

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы стимулирования сотрудников организации (на примере ООО «СТЭЛС»)»

Студент

А.К. Каримова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

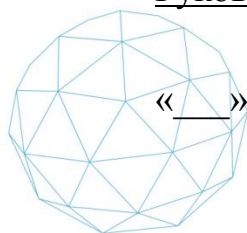
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Студент группы МЕНбз-1403Д

Тема работы: «Совершенствование системы стимулирования сотрудников организации (на примере ООО «СТЭЛС»))»

Научный руководитель: Кифа Людмила Леонидовна

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников организации.

Объект исследования – ООО «СТЭЛС», основным видом деятельности, которого является производство электромонтажных работ.

Предмет исследования – система стимулирования, применяемая на предприятии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: существующая система стимулирования ООО «СТЭЛС» требует внедрения новых методов. Предложенная методика экономически и социально эффективна и готова к внедрению.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источника. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 3, схем - 1.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты системы стимулирования персонала .....	7
1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования. Эволюция системы стимулирования.....	7
1.2 Функции и методы стимулирования сотрудников на предприятии.....	11
1.3 Российская и зарубежная система стимулирования персонала.....	16
2. Анализ системы стимулирования персонала на примере организации ООО «СТЭЛС».....	20
2.1 Краткая характеристика ООО «СТЭЛС». Оценка основных организационно-экономических показателей.....	20
2.2 Анализ существующей системы стимулирования персонала ООО «СТЭЛС».....	29
3. Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «СТЭЛС».....	35
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «СТЭЛС» .....	35
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49

## Введение

Стимулирование сотрудников на предприятии является одним из главных факторов, влияющим на работоспособность персонала. Заинтересованность человека в качественном труде и профессиональном росте, служит ключевым аспектом в успешном функционировании организации. Человека невозможно заставить эффективно работать, но можно предложить ему такие условия, которые послужат сильным мотивом к эффективному труду.

Важную роль в системе стимулирования играет установление связи между «цели и потребности организации» и «цели и потребности сотрудника». Учитывая, что цель и потребность организации сводится к одному – коммерческой выгоде, то цели и потребности работников разнообразны, а, соответственно, и удовлетворение этих потребностей достигается разными способами.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к управлению персоналом лежит через понимание потребностей и мотивации работников. Зная о том, что нужно человеку для успешной трудовой деятельности, какие мотивы побуждают его к труду, работодатель может сформировать эффективную систему стимулирования персонала, то есть систему методов влияния на трудовую деятельность работника.

Взаимосвязь между потребностями людей и факторами, мотивирующими их к работе, была изложена в теориях великих ученых. К ним относятся:

- 1) Теория потребностей американского психолога Дэвида Макклелланда, разработанная в 1940-е годы. Макклелланд полагал, что все мотивирующие потребности человека сводятся к трём составляющим: власть, успех, причастность.
- 2) Двухфакторная теория Фредерика Герцберга, созданная в 1950 году. С помощью опроса 200 инженеров и работников лакокрасочной фирмы

Герцберг определил 2 категории влияния на трудовую деятельность: гигиенические факторы и факторы мотивации.

- 3) Теорию существования, принадлежности и роста разработал в 1972 году Клейтон Альдерфер, выделивший три группы основных потребностей: потребности существования, социальные потребности, потребности личного роста.
- 4) Теория потребностей Маслоу. Положенная в основу концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений теория человеческих потребностей, в которых большое значение придается мотивационным факторам, была разработана русским эмигрантом, американским психологом А. Маслоу в 30-40-е гг прошлого столетия[17]. Эта теория была взята за основу при написании ВКР.

Методы стимулирования персонала могут применяться как к штатным работникам, для повышения эффективности их трудовой деятельности, так и при наборе сотрудников, для привлечения. Согласно статистике, количество неработающих людей по отдельным регионам приблизительно одинаковое: в среднем нетрудоустроенными являются от пяти до 7,5 % россиян от общего числа трудоспособного населения. Это, в какой-то степени, связано с тем, что условия труда, предлагаемые работодателем, не соответствуют условиям, мотивирующим человека к труду. Оптимальные условия труда на отдельно взятом предприятии, возможность обучения на рабочем месте, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, гибкий график и другие нематериальные стимулы могут послужить к сокращению числа безработных, что положительно скажется на экономике страны в целом.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы стимулирования персонала на примере Общества с ограниченной ответственностью «СТЭЛС» (ООО «СТЭЛС»).

В бакалаврской работе поставлены следующие задачи:

- 1) Определить понятие стимула, мотива и потребности. Проанализировать взаимосвязь этих понятий; Изучить методологию и практику построения систем стимулирования персонала в России и зарубежных странах.
- 2) Провести анализ системы стимулирования персонала. Объект исследования – ООО «СТЭЛС».
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования ООО «СТЭЛС».

В работе использованы труды известных зарубежных и отечественных ученых, занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности, в частности, таких авторов, как: А. Я. Кибанов, А. Маслоу, Е. Шапиро, Т. Соломанидина, А. Тебекин, О. Чекмарев. Также, были использованы такие источники, как: научная статья С. В. Баженова, раздел «Управление персоналом» электронной студенческой библиотеки и другие. Информационная база исследования – документация ООО «СТЭЛС».

Бакалаврская работа состоит из трех разделов. Первый раздел посвящен теоретическим аспектам и включает в себя три подраздела: 1) понятие, сущность и эволюцию системы стимулирования и мотивации; 2) функцию и методику стимулирования; 3) опыт и методы, применяемые в России за рубежом, их краткая характеристика, сравнительный анализ. Второй раздел – это характеристика объекта исследования, в котором содержатся два подраздела: 1) характеристика организационно-экономической структуры объекта исследования; 2) исследование существующей системы стимулирования сотрудников. Третий раздел – это практическая часть, включающая в себя два подраздела: 1) разработка методов и совершенствование системы стимулирования труда на объекте исследования; 2) социально-экономическая эффективность предложенных методов.

## 1. Теоретические аспекты системы стимулирования персонала

### 1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования. Эволюция системы стимулирования

На сегодняшний день, главной целью любой организации является получение прибыли. Один из основных инструментов на предприятии – это трудовой ресурс, от которого, по большей части, зависит качество товаров и услуг, их количество, то, как быстро они поступят на рынок и степень их привлекательности для потребителя.

Главными составляющими эффективной трудовой деятельности каждого человека является то, насколько выгодны будут результаты этой деятельности для самого человека. Задача работодателя в данном случае – стимулировать работника, то есть предложить ему условия, в которых работник сможет удовлетворять свои потребности. Говоря о стимулировании, важной составляющей этого метода управления персоналом, является наличие мотивации. Ниже рассматриваются оба эти понятия, как разные, но очень важные детали одного механизма.

Сущность стимулирования заключается в том: «что организация может дать сотруднику для обеспечения необходимых ему благ», стимул задается извне. Мотивация подразумевает отдачу самого работника посредством трудовой деятельности в стремлении получить эти блага. Иначе говоря, мотивация – это обращение к внутренним потребностям развития, а стимулирование – это внешнее воздействие на результат труда. В системе управления, методы стимулирования и мотивации противоположны по направленности, но они взаимно дополняют друг друга.

Говоря о тождественности этих двух понятий, можно сказать, что стимулирование и мотивация персонала – это побуждение работников к качественному выполнению своих должностных обязанностей.

Однако, существуют разные определения, которые затрагивают не только коммерческую сторону мотивации и стимулирования, но и рассматривают их, как комплекс мер, направленный как на трудовую эффективность, так и на личностный рост работника.

Мотивация – это создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей [15].

Стимулирование труда персонала – комплексное применение различных стимулов по отношению к конкретным людям или группе людей, являющихся сотрудниками предприятия, с целью более эффективного использования их трудовых возможностей, стараний, целеустремленности для решения задач, стоящих перед организацией. Эволюция системы стимулирования персонала проходила в несколько этапов, включающих в себя группы теорий управления персоналом [9].

Первая группа «Классические теории». К ней относятся теории: американского инженера и основоположника научной организации труда Фредерика Уинслоу Тейлора; основателя административной школы управления Анри Файоля; Генри Форда. Здесь рассматривался подход, получивший название «Человек экономический», в котором работник рассматривался, как экономический субъект, предпочитающий экономические стимулы. Мотивация выражалась в материально-денежном вознаграждении за качественное выполнение, как можно большего объема работы.

Вторая группа – «Теории человеческих отношений» реализовывала концепцию «Человека социального», основой которой послужила теория человеческих отношений Элтона Мэйо - одного из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Согласно этой теории, помимо материальных стимулов, применялись также нематериальные, как то: вознаграждения за высокие



достижения в работе; делалась ставка на коллективные премии; применялось «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ; поддержание удовлетворенности трудом; усиление роли нематериальных стимулов; поощрение таких качеств, как: умение сотрудничать, лояльность, инициативность, а также учитывался трудовой стаж[с.9]. Наряду с инструментами мотивации, начал использоваться такой инструмент, как «кредитование», чтобы работник мог обеспечить себе жизненные блага, необходимые для комфортных условий его жизнедеятельности, и страхование: медицинское, страхование жизни, пенсионное страхование.

Третья группа – подход «Человеческие ресурсы», ставший абсолютно новым в системе управления персоналом. Данный подход появился наряду с изменениями в обществе, такими, как:

- Развитие демократизации и общественного контроля над бизнесом;
- Развитие законодательной базы, созданной для защиты трудящихся;
- Усиление общественных движений;
- Научно-технический процесс, поспособствовавший отказу от физического труда;
- Появление массового кредита;
- Появление научно обоснованного профессионального управления.

Для создания комфортных условий труда «Человеческих ресурсов» акцент делался на карьерный и личностный рост сотрудника и удовлетворение от самой работы, а не от размера заработной платы. Использовались такие механизмы стимулирования, как:

- Участие в прибыли, то есть вознаграждение работника напрямую зависит от полученной организацией прибыли. Другими словами, сотрудник был заинтересован в процессе увеличения прибыли организации;
- Карьерный рост или продвижение сотрудника по должностной иерархии. Карьерный рост способствует не только увеличению вознаграждения за выполненную работу, но и помогает сотруднику овладеть

новыми навыками и умениями, приобрести и реализовать новые возможности;

- Различные премии за инициативу, заслуги, рационализацию;
- Удовлетворенность от самой работы.

При реализации подхода «Человеческие ресурсы» формировался социальный пакет для сотрудника, это означало, что работодатель берет на себя большую часть ответственности за социальное благосостояние работника, то есть организация выступает неким гарантом в выполнении таких социальных обязательств, как: пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание и другие.

На сегодняшний день, существуют два вида стимулирования персонала: внутреннее и внешнее [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Внутреннее стимулирование персонал получает от самой работы:

- нравственные стимулы: похвала, всевозможные награждения, почетные звания;
- творческие стимулы – возможность проявить свой творческий потенциал, как вариант корпоративные КВН, выступления или же новые творческие подходы в трудовой деятельности;
- социальные стимулы: стимулы, помогающие человеку чувствовать себя на том месте, к которому он стремился, участие в принятии управленческих решений, продвижении по карьерной лестнице, повышение заработной платы;
- социально-психологические стимулы: единство с коллективом, чувство сопричастности к работе коллектива.

Внешнее стимулирование возникает не от работы, а дается организацией. Это могут быть материальные денежные стимулы, такие как премии, надбавки и материальные не денежные, как то льготные путевки, хорошее медицинское обслуживание, социальный пакет и другие.

Говоря о связи стимулирования и мотивации сотрудников, можно сделать вывод о том, что стимулирование является тактикой решения

проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника и позволяющей ему более эффективно трудиться [1].

## 1.2 Функции и методы стимулирования сотрудников на предприятии

Посредством мотивации и стимулирования сотрудников, организация может обеспечивать взаимовыгодные отношения с работником, создавать возможности для его развития и вовлекать его во все направления деятельности организации. Зная о том, какие мотивы побуждают сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей, руководитель или менеджер способен разработать нужные мероприятия по их стимулированию. Для того, чтобы определить, какой вид стимула применить, помимо мотивов работника, необходимо знать и о функциях, которые выполняют методы стимулирования [19].

Первая функция – экономическая. Она содействует повышению эффективности производства, способствует повышению производительности труда и качества производства.

Вторая функция – социальная. Обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе. Также, используя широкий набор материальных, духовных и социальных благ, она служит основой удовлетворения разнообразных потребностей работника, развития его личности, его способностей

Третья функция - социально-психологическая, заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного

типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования, отражающей «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали[Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе.

Стимулирование, как процесс, имеет несколько принципов, которые являются базой для него[20]

Во-первых, доступность. Стимулы должны быть достижимыми, понятными и демократичными. Каждый сотрудник, мотивируя себя на получения вознаграждения за хорошо выполненную работу, должен понимать, что ему нужно делать для получения желаемого вознаграждения. Завышенные требования работодателя негативно скажутся на мотивации работника.

Во-вторых, осязаемость. Существует некий порог действенности и осязаемости стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

В-третьих, постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако, резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Следующий принцип –минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но сразу». В данном случае,

сильным мотиватором выступает учащение вознаграждения, что позволяет установить связь между стимулом и результатом труда.

Соблюдение базовых принципов помогает соблюдать некий порядок в системе стимулирования персонала. Работодатель четко определяет, какие блага он готов предложить и за какую работу, а сотрудник, при этом, может оценить и сопоставить свой вклад с предложенными вознаграждениями.

При выборе метода стимулирования, определяющим условием является знание потребностей сотрудника.

Американский психолог Абрахам Маслоу сформировал пирамиду потребностей по Маслоу, которая тесно связана с мотивационными механизмами. Маслоу полагал, что эти потребности являются определяющим фактором в поведении человека. В основу пирамиды заложены физиологические потребности, такие как: еда, сон, вода и другие. Они являются первичными, врожденными и удовлетворяются самим человеком. Говоря в контексте стимулирования труда о следующих уровнях потребностей, которые являются вторичными, приобретенными, можно отметить, что определенному уровню этой пирамиды, соответствует набор стимулирующих приемов, описанных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Потребности и методы стимулирования персонала

Потребность по Маслоу	Метод стимулирования
Потребность в безопасности: защищенность, уверенность, стабильность, комфорт	Официальное трудоустройство; долгосрочные трудовые отношения; регулярная оплата труда; комфортные условия труда и другие

Продолжение таблицы 1.1

<p>Социальные потребности: общение, внимание, забота, поддержка</p>	<p>Демократичный стиль руководства; возможность общаться на рабочем месте; наставничество; вынесение на доску почета; выражение благодарности за труд; «равенство шансов»; социальный пакет; медицинское обслуживание; льготы; культурно-оздоровительные программы</p>
<p>Потребность в выражении и признании: нужность, значимость, признание, самоуважение</p>	<p>Продвижение по карьерной лестнице за эффективный труд; звание «Лучший работник месяца/квартала/года»; участие в управлении и принятии решения; делегирование представительских функций для других организаций; персональные блага: кабинет, автомобиль; доверие со стороны руководства и другие</p>
<p>Потребность личного совершенствования: персональное развитие, познание, открытие, созидание, творчество</p>	<p>Широкий спектр обучения; премии за новаторство и идеи; предоставление работы по интересам; формирование должностных обязанностей с учетом личных качеств и способностей работника; признание и уважение; доступ к новой информации и другие</p>

Методы стимулирования применяются как к штатным сотрудникам, так и для кандидатов при найме. Это способствует поддержанию и усилению,

а в некоторых случаях и выработке мотивации у трудоустроенного персонала, а также послужит привлекательным маневром для привлечения потенциальных сотрудников.

Далее, существуют несколько этапов разработки и оптимизации системы стимулирования [16]:

1) Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом. На этом этапе проводят анкетирование, тестирование, беседу с сотрудником. Одним из способов выявления удовлетворенности трудом, является методика Бадоева, где сотруднику предлагается проставить баллы со знаком «плюс» или «минус» в вопроснике. Результат определяется путем суммирования баллов.

Не маловажным фактором в диагностике мотивации сотрудников, является определение степени эмоционального выгорания [3]. Нередко встречаются случаи, когда специалист с высокими показателями эффективности труда, не справляется с обязанностями. Одним из вариантов опроса на предмет эмоционального выгорания, сотрудникам проводят опрос по методике Бойко. Опросный лист включает в себя пункты, имеющие непосредственное отношение к мотивации.

Еще одним способом оценки персонала, а именно его трудового потенциала, деловых качеств, соответствия занимаемой должности, является мероприятие, которое называется ассесмент-центр. Такой метод оценки персонала способствует оптимизации кадрового состава и необходимости стимулирования того или иного работника.

- 2) Разработка основных принципов компенсационной политики;
- 3) Определение содержания и структуры компенсационного пакета;
- 4) Этот раздел включает в себя 3 пункта:
  - разработка базовой заработной платы на основе внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

- разработка переменной части денежных вознаграждений, таких как премий, для усиления влияния вознаграждения на производство;
- разработка социальной политики компании, системы социальных льгот;
- 5) Разработка внутренних нормативных документов, закрепляющих и регламентирующих систему вознаграждения;
- 6) Обучение сотрудников кадровой службы технологиям внедрения и оптимизации компенсационного пакета;
- 7) Мониторинг, аудит и контролинг системы вознаграждения.

Следует отметить, что стимулы подбираются для каждого сотрудника отдельно, так как для кого-то хорошим стимулом будет большой заработок, а для кого-то, комфортные условия труда. Для начала необходимо изучить личные и профессиональные качества сотрудника, его потенциал и то, на какой ступени потребностей он в данный момент находится. Этот тщательный анализ необходим для того, чтобы стимулы имели эффективный результат, как для работодателя, так и для самого работника.

### 1.3 Российская и зарубежная система стимулирования персонала

Как в российских, так и зарубежных странах, стимулирование труда является важной деталью управления персоналом. Наиболее характерные зарубежные методы стимулирования используются в Японии, Америке, Франции, Англии, Германии, Швейцарии [14].

В Японии, методы материального поощрения используют синтезированные системы. Величина заработной платы напрямую зависит от четырех показателей: возраст, стаж работы, результативность труда, профессиональный разряд. Иначе говоря, повышению тарифной ставки, должны предшествовать повышение квалификации работника и эффективность его труда. Такой метод мотивирует сотрудника на высокую производительность, способствует стремлению в карьерном росте и долгосрочных трудовых отношениях.



Американская модель ориентирована на стимулирование и поощрение активной части населения. Основным стимулом выступает материально-денежное вознаграждение. Росту прибыли способствуют коллективные методы вознаграждения, размер премий всего персонала зависит от величины сэкономленных коллективом средств.

Основой для рыночных отношений во Франции служит конкуренция. Компаниям, для того чтобы быть конкурентоспособными, необходимо снабжать рынок качественной, привлекательной для потребителя продукцией, товарами и услугами, а персонал должен быть заинтересован в производстве таких товаров и услуг.

Стимулирование персонала строится на принципе индивидуализации оплаты труда, который состоит из трех основных подходов :

- 1) Для каждой должности, на основании определяется минимальная заработная плата. Труд работника оценивается индивидуально, согласно количеству и качеству выполненной этим сотрудником работе;
- 2) Оплата труда включает в себя две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности, и переменную, отражающую эффективность трудового вклада работника. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и другие. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;
- 3) На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Преимуществом французской методики стимулирования является то, что персонал оказывает прямое воздействие на доход компании, а соответственно и на доход каждого сотрудника. Такое воздействие обусловлено таким методом стимулирования, как участие в прибыли. Также, важно отметить, что и уменьшение премиального фонда воспринимается

менее болезненно, так как по большей части, этот фонд зависит от трудового вклада персонала.

В Великобритании существуют два вида оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

Социальная политика Германии предоставляет возможность каждому гражданину найти свое место в системе «производство-потребление». Немецкая система мотивации основана на ответственности каждого человека перед страной. Во главе стоит гражданин, с его интересами.

В шведской системе мотивации преобладает сильная социальная политика. В её основе лежит социальное равенство, то есть национальный доход перераспределяется между менее обеспеченными слоями населения. Для поддержания социального равенства, была проведена политика, так называемой солидарной заработной платы. Это означало, что на разных предприятиях одна должность оплачивалась одинаково, а разрыв между минимальной и максимальной оплатой труда должен был быть минимальным. В случае, если предприятие оказывалось нерентабельным, руководителям запрещалось компенсировать эту нерентабельность за счет заработной платы работников. Это мотивировало владельцев искать другие способы повышения эффективности производства, либо закрывать фирму.

Российская система стимулирования строится на отечественных методах и включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, как то

- материальные вознаграждения: разного рода премии, участие в прибыли;
- благодарственные письма и устные благодарности;
- социальное обеспечение: пенсионное, медицинское страхование;

- практикуется как индивидуальное, так и коллективное стимулирование сотрудников;

- обучение и повышение квалификации за счет работодателя;

- надбавки за профессионализм;

- выбор и поощрение лучшего работника месяца/квартала/года;

- записи о профессиональных достижениях в трудовую книгу и другие.

Подводя итоги, можно отметить, что зарубежные методы, в основном, строятся на материальных стимулах, а российская система стимулирования частично включает в себя методы зарубежных стран, но всё же разнообразие нематериальных стимулов, является её отличительной чертой.

## 2. Анализ системы стимулирования персонала на примере организации ООО «СТЭЛС»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «СТЭЛС». Оценка основных организационно-экономических показателей

Общество с ограниченной ответственностью «СТЭЛС» (сокращенное название ООО «СТЭЛС»).

ООО "СТЭЛС" было зарегистрировано в г. Самаре в 2015 г. как предприятие, основным направлением деятельности которого, является выполнение широкого спектра электромонтажных работ.

Новой вехой в истории развития предприятия стал 2016 год, когда был сформирован отдел по торговле (поставкам) электрооборудования по 44-ФЗ и 223-ФЗ. Успешный результат этого направления достигался за счет взаимовыгодного сотрудничества с крупнейшими производителями электротоваров, что подразумевало достойное качество товаров, приемлемые конкурентоспособные цены, оперативность поставки. Но, в конце 2018 года отдел был расформирован в связи с увольнением менеджера по поставкам и в последствии экономической неэффективностью проекта. Однако, организация продолжает поставлять товар по заявке заказчиков, но в закупках по 44-ФЗ и 223-ФЗ участие не принимает.

В 2017 году был оборудован цех по сборке электрощитового оборудования, что позволило расширить спектр оказываемых услуг.

За последний год ООО "СТЭЛС" превратилось в современное предприятие по монтажу и поставкам электрооборудования любых марок.

В настоящее время ООО "СТЭЛС" располагает производственно-техническими возможностями по самостоятельному проведению электромонтажных работ в любой точке Самарской области. Широкая номенклатура монтируемой и поставляемой продукции, короткие сроки

исполнения заказов, доступные цены и гибкая система скидок, позволили предприятию прочно укрепиться на отраслевом рынке, приобрести постоянных партнёров.

Компания «СТЭЛС» является обществом с ограниченной ответственностью. Имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде. Общество в своей деятельности руководствуется Уставом предприятия и законодательством Российской Федерации.

Организация имеет самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием и другие средства индивидуализации.

Организация ООО «СТЭЛС» занимается следующими видами деятельности:

- монтаж и ремонт силовых и осветительных электрических сетей, питания компьютерных систем, систем связи и безопасности;
- прокладка наружных сетей электроснабжения напряжением до 1000 Вольт;
- монтаж уличного освещения с установкой опор;
- декоративное освещение;
- поставка светотехники, электроустановочных изделий и кабельно-проводниковой продукции, щитового электрооборудования.

Единственным учредителем и руководителем компании является Директор (Приказ №1 о назначении Директора).

На основании Устава, директор уполномочен совершать любые действия от имени компании, заключать договора, подписывать бумаги, принимать решения и так далее. На основании приказа №2, должность главного бухгалтера занимает, также, директор.

ООО «СТЭЛС» зарегистрировано по адресу: г. Самара, проспект Карла Маркса, дом №207, кв.15 – это юридический адрес. Фактически, ООО «СТЭЛС» арендует офисное помещение площадью 22 кв.м., по адресу: г. Самара, ул. Ивана Булкина, дом №84, офис №11.

Основной целью функционирования предприятия является получение прибыли за счет реализации оказываемых услуг, а так же насыщение рынков товарами и услугами, предоставляемыми фирмой. Но, для достижения вышеуказанных целей, перед ООО «СТЭЛС» стоят следующие задачи:

- обеспечение потребителей продукцией в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- обеспечение персонала заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста, стимулирование сотрудников;
- недопущение сбоев в работе предприятия, как то: срыва поставки, некачественного оказания услуг;
- установление долговременных и взаимовыгодных партнёрских отношений с поставщиками и заказчиками.

В настоящее время ООО «СТЭЛС» успешно сотрудничает со многими предприятиями. Основными и постоянными заказчиками в области производства электромонтажных работ являются:

- Некоммерческая организация «Региональный оператор Самарской области «Фонд капитального ремонта»
- Здание кинотеатра «Шипка»;
- Общественная организация "Самарский областной клуб авторской песни имени Валерия Грушина";
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ФГБОУ ВО СамГМУ Минздрава России);

- Департамент городского хозяйства и экологии Администрации городского округа Самара;

- Муниципальное предприятие «Самарская набережная».

Также, предприятием были осуществлены крупные поставки электрооборудования в такие организации как:

- Фонд социального страхования Самарской области;

- Министерство управления финансами Самарской области.

Любая сделка в ООО «СТЭЛС» проходит в несколько этапов:

1. Предоставление коммерческого предложения заказчику, согласование объёма и стоимости работ;
2. Формирование пакета документов: договор, смета, счет на оплату;
3. Закупка материалов, выполнение работ;
4. Ввод объекта в эксплуатацию.
5. Подписание КС-2, КС-3, сдача исполнительной документации.

Все отношения с партнерами, то есть, с поставщиками и заказчиками регулируются договорами. Формирование пакета документа для заключения сделки входит в ответственность менеджера по персоналу и бухгалтера организации. Главными составляющими договора с заказчиком являются: сроки работ, перечень услуг или товаров, стоимость договора и ответственность каждой из сторон.

Касаемо поставщиков, то основным условием при заключение контракта, является наличие отсрочки платежа за отгруженный материал. Срок отсрочки и допустимый лимит обговаривается руководством. Такая система удобна тем, что отгрузка товара производится без предоплаты.

О рентабельности организации можно судить, исходя из результатов годовой отчетности. Для анализа основных экономических показателей деятельности ООО «СТЭЛС» были взяты отчетные бухгалтерские документы за 2015 - 2017 гг.[4] [5] [6]и представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Основные экономические показатели ООО «СТЭЛС»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения			
				2015-2016 гг		2016-2017гг	
				Абс.из м (+/-)	Темп прирост а, %	Абс.из м (+/-)	Темп прирост а, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	6642	4828	13269	-1814	-27,31	+8441	174,83
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	6057	1939	5801	-4118	-67,99	+3862	199,17
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	585	2889	7468	+2304	393,85	+4579	158,50
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	1133	2804	7468	+1671	147,50	+4664	166,33
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	-	-	327	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продажи <sup>1</sup> , тыс. руб.	548	85	74	-463	-84,49	-11	-12,94
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	-	42	42	-	-	0	0
8. Основные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.1



9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс.руб.	2961	4366	9083	+1405	47,45	+4717	108,04
10. Численность ППП, чел.	3	4	6	+1	33,33	+2	50,00
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	1401	648	1549	-753	-53,75	+901	139,04
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 10)	2214	1207	2211	-1007	-45,48	+1004	83,18
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 11 / стр. 10)	738	162	258	-576	-78,05	+96	59,26
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	-	-	-	-	-	-	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,24	1,10	1,46	-1,14	-103,64	+0,36	32,73
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	8,25	1,76	0,56	-6,49	-78,67	-1,2	-68,18
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100%	7,62	1,79	0,56	-5,83	-76,51	-1,2	-67,04
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	108,25	98,24	99,44	-10,01	-9,25	+1,2	1,22

Выручка выросла почти в 2 раза в 2017 г., по сравнению с 2015 г., а оборачиваемость активов в 3 раза, это говорит о том, что на складе находится залежалый товар, то есть происходит затаривание склада организации неликвидным товаром.

2016 год для компании оказался наиболее тяжелым. Крупное судебное разбирательство с основным партнером повлияло на производительность фирмы. Резкое снижение рентабельности связано с тем, что основная доля оплаты труда, управленческих и коммерческих расходов относилась к затратам на осуществление деятельности на объектах, которые принадлежали неплатежеспособному заказчику. Соответственно, вырученные с других объектов деньги, расформировывались на расходы, а не на прибыль.

В 2017 году маленькая рентабельность связана, в основном, с неэффективностью работы отдела закупок. ООО “СТЭЛС” принимало активное участие в торгах на поставку электротоваров по 44-ФЗ и 223-ФЗ. За счет больших затрат на организацию поставки, у компании прибыль: либо отсутствовала, либо составляла минимум, что отразилось на экономических показателях в целом.

Основываясь на данные таблицы 1, можно рассчитать темп роста прибыли, как одного из основных показателей экономической эффективности, по формуле:

$$Tr = (Tp/Bp) * 100\%$$

Где Tr- темп роста, Tp – текущий показатель, Bп- базовый показатель.

Рассчитывая темп роста прибыли за 2016/2015 года, получаем:  $(85/548)*100\% = 15,51\%$ . Значение темпа роста, меньше 100%, это свидетельствует об отрицательной динамике деятельности фирмы. То есть, прибыль предприятия в 2016 году уменьшилась на 84,49% по сравнению с 2015 годом.

Аналогичный расчет за 2017/2016 год показывает:  $(74/85)*100\% = 87,06\%$ , то есть в 2017 году, прибыль сократилась на 12,94%.

Увеличение численности работающих сотрудников произошло за счет расширения спектра оказываемых услуг.

Несмотря на то, что некоторые экономические показатели ООО «СТЭЛС» были улучшены, рентабельность продаж остается очень низкой, а рентабельность производства отсутствует. Такие показатели говорят о том, что предприятие находится в достаточно неустойчивом финансовом положении. Повышение рентабельности ООО «СТЭЛС» возможно при следующих условиях, как то:

- оптимизация управленческих расходов, которые в 2017 году составляют 56,28% от всей выручки;
- постепенного увеличения цен на оказываемые услуги и товары;
- повышение производительности труда за счет стимулирования персонала;
- сокращение количества нереализованных товаров, а также, нерентабельности сделок по поставкам электрооборудования

В качестве организационной структуры управления в ООО «СТЭЛС» применяется линейно-функциональная структура управления. Сущность линейно-функциональной системы состоит в том, что директору подотчетны руководители подразделений, которым в свою очередь подчинены сотрудники следующей ступени и так далее.

В компании функционируют два подразделения: «Офис» и «Электромонтаж». За первым подразделением закреплены 3 сотрудника: директор, бухгалтер, менеджер по персоналу, которые подотчетны только директору и не имеют подчиненных.

Организационная структура ООО «СТЭЛС» изображена на схеме 1.

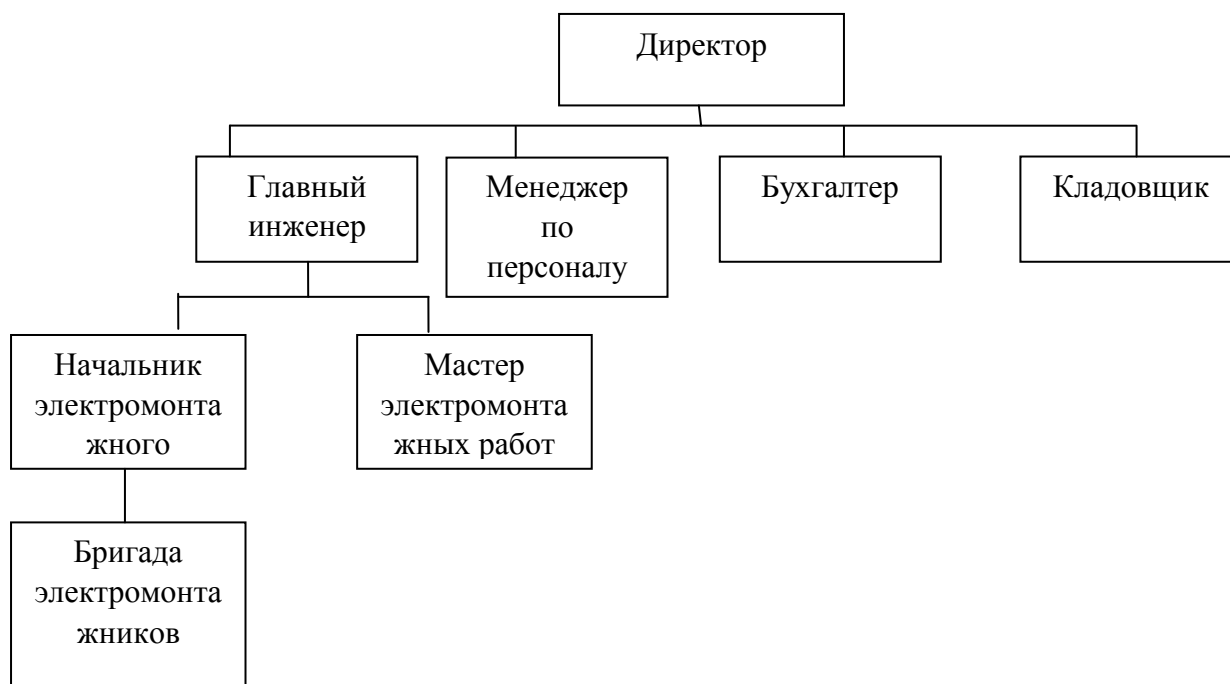


Схема 1- Организационная структура ООО «СТЭЛС»

Обязанности бухгалтера прописаны в Трудовом договоре и включают в себя работу с первичными документами и другие обязанности, относящиеся к бухгалтерии[7].

Менеджер по персоналу, также, подчиняется директору компании. Основной перечень компетенций прописан в трудовом договоре, но, на основании устной договоренности и дополнительных выплат, должностная инструкция менеджера по персоналу включает в себя обязанности, относящиеся и к другим направлениям деятельности фирмы, как то [7]:

- договорное дело;
- сбор, подготовка исполнительной документации для сдачи заказчику;
- расчет и начисление заработной платы;
- расчет себестоимости объекта.

Кладовщик организации ответственен за материалы и оборудование. В его должностные обязанности входит: обработка заявок на материал, организация поставки материалов и оборудования на объект, ежемесячная

инвентаризация и учет [7]. Все отчеты предоставляются руководителю фирмы.

Бригада электромонтажников выполняет работы на объекте и подчиняются начальнику электромонтажного участка, который в свою очередь взаимодействует и отчитывается главному инженеру.

Также, на объекте работает мастер электромонтажных работ. Отличие его должностной инструкции от инструкций электромонтажников заключается в том, что он составляет и предоставляет отчеты о выполненных работах, передаваемые главному инженеру.

Преимущества такой организационной структуры состоит в том, что руководящие должности занимают квалифицированные и специалисты, так как именно они располагают основной информацией о ситуации на объекте, на основании которой формируются исполнительные и бухгалтерские документы, необходимые для оплаты услуг.

Недостаток такой системы заключается в том, что директор фирмы не посвящен в тонкости и детали процесса выполнения работ, так как курирует только руководителей.

## 2.2 Анализ существующей системы стимулирования персонала ООО «СТЭЛС»

Компания «СТЭЛС» является микро-предприятием. При небольшом штате, важную роль играет профессионализм и ответственность каждой единицы при выполнении своих обязанностей. Маленькая численность персонала подразумевает совмещение нескольких должностей одним работником. Эффективное совмещение может достигаться только при наличии у сотрудника мотивации, которая и системы стимулирования в организации.

Кадровый состав компании включает в себя [21]:

- директор - одна штатная единица
- бухгалтер – одна штатная единица
- менеджер по персоналу - одна штатная единица
- кладовщик - одна штатная единица
- главный инженер - одна штатная единица
- начальник электромонтажного участка – две штатных единицы
- мастер электромонтажных работ - одна штатная единица
- электромонтажник – пять штатных единиц.

Прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора, согласно статьям: 67 и 65 Трудового Кодекса РФ.

Официальное трудоустройство является своего рода стимулом, удовлетворяющим потребность в безопасности, согласно пирамиде Маслоу. Каждый сотрудник может рассчитывать на долгосрочные трудовые отношения при условии эффективной работы и высокой производительности труда. Данный стимул относится и к вновь пришедшим кадрам, находящимся на испытательном сроке.

Оплата труда в ООО «СТЭЛС» происходит нерегулярно, то есть не исключены задержки, но в пределах допустимого. Это связано с задержками выплат по договорам от заказчиков. Согласно последней статистике, за 2017-2018 гг., по причине нестабильности зарплаты, из организации уволились 4 квалифицированных сотрудника, что сказалось на организации и выполнении работ.

Говоря о материальных стимулах, в компании практикуется премиальная система, помимо заработной платы. Размер премий напрямую зависит от прибыли и носит нефиксированный характер.

Организация предоставляет сотруднику ежегодный оплачиваемый отпуск, сроком 28 календарных дней. Как правило, график отпусков, персонал обговаривает между собой, определяя очередность. Директор

начисляет работнику отпускные, согласно фактическим начислениям заработной платы с учетом количества отпускных дней.

Говоря о нематериальных стимулах в ООО «СТЭЛС», то здесь можно выделить:

1. Во-первых, условия труда. Офис оборудован под комфортные условия труда частично: исправные, новые компьютеры стоят лишь у двух сотрудников из пяти; отсутствует кондиционер; были закуплены новые столы и стеллажи, но сотрудники сидят на сломанных стульях.

Для каждого электромонтажника закупается спецодежда и обувь, предоставляется необходимый для работы инструмент. При условии, что такая профессия подразумевает работу, как в холодное, так и в жаркое время года, компенсации за условия труда в ООО «СТЭЛС» не предусмотрены.

2. Руководитель организации придерживается демократичного стиля управления. Организация рабочего процесса происходит исходя из ответственности каждого сотрудника, то есть руководитель доверяет коллективу и предоставляет возможность самим планировать рабочий день. Такое доверие со стороны руководства представляет собой стимул, благодаря которому, сотрудник чувствует себя значимым и признанным, что мотивирует его на ответственное выполнение обязанностей.

3. Коллектив свободно общается между собой, что помогает сохранять дружескую атмосферу. В компании принято организовывать корпоративные вечера за счет компании на некоторые праздники, поздравлять с днем рождения каждого сотрудника. Такой метод нематериального стимулирования способствует удовлетворению социальных потребностей человека.

4. В организации предусмотрен карьерный рост, но только для электромонтажников. Так, например, мастер и начальники участков, в прошлом – электромонтажники. Их повышение связано с профессиональными заслугами, компетентностью и ответственным

отношением к работе. Учитывая тот факт, что штат организации небольшой, продвижение по карьерной лестнице для других должностей не предусмотрено.

5. В ООО «СТЭЛС» практикуется такой метод обучения, как наставничество. Для вновь пришедших кадров, определяется ответственный за его адаптацию в коллективе и на рабочем месте, но такой вид дополнительной работы, ответственному не оплачивается. Хотя, наставничество и является способом стимулирования, так как сотруднику доверяют обучение, а значит и признают его профессионализм, но денежное вознаграждение за дополнительный труд играет немаловажную роль в выражении такого признания. Обучение, требующее финансовых вложений, в компании не предусмотрено.

В первой главе бакалаврской работы были описаны базовые принципы построения системы стимулирования, соблюдение которых, образует некий порядок, это: доступность, осязаемость, постепенность, минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.

В ООО «СТЭЛС» преобладают, в основном, не материальные стимулы, но базируются они, также, как и материальные – на вышенаписанных принципах.

Персонал должен понимать: что им нужно сделать, какой результат должен быть достигнут для получения нужного вознаграждения. Вознаграждение должно быть осязаемо, работники должны видеть, что они получили именно то, ради чего добивались результата. И временной промежуток не должен превышать допустимого.

В таблице 2.2 отражены методы стимулирования, практикуемые на предприятии и соблюдения вышеуказанных принципов, относительно существующей системы ООО «СТЭЛС».

Таблица 2.2- Методы и принципы системы стимулирования ООО «СТЭЛС»



Стимул	Принципы, соблюдаемые при указанном методе стимулирования
<p>Заработная плата (оклад+премии)</p>	<p>Доступность: премиальные выплаты напрямую в основном зависят от трудового вклада каждого работника и прибыли компании. То есть, насколько качественно и быстро персонал выполняет свою работу, настолько быстро и в полном объеме эта работа будет оплачена заказчиком.</p> <p>Ощутимость: с учетом того, что выплаты носят нефиксированный и нерегулярный характер, соблюдение этого принципа теряется.</p> <p>Постепенность: оклад персонала повышается, исходя из времени работы на предприятии и происходит постепенно, по нарастающей. Снижение оклада не предусмотрено. В системе премирования происходят скачки, то есть размер может как увеличиться, так и уменьшиться.</p> <p>Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой: сроки оплаты труда прописаны в трудовом договоре. Выплаты осуществляются 2 раза в месяц, в виде аванса и зарплаты. Хотя, в некоторых случаях, предусмотрена оплата по факту выполнения определенного вида работ.</p> <p>Незначительные задержки сказываются на соблюдении данного принципа, но такое влияние является не критичным.</p>
<p>Демократичный стиль; свободное общение сотрудников на рабочем месте; доверие со стороны директора</p>	<p>Доступность: в компании существует свободный формат, относительно общения коллектива в рабочее время. Это относится и к работникам офиса, и к рабочим. Лояльность со стороны директора распространяется на весь персонал, то есть, ни к кому не применяются штрафные санкции.</p> <p>Такого стиля придерживаются весь руководящий состав. Каждый из штата сам определяет для себя порядок и приоритетность действий, исходя из общего объема работ и сроков.</p> <p>Ощутимость перечисленных методов стимулирования достигаются за счет благоприятной обстановки в коллективе, что положительно влияет на трудовой процесс. Доверительное отношение способствует удовлетворенности работника трудом и самим собой. Отсутствие страха наказания за ошибки, ощущение поддержки коллег служат сильными мотиваторами.</p>

## Продолжение таблицы 2.2

Обучение	<p>На сегодняшний день, такой метод стимулирования применяется к новым сотрудникам.</p> <p>Новичок ощущает поддержку со стороны более опытных работников, что помогает быстрее адаптироваться на рабочем месте.</p> <p>Ощутимость такого метода заключается в том, что при нехватке профессиональных для работы навыков, работник получает возможность их приобрести и практиковаться при участии наставника.</p> <p>Повышать квалификацию работников с отрывом от производства или без, на сегодняшний день компания не имеет финансовой возможности. Данный вопрос рассматривается в перспективе.</p>
Карьерный рост	<p>Доступность: примером служат сотрудники, которые продвинулись по карьерной лестнице от должности электромонтажника до руководящих должностей. Достижение роста обусловлено компетентностью и ответственностью работника и доступно для каждого рабочего бригады.</p> <p>Повышение в должности влечет ряд ощутимых преимуществ, как то: увеличение зарплаты, расширение полномочий, некоторых компенсаций.</p> <p>Постепенность карьерного роста исключают скачки и ощутимые изменения должностных обязанностей.</p>

Внедрение новых и улучшение применяемых методов материального и нематериального вознаграждения, поспособствует увеличению производительности труда и трудовому вкладу каждого работника. В устной форме был проведен опрос непосредственных руководителей бригады на тему профессиональных возможностей электромонтажников. Начальник участка, который курирует работу состава бригады и каждого монтажника в частности, ответил, что способные работники используют 60% рабочего потенциала, то есть чуть больше половины. Это свидетельствует о необходимости модификации системы стимулирования персонала.

### 3. Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «СТЭЛС»

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «СТЭЛС»

Вовлеченность сотрудника в трудовой процесс оказывает значительное влияние на результат его деятельности, а соответственно, и на результат деятельности компании.

Формирование такой вовлеченности зависит, с одной стороны, от работника- от его мотивов, личностных целей и потребностей, а с другой стороны, вклад руководителя играет не менее важную роль.

Вкладом руководителя, в данном случае, может выступать: взаимодействие с персоналом; стимулирование; выявление неудовлетворенности трудом, коллективом, регламентом и другие меры, помогающие определить: что нужно работнику для эффективного труда.

ООО «СТЭЛС» имеет достаточно небольшой штат сотрудников, но достаточный для функционирования компании. В основном, одна штатная единица совмещает несколько должностей, что отражается на размере премиальных выплат. Например, в должностные обязанности менеджера по персоналу, входят функции, не относящиеся к его специальности, как то: формирование договоров, расчет и начисление зарплаты, составление смет (расчет себестоимости объекта) и формирование пакета исполнительных документов. В должность кладовщика компании входит: обработка заявок на материал, оприходование товарных накладных в 1С, организация поставок.

Итак, для того, чтобы разработать систему стимулирования, необходимо выяснить: какие стимулы будут иметь пользу для каждого сотрудника. Дляэтого было предложено провести анкетирование коллектива

ООО «СТЭЛС» на предмет выявления факторов, влияющих на трудовую активность.

Анкета содержит несколько разделов с вопросами, касаемо удовлетворенности оплаты труда и её влияния, отношений в коллективе, условий труда и других факторов.

Образец анкеты представлен в Таблице 3.1.

Таблица 3.1. Исследование удовлетворённости системой стимулирования в ООО «СТЭЛС».

Ваш пол			
Ваш возраст			
Образование			
Стаж работы в ООО «СТЭЛС»			
Отметьте в таблице, насколько Вас устраивают стороны трудовой деятельности в ООО «СТЭЛС»			
Вопрос	Полностью устраивает	Совсем не устраивает	Пожелания по улучшению/Примечания
Размер зарплаты			
Регулярность выплат			
Обязанности распределяются в соответствии со способностями			
Возможность карьерного роста			
Система обучения в ООО «СТЭЛС»			
Режим работы			
Условия работы			

Продолжение таблицы 3.1

Отношения в коллективе					
Режим работы					
Условия работы					
Отношения в коллективе					
Из списка предложенных видов стимулирования, выберите те, которые применяются по отношению к Вам в ООО «СТЭЛС» и насколько важно их наличие.					
Вопрос	Применяются	Применяются частично	Совсем не применяются	Имеет значение	Не имеет значения
Денежное стимулирование (премии, дополнительные выплаты)					
Моральное стимулирование (устное вынесение благодарностей, похвала)					
Обучение, повышение квалификации					
Комфортные условия труда					
Социальный пакет					
Культурно-развлекательная программа					
Возможность творческого подхода к работе					
Доверие со стороны руководства					
Самостоятельность в работе					

Далее, сотрудникам было предложено ответить на несколько вопросов.

1. Оцените Ваш трудовой вклад в процентах

2. Влияют ли отсутствие необходимых методов стимулирования (если такие есть) на уровень Вашего трудового вклада? Как влияют? (Например, я мог бы работать лучше, если бы.....)

3. Возникают ли проблемы коммуникаций в коллективе, которые отражаются на результате труда?

4. Что для Вас наиболее важно в работе? (Указать 3 аспекта)

5. Искали ли вы другое место работы в последнее время?

Результаты первой части таблицы 3.1, а именно, какой процент от общего числа персонала, удовлетворен или неудовлетворен условиями труда на предприятии «СТЭЛС», отображены на рисунке 1.

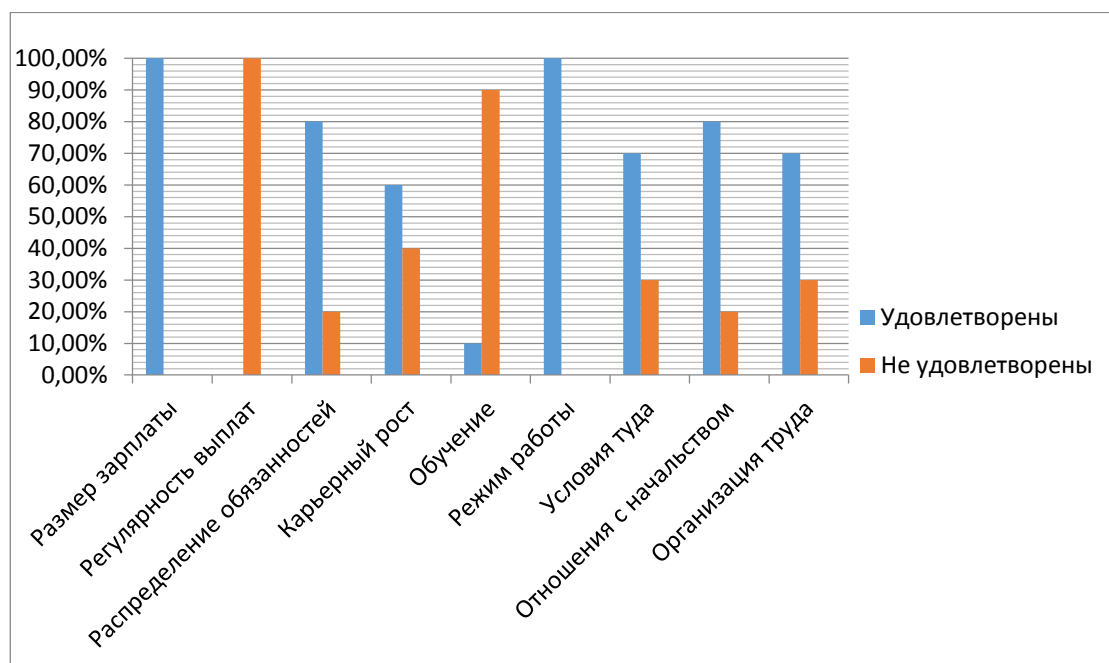


Рисунок 1- Удовлетворенность персонала условиями работы в ООО «СТЭЛС»

Далее, были обработаны результаты анкет на предмет применяемых методов стимулирования к сотрудникам. Результат обработки отображен в рисунке 2, в том же процентном выражении, что и на рисунке 1.

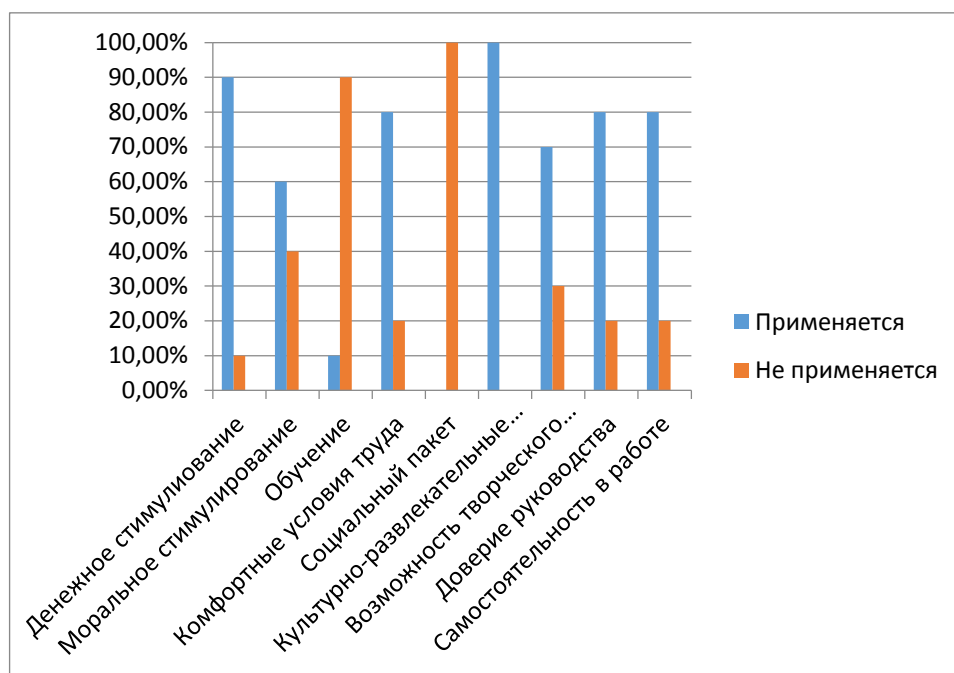
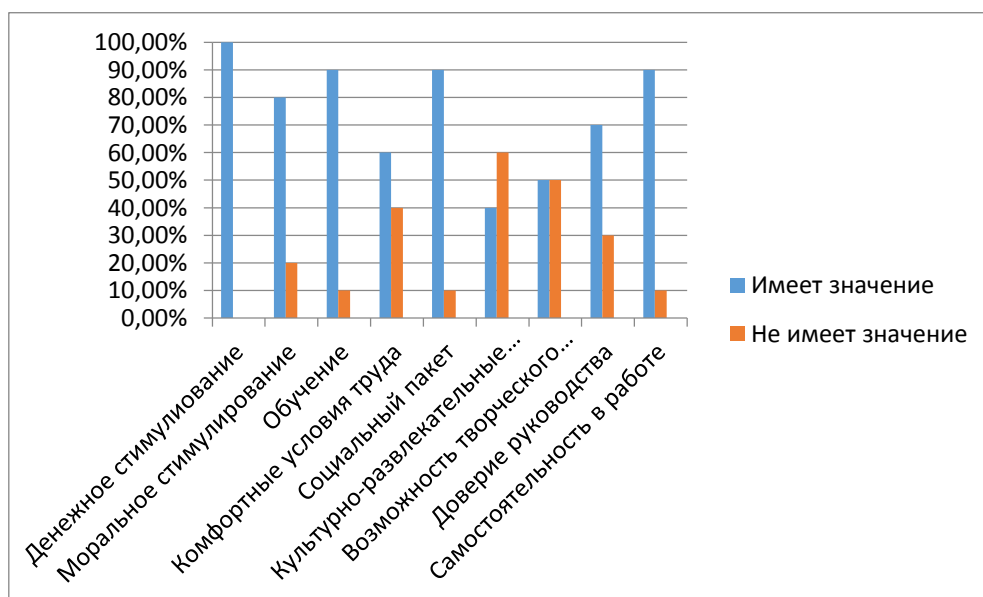


Рисунок 2- Применяемые методы стимулирования

На рисунке 3 отображены результаты, определяющие важность применения определенных методов стимулирования к персоналу.



### Рисунок 3- Значение стимулов в трудовой деятельности

На основании данных табличной части анкеты и ответов на заключительные вопросы, были предложены следующие мероприятия для внедрения:

1. Обучение. В ООО «СТЭЛС» практикуется система обучения не требующая финансовых затрат (не оплачиваемое наставничество), но являющаяся не достаточно эффективной, так как применяется только к новым сотрудникам. Также, важным является тот факт, что некоторые сотрудники совмещают несколько должностей, не имея нужных квалификаций. В связи с этим, для повышения эффективности труда работников, были предложены следующие варианты повышения квалификации:
  - 1.1 Открыть менеджеру по персоналу совмещение должности инженера ПТО с последующим обучением работе в программном сметном комплексе «Гранд Смета»;
  - 1.2 Кладовщику предоставить обучение работе в программном комплексе 1С направление «Производство»;
2. Аттестация рабочего состава для последующего повышения квалификации отдельных работников;
3. Формирование социального пакета;
4. Разработка системы моральных поощрений в виде устной похвалы и благодарности для каждого сотрудника.

#### 3.2 Экономическая и социальная эффективность.

Внедрение вышеуказанных методов стимулирования персонала предполагает, как несение финансовых затрат, так и прирост денежных средств в результате.

В таблице 3.2 рассчитаны предполагаемые финансовые затраты на внедрение методов вознаграждения сотрудников. Социальный пакет для сотрудника – это фиксированная сумма в размере 15000 рублей, в которую



входят льготы, набор которых определяет сам сотрудник. Это могут быть: абонемент в тренажерный зал, платные медицинские услуги, компенсация расходов на питание, компенсация части стоимости путевок и другие.

Таблица 3.2- Затраты на мероприятия по стимулированию

№	Наименование метода стимулирования	Затраты на внедрение (руб.)
1	Обучение сметной программе «Гранд Смета»	21000
2	Обучение кладовщика в программном комплексе 1С «Производство»	13000
3	Социальный пакет для 10 сотрудников	150000 в год
4	Аттестация рабочего персонала (5 человек)	30000

Рассчитаем экономическую эффективность каждого мероприятия[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

1. Обучение сметной программе. Из-за некачественной экспертизы сметы на электромонтажные работы, ввиду отсутствия должного уровня квалификации инженера-сметчика, теряется, примерно, 10% выручки. Исходя из этого, можно предположить, что прирост выручки после обучения, будет составлять 10%.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятия - это разница между планируемым приростом выручки, произошедшему в следствие внедрения мероприятия и расходами на это мероприятие. Формула расчета:

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Впр},$$

где, Э- экономическая эффективность,

Пв- показатель прироста выручки после внедрения мероприятия,

Зр – затраты на мероприятие,

В-выручка за последний период.

Расчет показателя прироста выручки после внедрения мероприятия, производится по формуле:

$$\text{Пв} = (\text{Впр} + (\text{Впр} * (\text{Прв}/100))),$$

гдеПв- показатель прироста выручки,

В-выручка за последний период,

Прв- показатель прироста выручки, %

Выручка за последний период составила 13 269 000 рублей. Получаем следующий расчет:

$$\text{Пв} = (13269000 + (13269000 * (10/100))) = 14595900 \text{ рублей},$$

то есть, экономическая эффективность составит:

$$\text{Э} = (14595900 - 21000) - 13269000 = 1305900 \text{ рублей в год.}$$

Рассчитаем показатель рентабельности эффективности затрат по формуле:

$$\text{Р} = (\text{Э}/\text{Зр}) * 100\%,$$

где Р-показатель рентабельности.

Получаем:

$$\text{Р} = (1305900/21000) * 100\% = 6218,57\%$$

Срок окупаемости проекта – это отношение затрат на реализацию к экономической эффективности. Рассчитаем срок окупаемости мероприятия по формуле:

$$B = 3p/\Delta,$$

где B- срок окупаемости.

Получаем расчет:

$$B=21000/1305900=0,02 \text{ года, или } 0,02 \text{ года} * 365 \text{ дней в году} = 7,3 \text{ дней.}$$

2. Обучение кладовщика в программном комплексе 1С «Производство». На складе ООО «СТЭЛС» находится около 8% неликвидного товара. Вследствие недостатка квалификации кладовщика при управлении запасами, объем выручки снижается на 8%. В эту цифру, также, входит рабочее оплачиваемое время, затраченное на работу кладовщика. То есть, при повышении квалификации кладовщика, объем и качество работ с материалами увеличится, а время, затрачиваемое на определенную работу сократится, что повысит производительность труда. Экономическая эффективность рассчитывается также, как при первом расчете:

$$P_{\text{в}} = (13269000 + (13269000 * (10/100))) = 14330520 \text{ рублей,}$$

$$\Delta = (14330520 - 13000) - 13269000 = 1048520 \text{ рублей в год.}$$

Рассчитаем показатель рентабельности:

$$R = (1048520 / 13000) * 100\% = 8065,54\%;$$

Срок окупаемости составит:

$$B = 13000 / 1048520 = 0,01 \text{ года, или } 0,01 \text{ года} * 365 \text{ дней в году} = 3,65 \text{ дня.}$$

3. Допустим, что социальный пакет увеличит производительность труда персонала на 11%. Экономическая эффективность социального пакета будет следующей:

$$P_{\text{пв}} = (13269000 + (13269000 * (11/100))) = 14728590 \text{ рублей,}$$

отсюда, получаем предполагаемый прирост выручки:

$$\Delta = (14728590 - 150000) - 13269000 = 1309590 \text{ рублей.}$$

Рентабельность данного метода составит:

$$R = (1309590 / 150000) * 100 = 873\%;$$

Проект окупится в течении:

$V=150000/1309950=0,11$  года, то есть 0,11 года\*12 месяцев = 1,32 месяца.

4. Аттестация рабочих подразумевает оценку профессиональных навыков персонала и определяет необходимость в методах обучения. Оценка профессиональных навыков существенно сократит время, затрачиваемое на поиск проблемы, возникающей при производстве и как следствие – повысит производительность труда.

Предполагается, что после проведения аттестации, выручка увеличится на 12%. Исходя из этого, получаем следующие расчеты:

$Ппв = (13269000+(13269000*(12/100)))=14861280$  рублей;

$Э=(14861280-30000)-13269000=1562280$  рублей;

$P = (1562280/30000)*100\% - 5208\%$ ;

$V = 30000/1562280=0,02$  года, то есть 0,02 года\*365 дней в году=7,3 дня.

В таблице 3.3 отображены основные показатели социально-экономической эффективности предложенных мероприятий:

Таблица 3.3- Основные показатели социально-экономической эффективности

№	Внедряемый метод стимулирования	Затраты (руб.)	Предполагаемый прирост выручки (руб.)	Показатель рентабельности (%)	Срок окупаемости
1	Обучение сметной программе «Гранд смета»	21000	1305900	6218,57	7,3 дней
2	Обучение в программном комплексе 1С «Производство»	13000	1048520	8065,54	3,65 дня
3	Формирование социального пакета	150000	1309590	873	1,32 месяц

### Продолжение таблицы 3.3

4	Аттестация рабочего состава	30000	1562280	5208	7,3 дня
Итого		214000	5226290	2442,19	57,85 дней

Как видно из расчетов и таблицы, все предложенные методы эффективны, рентабельны и окупятся в течении двух календарных месяцев.

Социальный эффект от предложенных мероприятий заключается в следующем:

1. Благодаря обучению, снизится текучесть кадров, так как у персонала появится мотивация. Снизятся потери, связанные с недостатком или отсутствием квалификации у работников. Сократится время, затрачиваемое на выполнение работ. Профессионализм, вследствие обучения, благоприятно скажется на самооценке работника, повысит его социальный статус и даст сотруднику возможность расти.

2. Эффективность социального пакета напрямую зависит от его наполнения. Например, компенсация медицинских услуг, благоприятно скажется на здоровье сотрудника и снизит вероятность ухода на больничный. Социальные льготы являются сильной мотивацией к эффективному труду, снижают кадровую текучесть и благоприятно сказываются на отношениях работника и руководства, что повышает производительность труда персонала. Любые дотации для работников влекут некие экономии для самих работников, что позволяет приобрести какие-либо блага за счет сэкономленных средств.

3. Аттестация трудового персонала с последующим обучением. Сама аттестация поможет выявить слабые профессиональные стороны работника, снизит риск некачественного выполнения работы и

поспособствует разработке эффективной системы обучения. В случае, если у работника нет пробелов знаниях на занимаемой должности, результат оценки послужит поводом для повышения работника в должности.

Моральные методы стимулирования, такие как: похвала, устные благодарности; улучшения условий труда, также будут эффективны и скажутся на росте производительности труда, а следовательно и на экономических показателях: прибыли, выручке.

Вклад в предложенную систему стимулирования персонала ООО «СТЭЛС», будет иметь как экономический эффект, так и социальный. Все финансовые затраты, связанные с внедрением этих методов, рентабельны и окупаемы в короткие сроки.

Любой вклад в сотрудников, будь то – денежное или не денежное вознаграждение имеет огромное значение, и оказывает огромное влияние на мотивацию человека. Предприятие, способное удовлетворить потребности персонала, может вырастить сотрудников, для которых будут заинтересованы в успехе компании, как в своём личном успехе.

## Заключение

На основании проведенного анализа, автор бакалаврской работы сделал следующие выводы:

Разработка методов системы стимулирования персонала представляет собой комплексный подход в повышении эффективности и качества трудовой деятельности.

Стимулирование труда персонала – комплексное применение различных стимулов по отношению к конкретным людям или группе людей, являющихся сотрудниками предприятия, с целью более эффективного использования их трудовых возможностей, стараний, целеустремленности для решения задач, стоящих перед организацией. Виды стимулирования:

1. Материальное стимулирование.
2. Моральное стимулирование.

Эволюция системы стимулирования, происходила поэтапно. Методы которые включали в себя исключительно материальные вознаграждения, были не достаточно эффективны. И, на сегодняшний день, комплекс возможных мер по стимулированию разнообразен и нацелен на удовлетворенность человека своим трудом, на его социальный статус и внутренние потребности.

Для совершенствования действующей системы стимулирования персонала, должен проводиться детальный анализ каждого сотрудника на предприятии. Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей.

Подводя итог практическому анализу системы стимулирования и мотивации персонала предприятия, можно сделать следующие выводы.

Персонал предприятия частично удовлетворен имеющимися трудовыми условиями, регулярностью оплаты труда и вкладом руководителя в создание комфортных условий труда. Сотрудники прикладывают усилия для

успешной деятельности компании, но, как показали результаты анкетирования, используют не весь свой потенциал, за нехваткой мотивации.

Исходя из сказанного выше по второй главе можно сделать вывод, что был проведен анализ существующей системы стимулирования. Исследован персонал предприятия на удовлетворенность трудом методами анкетного опроса, анализа внутренних документов предприятия. В ходе исследования выяснено, что у работников и руководителей есть стимул работать лучше вкладываясь в получение прибыли. Поэтому, в третьей главе будут разработаны методы по повышению мотивации у работников к труду.

Исходя из аналитических данных, были разработаны методы по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ООО «СТЭЛС»:

1. Система обучения двух сотрудников с целью повышения квалификации. На основании расчетов, примерный суммарный прирост выручки после внедрения данного мероприятия, составит 2 354 420 рублей;
2. Формирование социального пакета для каждого сотрудника, размером 150000 рублей с целью повышения удовлетворенности трудом и производительности труда. Предполагаемый прирост выручки составит 1 309 590 рублей;
3. Аттестация рабочего состава с целью последующего обучения, с целью предотвращения некачественного выполнения работ, оказания услуг. Впоследствии внедрения метода стимулирования, предполагаемый прирост выручки составит 1 562 280 рублей.

По завершению совершенствования системы стимулирования, должен быть сформирован пакет документов, регламентирующий внесенные изменения.



## Список используемой литературы

1. Баженов С. В. Наукovedение. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf>
2. Баллантайн И., Пова Н. Центры Оценки и Развития /Перевод с англ. - М.: НИРРО, 2003, 201 с.
3. Бойко В.В. Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении. – СПб, 2009, 278 с.
4. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2015 год.
5. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2016 год.
6. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2017 год.
7. Должностные инструкции сотрудников ООО “СТЭЛС”.
8. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2002, 512 с
9. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.- ИНФРА-М, 2010, 524 с.
10. Личные дела сотрудников ООО “СТЭЛС”
11. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lektsia.com/1x4b03.html>
12. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mobile.studbooks.net>
13. Материалы сайта [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://diastyle.ru/management/labor-motivation#>

14. Павленко Ю.А. Мотивация труда: отечественный и зарубежный опыт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ovv.esrae.ru/pdf/2013/7/996.pdf>
15. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата.- Юрайт, 2015 , 215 с.
16. Соломанидина Т.О., В. Г. Соломанидин. Управление мотивацией персонала. - Журнал "Управление персоналом", 2005. — 128 с.
17. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. — М: КНОРУС, 2008, 260 с.
18. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013, 343 с.
19. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография/ С.А. Шапиро. М.:- ИД «АТИСО», 2011, 254 с
20. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала.- ГроссМедиа, 2005, 224 с.
21. Штатное расписание ООО «СТЭЛС».