отделе велико. График работы сотрудников данного отдела 4 рабочих дня и 3 выходных, в ночную смену всегда выходит 3 человека для нештатных ситуаций на объектах и 12 сотрудников работают только в ночную смену. В дневную смену выходят 24 человека по своему графику (график составляется по договоренности работников между собой), и зачастую из вышедших в смену сотрудников (обычно 6 человек) 4 находятся в офисе без работы.

Тарифная ставка за ночную смену равняется 170 рублей в час, смена составляет 12 часов, то есть за ночную смену работник получает 2040 руб., нештатные ситуации случаются очень редко и хватает 1 работника, таким образом количество сотрудников ТСО можно для ночной смены можно сократить до 4 человек.

Тарифная ставка за дневную смену 150 рублей в час, смена также 12 часов, следовательно за дневную смену работник получает 1800 руб. Количество сотрудников данного подразделения можно сократить до 12 человек.

После сокращения штата на 23 человека в месяц произойдет сокращение ФЗП на 851175 руб., в год 10214 тыс. руб.

В сложившейся ситуации, когда ФЗП составляет почти 70% от выручки, освобождение денежной массы просто необходимо.

Еще одним способом решения данной проблемы может быть изменение процесса расчета с клиентами. Из бухгалтерского баланса (Приложение А) мы видим, что дебиторская задолженность составляет 35002 тыс. руб. Это значительная сумма, которая также может помочь организации.

Полученные денежные средства могут быть использованы для создания мотивации для действительно работающих работников, например обновление обмундирования, дополнительные премиальные отчисления.

В организации работают преимущественно семейные люди, для которых хорошей мотивацией была бы организация тематических мероприятий на природе, например, день семьи, спортивные состязания для детей и взрослых. Такие мероприятия позволили бы поддерживать командный дух, создавать ощущения товарищества в коллективе, ощущения большой семьи.

Ранее мы отмечали, что многим не хватает медицинских обследований, а точнее не хватает времени, следовательно, руководство организации могло бы вести переговоры о заключении эффективных взаимоотношений с некоторыми частными медицинскими учреждениями города (Интервал, Пигмалион, МедСи и др.) для проведения комплексных обследований сотрудников организации. А взамен предоставлять свои услуги по охране.

Таким образом, для успешной, качественной и эффективной деятельности организации необходимы заинтересованные работники. Именно они являются одной из главных составляющих организационной системы. Создание условий для раскрытия скрытого потенциала работника, условий для самосовершенствования, условий социального характера, которые побудят работника к эффективной трудовой деятельности, удовлетворят первичные потребности, и потребности саморазвития, признания – задача руководства организации.

В организации уделяется внимание экономическим и морально-психологическим методам мотивирования, которые требуют модернизации.

Нами предложены логически обоснованные мероприятия по улучшению системы мотивации работников ООО «СОЮЗ».

Предложенные мероприятия должны оказать благоприятное влияние на коллектив организации, на его трудовую активность, что повлечет за собой увеличение эффективности деятельности организации, повышение конкурентоспособности. У работников появится личный интерес в работе, заинтересованность в результатах своей деятельности, что повлияет на качество выполняемой работы.

Руководителю важно правильно оценить настоящую ситуацию в организации и предпринять грамотные решения для решения сложившихся проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основа мотивации заключается в знании и понимании физиологических и психологических потребностей работников. Отсюда вытекает одна из главных задач менеджмента – уметь анализировать имеющиеся мотивы работников, для качественной трудовой деятельности, для получения максимального эффекта от имеющихся трудовых ресурсов.

Ранее мы говорили, что мотивация может быть материальной и нематериальной, оба этих выражения мотивации оказывают влияние на работников. Мотив – психологический фактор, внутренние побуждения человека к деятельности, которые должны быть поддержаны организацией.

При наличии баланса нематериальная мотивация будет побуждать к личностному и профессиональному развитию, а материальная к эффективной работе в организации, в её интересах.

Организация, желающая занять лидирующие позиции на рынке, должна создать такую мотивационную систему, при которой будет применяться сумма различных методов, видов, способов мотивации, влияющие на трудовую деятельность работников организации, и побуждающие их к этой деятельности путем удовлетворения личных потребностей.

В системе мотивации работников важен индивидуальный подход к каждому работнику, для одних применяемые методы мотивации будут являть действенным побудителем к работе, а для других абсолютно бесполезными действиями, которые не принесут никакого эффекта.

По результатам оценки существующей системы мотивации в ООО «СОЮЗ» выявлено, что большая часть работников удовлетворены действующей системой, но имеются направления для дальнейшего развития.

Были выявлены ключевые проблемы:

- устаревшая система материальной мотивации;
- недостаточное количество нематериальных подходов мотивации;

- большая доля фонда заработной платы.

А также предложены мероприятия по их решению:

- внесение изменений в положение «Об оплате труда»;
- доплаты за стаж работы в организации;
- создание надбавочного фонда;
- внедрение конкурсной системы;
- приглашение психолога для выявления проблем в коллективе;
- предложение о решении вопроса о питании и диспансеризации работников;
- варианты сокращения фонда заработной платы.

При внедрении новшеств в действующую систему мотивации следует внимательно следить за настроениями коллектива, не бросать всё на самотёк.

Наибольшую эффективность система мотивации будет достигать при суммарном использовании экономических (прямых и косвенных), административных и морально-психологических методов мотивации.

Предлагаемые мероприятия должны оказать положительный морально-психологический и экономический эффект путем повышения удовлетворенности работников, возможности самореализации, подтверждения профессионализма, создания здорового психологического климата. Рабочее место будет восприниматься, как второй дом, в котором имеются все условия для эффективной трудовой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 11.03.1992 № 2487–1 "О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации». -Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 26.03.2023).
2. Региональное соглашение о размере минимальной заработной платы в Алтайском крае на 2022–2024 годы. -Режим доступа: <https://www.buhsoft.ru>. (дата обращения: 12.05.2023).
3. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
4. Андреева Э. А. Эффективность социального пакета // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №12. - С. 31.
5. Армстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с
6. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с
7. Аширов А.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 432 с.
8. Беляцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. - Мн.: Книжный дом, 2012. – 255 с.
9. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда/Социальная защита, 2006 - с.275;
10. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., – М.: Проспект, 2012. – 613 с
11. Гаврикова П. И. Мотивация персонала в условиях кризиса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Инновационный центр развития образования и науки. Санкт-Петербург, 2015. С. 327–329

12. Гавриш Е.С. Мотивация как элемент системы управления персоналом предприятия // В сборнике: Россия в меняющемся мире: социально-экономические, политические и гуманитарные ориентиры. Взгляд молодых 66 Статьи и тезисы докладов XX Международной молодежной научной конференции. 2015. С. 23–25.
13. Горелов Н. А. Принцип морковки. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 276 с.
14. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011.
15. Дафт Р.Л. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2012. – 832с.
16. Долгина Е. С., Васильева Е. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории // Молодой ученый. – 2015. – №7. – С. 387–390.
17. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие /-М.: ПРИОР, 2012. – 365 с.
18. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Фаир»– 2014. - 267с.
19. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 4-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
21. Евдокимов Д. Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом //Актуальные вопросы управления персоналом /Московский технологический университет(МИРЭА).-2017.- С.47-52.
22. Ерохина Е. В. Совершенствование системы управления и мотивации персонала в условиях инновационного развития // Потенциал современной науки. 2016. № 2. С. 55–59.
23. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учеб. - практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. – 269 с.

24. Звеков Д.Е. К вопросу о проблемах мотивации персонала // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. 2015. № 4. С. 51–55.
25. Зеленов А.Д. Подходы к развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала на малом инновационном предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2016. № 1. С. 89–94.
26. Зяблов А.А., Карева А.Е. Современные способы мотивации труда персонала предприятий // В сборнике: День Науки Общеуниверситетская научная конференция молодых учёных и специалистов, сборник материалов. 2015. с. 81–84.
27. Зяблов А.А., Магомедова П. А. Особенности зарубежного и российского опыта мотивации труда и стимулирования персонала на предприятии // В сборнике: День Науки Общеуниверситетская научная конференция молодых учёных и специалистов, сборник материалов. 2015. с. 89–92.
28. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 2014. – 318 с.
29. Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2014. – 303 с.
30. Колесникова А. Н Проблемы совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Экономика и социум. - 2018.- №11.с66
31. Магура М.И. Культура организации. Секреты мотивации: или мотивация без секретов. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 350 с.
32. Макарова, И.К. Управление персоналом / И. К. Макарова. - М.: Институт международного права и управления персоналом им. Грибоедова, 2019. – 120 с.
33. Машницкая, Г. В. Как повысить эффективность корпоративной культуры и сделать ее инструментом достижения целой компании // Менеджмент сегодня. - 2016. - № 1. - с. 48–52.

34. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с.
35. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.
36. Оганесян И. А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2013. – 374 с
37. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник по специальности «Менеджмент»п – М.: Аспект Пресс, 2010.-278с
38. Слепцов Н. С. Реформирование социальной сферы в условиях перехода к рыночной экономике. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 227с.
39. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - с. 5–12. Свердловская ОУНБ
40. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: пер. с англ. / под ред. Н. Л. Горелова. 7-е изд. СПб.: Питер, 2009.
41. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405 с

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Союз"	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Вид экономической деятельности	Деятельность частных охранных служб	по ОКПО	10247753		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	ИНН	2204083440		
по ОКФС / ОКФС		по ОКФС / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	659303, Алтайский край, Бийск г, Петра Мерлина ул, д. № 57/3, оф. 1				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	☐ ДА ☒ НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН				
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	20,598	13,770	7,891
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	20,598	13,770	7,891
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Заласы	1210	11,002	13,191	12,780
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	145
	Дебиторская задолженность	1230	35,002	28,273	23,112
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	861	661	661
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	355	2	106
	Прочие оборотные активы	1260	(101)	(51)	19
	Итого по разделу II	1200	47,119	42,076	36,823
	БАЛАНС	1600	67,717	55,846	44,714

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250	250	250
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10,982	7,225	5,291
	Итого по разделу III	1300	11,232	7,475	5,541
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	17,760	12,760	6,760
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	(308)	(308)	115
	Итого по разделу IV	1400	17,452	12,452	6,875
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	4,745	4,745	4,745
	Кредиторская задолженность	1520	34,288	31,174	27,553
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	39,033	35,919	32,298
	БАЛАНС	1700	67,717	55,846	44,714

Руководитель _____ Кривошеев Алексей
(подпись) (расшифровка подписи)

15 марта 2023 г.

Отчет о финансовых результатах ООО «СОЮЗ» за январь-декабрь 2022 г.

Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2022 г.

		Коды		
Форма по ОКУД		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2022
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Союз"</u>		по ОКПО 10247753		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 2204083440		
Вид экономической деятельности <u>Деятельность частных охранных служб</u>		по ОКВЭД 2 80.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью</u> / Частная собственность		по ОКОПФ / ОКФС 12300 16		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ 384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Выручка	2110	90,221	84,921
	Себестоимость продаж	2120	(87 227)	(81 905)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2,994	3,016
	Коммерческие расходы	2210	(104)	(88)
	Управленческие расходы	2220	(407)	(319)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2,483	2,609
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(287)	(202)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2,196	2,407
	Налог на прибыль	2410	(439)	(473)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(439)	(473)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1,757	1,934

Продолжение приложения Б

Форма 07/10002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 757	1 934
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ **Кривошеев Алексей**
(подпись) (расшифровка подписи)

15 марта 2023 г.

Положение об оплате труда и премировании ООО «СОЮЗ»

«Утверждаю»

Генеральный директор ООО «СОЮЗ»

 /Кривошеев А. А./

« 11 » марта 2019г.

ПОЛОЖЕНИЕ
об оплате труда и премировании
работников
ООО «СОЮЗ»

г. Барнаул
2019г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и предусматривает порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования и поощрения Работников ООО «СОЮЗ», именуемой далее по тексту "Работодатель".

1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, именуемых далее по тексту "Работники", осуществляющих у Работодателя трудовую деятельность на основании заключенных с ним трудовых договоров.

1.3. В настоящем Положении под заработной платой понимаются денежные средства, выплачиваемые Работникам за выполнение ими трудовой функции, в том числе компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты, производимые Работникам в связи с выполнением трудовых обязанностей в соответствии с законодательством РФ, трудовыми договорами, настоящим Положением и иными локальными нормативными актами Работодателя.

1.4. Зарплата Работников включает в себя:

1.4.1. Основную, постоянную часть.

1.4.2. Часть, зависящую от результатов труда Работника.

1.4.3. Дополнительные переменные части на компенсационные покрытия, начисляемые отдельным категориям работников по решению руководства предприятия на основании существующего положения.

1.5. Основная, постоянная часть оплаты труда включает в себя:

1.5.1. Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда Работников за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности.

1.5.2. Должностные оклады Работников устанавливаются в трудовых договорах в соответствии со штатным расписанием.

1.5.3. Размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ.

1.5.4. Постоянная часть оплаты труда Работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями).

1.5.5. Табели учета рабочего времени заполняют уполномоченные сотрудники в каждом подразделении и предоставляют их в бухгалтерию не позднее 5 числа месяца следующего за расчетным.

1.5.6. При определении рабочего времени, подлежащего оплате в соответствии с настоящим Положением, не учитываются следующие периоды:

1.5.7. Время нахождения Работников в ежегодном очередном и дополнительном неоплачиваемом отпусках.

1.5.8. Время нахождения Работников в отпуске без сохранения заработной платы.

1.5.9. Время нахождения Работников в отпуске по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им 3-летнего возраста.

1.5.10. Период временной нетрудоспособности.

1.5.11. Период, в течение которого Работники были отстранены от работы в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

1.5.12. Период, в течение которого Работники отсутствовали на работе без уважительных причин, а также период простоя по вине Работников.

1.6. Переменная часть оплаты труда состоит из:

1.6.1. Доплат и надбавок к окладам, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации

1.6.2. Дополнительной премиальной части, размер которой утверждается приказом руководителя предприятия.

1.6.3. Доплата за работу в праздничные дни производится в соответствии со ст. 153 Трудовым кодексом Российской Федерации на основании приказов и распоряжений об организации работ.

1.6.4. При сменной работе применяется суммированный учет рабочего времени в течение установленного периода, при этом смены могут быть разной продолжительности. Возникающие при этом графике сменности недоработки и переработки сверх смены регулируются в рамках установленного периода рабочего времени и могут по желанию работника компенсироваться соответствующим уменьшением других смен, дополнительными днями отдыха.

1.6.5. За каждый час работы в ночное время, с 22 часов до 6 часов, производится оплата труда в повышенном размере в соответствии с трудовым законодательством, который составляет 40% от должностного оклада.

1.6.6. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее чем в двойном размере.

1.6.7. Доплата и надбавки за индивидуальные результаты работы устанавливаются работникам в индивидуальном порядке на основании приказов (распоряжений) руководителя предприятия.

1.6.8. В целях повышения трудовой дисциплины может применяться механизм депремирования, уменьшается размер премиальной части оплаты труда на величину процента депремирования в соответствии с общим перечнем нарушений или полностью теряет право на ее получение.

1.6.9. Размер премиальной части оплаты труда отдельным работникам может быть увеличен или уменьшен по решению руководителя предприятия как в процентном соотношении, так и в суммарном выражении.

1.6.10. При обнаружении фактов несвоевременного и (или) некачественного выполнения работ и оказания услуг руководители, специалисты и рабочие, по вине которых допущены нарушения, лишаются премиальной части оплаты труда за те месяцы, когда были выявлены эти факты, независимо от привлечения работников в установленном порядке к дисциплинарной или другим видам ответственности.

1.6.11. Конкретный размер премиальной части устанавливается в зависимости от наличия средств, которые предприятие может использовать на эти цели.

1.6.12. Время простоя по вине работодателя (оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника).

Время простоя по вине работника не оплачивается.

2. ПРЕМИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее премирование.

2.2. Премии выплачиваются по результатам работы.

2.3. Размер премии устанавливается приказом (распоряжением) Работодателя.

2.4. Премии выплачиваются из фонда оплаты труда Работодателя. Размер премии зависит от:

- выполнения плана по количеству выполненных работ или оказанных услуг;
- качества выполненных работ и (или) оказанных услуг;
- личного вклада в выполнение уставных задач Работодателя;
- своевременного и качественного выполнения трудовых обязанностей;
- активного участия и личного вклада в реализацию проектов,
- качественного и оперативного выполнения других особо важных заданий и особо срочных работ.

2.5. В случае неудовлетворительной работы отдельных Работников, невыполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудовой дисциплины, перечисленных в настоящем Положении, трудовом договоре, иных локальных нормативных актах или законодательстве РФ, на основании служебной записки

Руководителя структурного подразделения о допущенном нарушении такие Работники могут быть частично или полностью лишены премии.

2.6. Работники могут быть частично или полностью лишены премии в следующих случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;
- невыполнения инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;
- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;
- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- нарушения трудовой и производственной дисциплины, Правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- наличия претензий, рекламаций, жалоб контрагентов и партнеров;
- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- упушения и искажения отчетности;
- совершения иных нарушений, установленных трудовым законодательством в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания и увольнения.

2.7. Лишение премии полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

2.8. Служебные записки на имя руководителя предприятия по вопросам премирования или депремирования работников предоставляются не позднее 5 числа каждого месяца, следующего за расчетным.

3. ВЫПЛАТА ДОЛЖНОСТНОГО ОКЛАДА, ПРЕМИЙ И ИНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

3.1. Оклад начисляется Работникам в размере и порядке, предусмотренных настоящим Положением.

3.2. Оклад выплачивается Работникам путем перечисления на счет в банке, с которым у Работодателя заключен договор.

3.3. Сроки выплаты работникам заработной платы: 10 и 25 числа текущего месяца.

3.4. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

3.5. При прекращении действия трудового договора Работников окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении Работников.

3.6. Оплата отпуска Работникам производится не позднее чем за три дня до его начала, если Работники своевременно подали заявление об отпуске.

3.7. При направлении Работников организации в командировку для выполнения служебного поручения Работодатель компенсирует (в размере фактически подтвержденных документами расходов):

- расходы по проезду;
- расходы по найму жилого помещения;
- суточные;
- период нахождения в командировке оплачивается исходя из оклада согласно штатному расписанию.

3.8. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится в ближайший день выдачи заработной платы, следующий за датой представления надлежаще оформленного листка временной нетрудоспособности в бухгалтерию Работодателя.

3.9. Премии и надбавки не могут быть потребованы Работником в одностороннем порядке, даже если такие выплаты производились неоднократно.

3.10. Перед выплатой каждому работнику выдается расчетный лист с указанием составных частей заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, с указанием размера и оснований произведенных удержаний, а также общей денежной суммы, подлежащей к выплате.

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Премии, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т. д.

4.2. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения.

Приказ о единовременном премировании

Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ»

ПРИКАЗ № 167

г. Барнаул

19 февраля 2021 г.

О единовременном премировании

На основании служебной записки заместителя директора по работе с клиентами от 15 февраля 2021 г., положения об оплате труда и премирования

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. За добросовестную качественную работу с клиентами большой вклад по привлечению новых клиентов выплатить единовременную денежную премию в размере 5000 рублей 00 коп. (пять тысяч рублей 00 коп.) менеджеру по работе с физическими лицами Шейберг Ангелине Викторовне.
2. Контроль за исполнением настоящего Приказа возлагаю на себя.

Генеральный директор

С приказом ознакомлен:

Кривошеев А. А.

Шейберг А. В.

19 февраля 2021г.

Приказ о поощрении работников

Унифицированная форма № Т-11а
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКЗД
по ОКТО

Код
0710001
10247753

Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ»
(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
15	22.10.2020

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о поощрении работников

за качественное несение службы в ночное время
(мотив поощрения)

премия
(вид поощрения (бонусность, ценный подарок, премия и др. – указать))

Фамилия, имя, отчество	Табельный номер	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)	Сумма, руб.	С приказом (распоряжением) работник ознакомлен. Личная подпись работника.
1	2	3	4	5	6
Кузнецов Сергей Валерьевич	016	Вооруженная охрана (ГБР)	Сотрудник ГБР	6700	
Сорокин Михаил Иванович	034	Вооруженная охрана (ГБР)	Сотрудник ГБР	6700	
Косицын Никита Сергеевич	019	Вооруженная охрана (ГБР)	Сотрудник ГБР	6700	
Мишин Алексей Павлович	078	Вооруженная охрана (ГБР)	Сотрудник ГБР	6700	

Основание: представление
Служебная записка заместителя директора по охране Александрова В. В.

Руководитель организации _____
Генеральный директор
(должность)

Кривошеев А. А.
(подпись)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«30» мая 2023 г.

Климова Д. А.

(Ф.И.О.)