

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)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «Джиэфси»)»

Студент

А.С. Козьма

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

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

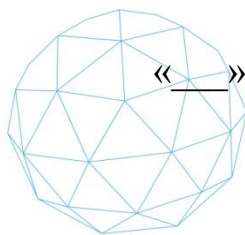
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.С. Козьма.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «Джиэфси»)».

Научный руководитель: А.Л. Никишина.

Цель исследования - повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования – ООО«Джиэфси».

Предмет исследования – система стимулирования сотрудников ООО «Джиэфси».

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: Проведен анализ персонала ООО «Джиэфси». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием стимулирования труда персонала. Для совершенствования системы стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия: а) установить оплату труда рабочих по системе «360° аттестация»; б) установить оплату труда руководящего состава по Системе сбалансированных показателей (ССП); в) внедрить нематериальное стимулирование.

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 45 источников, 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 5.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления персоналом организации .....	6
1.1 Сущность и роль управления персоналом в деятельности организации ....	6
1.2 Методы и инструменты стимулирования сотрудников .....	13
2 Анализ управления персоналом ООО «Джиэфси».....	21
2.1 Краткая характеристика организации .....	21
3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Джиэфси» .....	38
3.1 Разработка мероприятий на основе инструментов стимулирования сотрудников .....	38
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий .....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	56
Приложения .....	61

## Введение

В современных условиях эффективное управление персоналом становится все более важным направлением кадровой политики организации, определяющим ее конкурентоспособность, а, следовательно, и успешное экономическое развитие. Работодателя интересует целесообразность его затрат на персонал, то, как они отражаются на конечных экономических результатах деятельности организации, насколько сложившиеся принципы управления персоналом способствуют достижению стратегических целей организации. Прежде всего, потому, что материальные и финансовые ресурсы в любой организации всегда ограничены, а человеческий потенциал не знает границ.

Однако каждого человека нужно уметь грамотно мотивировать. Только тогда его потенциал может быть раскрыт полностью. Этим и определяется актуальность настоящей работы.

Проблема мотивации персонала считается довольно тщательно исследованной. Этой проблемой серьезно занимались Александрова Н.А., Арсеньев Ю.Н., Бабосов Е.М., Базаров Т.Ю., Виноградов А.П., Дейнека А. В., Еремин Б.Л., Захарова Т.И., Кибанов А.Я., Клебанов И.И., Маслова В.М., Михайлина Г.И., Шапиро С.А. Также применялись другие исследователи, чьи труды стали теоретической основой настоящей работы.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть и проанализировать теоретические управления персоналом в деятельности организации;
- провести анализ существующей системы стимулирования сотрудников ООО «Джиэфси»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления

персоналом ООО «Джиэфси» на основе инструментов стимулирования сотрудников и дать их социально-экономическую оценку.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Джиэфси».

Предмет выпускной квалификационной работы – система стимулирования сотрудников ООО «Джиэфси».

В ходе исследования использовались методы абстрагирования, анализа, синтеза, индукции, дедукции, наблюдения и сравнения.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности, разработанные рекомендации по повышению эффективности инструментов стимулирования сотрудников, могут быть использованы при управлении персоналом ООО «Джиэфси».

Структура работы определена ее целями и задачами, и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность настоящей работы, указаны степень изученности проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования.

В первой главе раскрыты теоретические основы управления персоналом организации: сущность и роль управления персоналом в деятельности организации, методы и инструменты стимулирования сотрудников.

Во второй главе дан анализ управления персоналом ООО «Джиэфси»: краткая характеристика организации, оценка существующей системы стимулирования сотрудников.

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Джиэфси» и проведена социально-экономическая оценка предложенных мероприятий.

В заключении обобщены краткие выводы по проделанной работе.

# 1 Теоретические основы управления персоналом организации

## 1.1 Сущность и роль управления персоналом в деятельности организации

Управление персоналом – это система управленческого воздействия на работников в целях наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей и возможностей в функционировании организации. Управленческие решения вынуждены учитывать человеческий аспект, т.е. возможность людей и влияние на сотрудников, для этого «персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации - важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами» [13].

Л. Брэндайс ввел понятие «научное управление» в 1910 году, а позже Ф.У. Тейлор, который считается родоначальником теории управления, подчеркивал, что «управление - это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы» [9]. Теория управления как наука в данный момент очень изменилась.

В данное время можно увидеть много определений «управления персоналом», если их объединить, то это управление сотрудниками, их развитие, обучение, обеспечение их безопасности, прием и увольнение сотрудников; данный вид деятельности направлен на достижение целей предприятия посредством умений сотрудников, учитывая их удовлетворенность трудом.

В научной литературе выделяют отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Управление персоналом является реактивной, вспомогательной ролью; здесь главное выполнить все поставленные задачи; акцентируется внимание на потребности и права персонала, все конфликты решаются на уровне

руководителя; заработная плата выплачивается посредством переговоров и зависит от внутренних факторов предприятия; содействует переменам; коммерческие цели определяются в зависимости от последствий для сотрудников.

В управлении человеческими ресурсами напротив, данное воздействие является проактивной, вспомогательной ролью; здесь главное стратегия; акцентируется внимание на цели бизнеса; конфликтные ситуации решают начальники отделов; вопросы по оплате решает топ-менеджер и устанавливает конкурентную оплату труда; стимулирует перемены; полная приверженность целям бизнеса.

«Система управления персонала должна решать, как текущие кадровые вопросы, и в этой связи быть наиболее оперативной, так и ориентироваться на стратегию развития организации и рассматривать отдаленные перспективы кадрового обеспечения. И между этими двумя аспектами должно быть взаимодействие с целью обеспечения баланса тактических и стратегических интересов для достижения поставленных задач. Поэтому система управления персонала должна носить как общий характер, отвечающий за кадровое обеспечение организации в целом, так и частный, который может касаться отдельно взятых структурных подразделений» [14].

В настоящее время специалисты системы управления персоналом предприятия должны составлять штатное расписание; организовывать подбор персонала; планировать потребность в квалифицированных специалистах. Также специалисты должны подготавливать должностные инструкции; контролировать и анализировать качество работы сотрудников; организовывать своевременную аттестацию, профессиональную подготовку и повышение квалификации сотрудников. Необходимо также не забывать про мотивацию сотрудников, это и премии, и карьерный рост, и повышение заработной платы и так далее.

Система управления персоналом включает в себя такие подсистемы как, подсистема по качеству труда и методам его оценки; подсистема подбора и

расстановки кадров; подсистема мотивации трудовой деятельности; подсистема профессионального отбора, повышения квалификации и роста профессионального мастерства. Эти подсистемы объединены для управления персоналом, и главной целью является повышение производительности труда.

В настоящее время роль личности работника возрастает и требуется разработка новых подходов к управлению персоналом. Для создания новых подходов необходимо создать философию управления персоналом; наилучших систем по управлению персоналом; применять новые технологии; создавать и вырабатывать совместные ценности; социальные нормы, для регламентации поведения отдельных субъектов.

Под философией управления персоналом понимается создание определенного поведения у некоторых сотрудников относительно целей предприятия, способствующих развитию производства.

Основными задачами системы управления персоналом являются:

- обеспечивать организацию профессиональными и заинтересованными сотрудниками;
- повышать удовлетворённость сотрудников своим трудом;
- совершенствовать систему мотивации компании;
- совершенствовать методы оценки сотрудников;
- развивать систему профессионального образования и повышения квалификации;
- сохранять благоприятный климат в коллективе;
- планировать карьерный рост сотрудников;
- развивать творческую активность сотрудников;
- обеспечивать высокий уровень условий труда;
- использовать мастерство и способности сотрудников эффективно.

Если обобщить, главными задачами системы управления персоналом являются: обеспечить предприятие сотрудниками, эффективно использовать кадры, а также развивать кадры в профессиональном и социальном аспектах.

Существует два принципа системы управления персоналом. Первый,



относится к процессу формирования службы управления персоналом, второй, характеризует саму систему функционирования управления персоналом.

При управлении персоналом на предприятии требуется планировать персонал, развивать и обучать его, должны присутствовать стратегия управления персоналом; а также организация оплаты труда и материальное стимулирование.

Сейчас отдел кадров должен решать гораздо больше задач, чем прежде и должны учитываться следующие требования:

- условия труда должны быть безопасными для сотрудников;
- трудоустройство сотрудников должно быть на контрактной основе с учетом будущих расходов;
- необходимо создавать оптимальные условия, труда для сотрудников.

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является планирование персонала в организации. Планирование персонала - это функция системы управления персоналом, в которой рассматриваются интересы и сотрудников, и руководителей [11].

При планировании персонала должны быть учтены количественные, качественные, временные, и пространственные показатели потребности в персонале. Планирование персонала непосредственно связано с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее работников.

При планировании персонала необходимо учитывать оценку работы персонала, проводить открытые соревнования (конкурс на место), непрерывно организовывать обучение и совершенствование кадрового потенциала, иметь кадровый резерв.

Цель планирования персонала - определить количественный, качественный состав кадров организации, который будет способствовать экономическому росту и развитию в целом.

Данная цель будет реализована при оптимальной кадровой структуре организации, наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании.

Повысить эффективность труда возможно, если будут реализованы следующие условия:

- провести мотивацию сотрудников (например, поощрить нематериально или материально);
- провести обучение сотрудников, чем и будет вызвано развитие у сотрудников;
- обеспечить совместную работу сотрудникам по видам деятельности для облегчения поиска решений в производстве.

В своей основе планирование персонала имеет статистические данные, которые были собраны и переработаны. Однако иногда возникают такие проблемы, как:

- нечеткое планирование персонала, из-за отсутствия полных данных по качественным и количественным методам;
- трудности при планировании из-за неполного изучения показателей влияния на планирование персонала;
- трудности при сборе информации.

В планировании персонала есть три направления:

- структурно-определенное планирование - данное планирование используется на основе разделения труда, то есть рассматриваются отдельные должности и их взаимосвязь с другими работниками;
- индивидуальное планирование - данное планирование рассматривается в ключе одного сотрудника. То есть каждый сотрудник - индивидуален и его развитие происходит при получении опыта и дополнительной информации;
- коллективное планирование - данное планирование рассматривает группу сотрудников.

Следующим звеном системы управления персоналом является развитие персонала. Развитие персонала создает предпосылки экономического роста и повышения кадрового потенциала.

Задачами развития персонала являются:

- повысить квалификацию сотрудников для улучшения производства

продукции, заниматься подготовкой и переподготовкой сотрудников, обучать их новым технологиям;

- способствовать работе в команде;
- привить ответственность сотрудникам;
- способствовать самостоятельному развитию сотрудниками своих знаний

и профессиональных навыков.

Еще одним инструментом в системе управления персоналом является профессиональное обучение сотрудников, оно проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, для развития потенциала персонала. Профессиональное обучение можно определить, как передачу новых профессиональных знаний и навыков работниками компании.

Профессиональное обучение может быть внутрипроизводственным и непроизводственным.

Внутрипроизводственное обучение проходит на рабочем месте сотрудника в процессе работы, а также в учебных классах. Обучение проводится в отрыве от работы, но непосредственно на производстве. Когда обучение проходит на рабочем месте, оно является более бюджетным для предприятия и оперативным.

Непроизводственное обучение, с одной стороны, приводит к более существенным затратам и отвлечению от работы сотрудников. С другой стороны, сотрудник отрывается от постоянной работы и полностью погружается в процесс обучения.

Предприятие само выбирает для себя более подходящий метод в профессиональном обучении сотрудников.

Следующим инструментом системы управления персоналом является мотивация и стимулирование сотрудников.

Функциями оплаты труда являются:

- повышение жизненного уровня сотрудника;
- материальное стимулирование сотрудника и повышение эффективности

производства.

Поэтому основным принципом предприятия в организации оплаты труда является принцип материальной заинтересованности сотрудника в итогах своей деятельности.

Материальную заинтересованность можно определить, как осознанную сотрудниками объективную связь между возможностью удовлетворить свои потребности и необходимостью решения каких-либо экономических задач.

Стимулирование можно определить, как средство объединения интересов предприятия и сотрудника, а в процессе производства и распределения, материальных благ формой реализации экономических отношений. Материальное стимулирование - это система разработанных мер организацией для связывания производственных успехов с вознаграждением сотрудников, которые направлены на улучшение конечных результатов, при использовании материальных интересов общества и персонала.

Для того чтобы направить материальные интересы в единое русло требуется соблюдать определенные принципы при построении системы материального стимулирования.

Обязательное условие для того, чтобы материальное стимулирование было эффективным, требуется точная оценка результатов труда каждого сотрудника. В данную оценку включены количество вложенного труда, который измеряется продолжительностью рабочего времени и эффективностью производства.

В целом, все подсистемы управления персоналом в организации взаимосвязаны и должны работать таким образом, чтобы осуществлять непрерывное развитие главного ресурса организации, а также постепенно формировать ее корпоративную культуру.

«Формирование и поддержание соответствующей корпоративной культуры – это задача всей управленческой команды любой организации. В ее основе лежит философия организации. Разработку официальной философии организации следует считать первым шагом на пути создания новой корпоративной культуры. Философия управления обычно включает три

составных элемента: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс (корпоративные правила) делового поведения сотрудников» [14].

Таким образом, основными составляющими системы управления персоналом являются: планирование персонала; эффективное использование персонала в рамках стратегической и текущей деятельности, предполагающее мотивацию сотрудников, их поддержку и удержание в организации. Также немаловажной составляющей является оценка и аттестация персонала на основе постоянного и периодического мониторинга показателей труда каждого работника; обучение и развитие профессиональных компетенций (повышение квалификации); развитие корпоративной культуры в организации.

## 1.2 Методы и инструменты стимулирования сотрудников

Современная российская экономика требует постоянной разработки, и реализации комплекса мер по совершенствованию стимулирования сотрудников как части системы управления персоналом организаций. Именно с помощью стимулирования как одной из подсистем управления персоналом, оказывается побудительное воздействие на персонал организации.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури дают следующее определение стимулирования в контексте науки управления – «это процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей» [14].

Похожее определение стимулированию дает Н.В. Дмитриева: «Стимулирование – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т. е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [7].

П.А. Михненко в своем определении подтверждает значимую роль стимулирования для организации: «Стимулирование труда – это активизация деятельности персонала, побуждение его к эффективному труду для

достижения целей организации» [16].

По мнению Ю.Н. Акимовой, «стимулирование – это психофизиологический динамический процесс, совокупность побуждающих внутренних факторов, определяющих активность человека, обуславливающих его поведение» [2].

Для эффективного управления персоналом необходимо представлять общую характеристику процесса стимулирования. Для этого нужно определить такие факторы, которые заставляют человека действовать. Основные из них: потребности, мотивы, стимулы.

Потребность – это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо [10].

Мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого является внутренним смыслом деятельности человека [2].

Стимул – внешний фактор, воздействующий на систему мотивов человека и определяющий смысл его деятельности [2].

Таким образом, стимулирование можно определить, как комплекс различных действий, которые применяет руководство организации для того, чтобы добиться максимальной эффективности работы сотрудников [39].

Из этого следует, что при построении системы мотивации персонала необходимо обязательно учитывать потребности своих сотрудников. Благодаря лучшему пониманию своих сотрудников эффективность системы мотивации персонала предприятия окажется гораздо выше.

Для каждого предприятия характерна своя система мотивации. Она сложна и многогранна. Для ее построения необходимо использовать определенные методики.

Предполагая, что за материальные вознаграждения можно удовлетворить абсолютно все потребности персонала, работники предприятия часто входят в распространенное заблуждение о том, что материальное вознаграждение труда, деньги – это единственный вид достойного вознаграждения за выполненную работу. Такие идеи приводят к

неосознанному разочарованию персонала.

Поэтому задачей управленца является выявление истинной мотивации работника к деятельности, и формированию системы вознаграждения, которая действительно будет иметь ценность.

Вместе с тем необходимо отметить, что разрабатываемые системы мотивации персонала, безусловно, должны опираться на существующие теории мотивации.

Рассмотрим наиболее признаваемые системы мотивации персонала.

Психолог А. Маслоу рассматривает человеческие потребности в порядке иерархии по степени их насущности. Потребности работников и мотивационные программы, применяемые к ним, согласно его теории, отображены в таблице 1 [5].

Таблица 1 - Уровни потребности по А. Маслоу и соответствующие им виды мотивационных программ

Уровень потребности	Цель (что хочет получить сотрудник)	Действия организации по удовлетворению потребности
Физиологические потребности	Пища, вода, отдых	Своевременная выплата заработной платы, организация условий для приема пищи, отдыха ит.п.
Потребность в безопасности	Безопасность, защищенность, стабильность	Внутренняя охрана предприятия, длительный или бессрочный трудовой договор
Потребность в принадлежности (социальные потребности)	Принадлежность к группе, привязанность, поддержка	Совещания с подчиненными, формирование командного духа, поддержка неформальных корпоративных мероприятий

Продолжение таблицы 1

Уровень потребности	Цель (что хочет получить сотрудник)	Действия организации по удовлетворению потребности
Потребность в уважении (самоуважении)	Самоуважение, статус, ответственность	Привлечение работников к решению проблем, делегирование полномочий, создание

		условий для карьерного роста
Потребность в самовыражении	Успех, творчество	Поощрение творческих проявлений, создание ситуации успеха, условий для полного использования потенциала работников

Социальный психолог Ф. Герцберг разработал «двухфакторную теорию мотивации, в которой он выделил две категории: гигиенические факторы и факторы мотивации.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой осуществляется работа. Это – нормальные условия труда, уровень заработной платы, политика и методы управления компанией, межличностные отношения в коллективе, степень непосредственного контроля за работой и т. п.

По теории Ф. Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

К мотивационным факторам или «мотиваторам», относятся внутренние факторы, присущие работе: успех и трудовые достижения, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и содержательность работы, самостоятельность в выполнении заданий, продвижение по службе и возможности роста.

Ф. Герцберг считает, что отсутствие или неадекватность мотивационных факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Наличие этих факторов побуждает работников эффективно трудиться и приносит удовлетворение» [19].

Еще одна теория разработана американским психологом С. Адамсом. Она получила название «теория справедливости» и заключается в том, что работникам свойственно «сравнивать свои усилия, затрачиваемые на работу, и получаемое за это вознаграждение с уровнем усилий и зарплаток других работников, выполняющих аналогичные функции. Если работник считает



свое вознаграждение несправедливым, то у него возникает психологическое напряжение, что может привести к демотивации» [14].

Комплексная система мотивации и стимулирования включает в себя как материальные факторы, так и нематериальные.

К материальным факторам относятся денежные (зарботная плата, премии, доплата и т. д.) и не денежные (бесплатное питание, медицинское обслуживание и др.) стимулы.

«Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) стимулы» [15].

Рассмотрим подробнее материальное стимулирование.

«Денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности» [8]. Наиболее очевидным и наиболее используемым способом, которым организация может вознаградить сотрудника, являются деньги, а главным фактором денежного стимулирования является зарботная плата.

«Зарботная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. В зарботную плату также входят компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные выплаты компенсационного характера). Зарботная плата также состоит из стимулирующих выплат (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [1]. Это определение предусмотрено ч. 1 ст. 129 ТК РФ.

Зарботная плата может состоять из постоянной и переменной частей.

Постоянная часть зарботной платы практически неизменна, за исключением случаев пересмотра зарботной платы. Условия выплаты

постоянной заработной платы устанавливаются трудовым договором.

Важнейшим направлением денежного стимулирования является переменная часть заработной платы, которая увязывается с результатами труда и часто называется «премированием».

Премирование стимулирует особые повышенные результаты труда и представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Целью премирования является улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Немаловажное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. «Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке, т. е. в относительном и абсолютном выражении» [8].

Еще одним способом денежного стимулирования являются доплаты и надбавки. Необходимо отметить, что доплаты устанавливаются в законодательном порядке. Они распространяются на всех работников, и их размер не зависит от результатов работы. «При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата» [1]. «Надбавкой к заработной плате являются денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей» [14].

Также к денежному стимулированию относится такое понятие как «13 зарплата» или премия по итогам года. Она зависит от финансовых возможностей организации и инициативы ее руководителя, который принимает решение, поощрять ли своих подчиненных. Порядок премирования не установлен Трудовым законодательством, поэтому в каждой организации он свой, регламентированный локальными

документами.

«Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных настоящим Кодексом и другими федеральными законами» [1].

Такая форма материального стимулирования как участие в прибыли организации обычно применяется для мотивации топ-менеджеров. В этом случае работник либо становится акционером, либо получает процент от прибыли предприятия. При этом важно, чтобы сотрудник заботился не только о текущем положении дел, но и о долгосрочных перспективах.

Чтобы материальное стимулирование действительно работало, необходимы четкие и измеряемые критерии оценки результатов труда персонала. Для этого внедряются и используются, в частности, ключевые показатели эффективности или KPI.

Не денежное стимулирование – это поощрение материальными стимулами и социальными отношениями в коллективе, выраженными в признательности руководством заслуг работника. Включает в себя, в частности, следующие виды поощрений:

- выделение работникам продукции, выпускаемой организацией;
- покупка для работников на льготных условиях продукции широкого спроса других предприятий;
- представление отсрочки платежей за товары и услуги на определенный период и др.;
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. д.;
- предоставление займов на льготных условиях.

Не денежное стимулирование подразумевает под собой косвенные денежные выплаты. К этой категории относятся льготы социального характера, позволяющие работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Сюда входит: медицинское обслуживание и

страхование, питание, дотации на транспортные расходы, оплата туристических путевок и занятий спортом, расходы на культурно-массовые мероприятия, а также оплата мобильной связи.

Нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода способен удовлетворить человека очень ненадолго. Материальная мотивация не является насыщаемой.

Моральное стимулирование является самым развитым и широко применяющимся инструментом нематериального стимулирования. Оно основывается на отношении персонала к труду путем создания такой атмосферы и морально-психологического климата, при которых коллектив понимает, что добросовестный труд всегда получит признание.

На основании вышеизложенного материала можно сделать следующие выводы. Стимулирование персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации. Существуют различные дефиниции определения «стимулирования». Но практически все они сходятся в том, что стимулирование заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации. Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы. При разработке системы мотивации необходимо опираться на теории мотивации, наиболее признаваемыми из которых является теория иерархии потребностей А. Маслоу. Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексная система мотивации и стимулирования включает в себя как материальные методы и инструменты, так и нематериальные.

## 2 Анализ управления персоналом ООО «Джиэфси»

### 2.1 Краткая характеристика организации

ООО «Джиэфси» — это сеть предприятий общественного питания, в том числе огромный панорамный ресторан «Дружба» общей площадью 1500 кв. м. на 400 посадочных мест, удобно расположившийся в центре Москвы, с собственной террасой, открытой кухней и сценой.

Миссия ООО «Джиэфси» - удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошем времяпрепровождении в непринужденной атмосфере путем обеспечения высококлассного сервиса при подаче и приготовлении напитков и еды.

Главной задачей стратегического плана является обеспечение устойчивого конкурентного преимущества ресторана по всем направлениям деятельности, которое оценивается по трем моментам: наличие факторов успеха, значимость преимуществ фирмы перед конкурентами, возможность активно использовать эти преимущества длительный период.

Основные задачи деятельности ООО «Джиэфси»:

- стабильное финансовое и материальное положение предприятия на целевых рынках;
- эффективная реклама;
- рост прибыли;
- поднятие престижа предприятия в результате повышения качества сервиса;
- снижение текучести кадров.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Джиэфси» (рис. 1).



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Джиэфси»

Из рисунка видно, что в ресторане выбрана линейная структура управления.

К достоинствам такой структуры можно отнести - единоначалие, четкую субординацию с конкретным разграничением прав и обязанностей, к недостаткам – необходимость в высокой компетентности руководителя предприятия.

Следует отметить, что весь персонал предприятия делится на три группы:

1. Административно-управленческий – совет директоров, директор, бухгалтер, менеджеры.
2. Торгово-оперативный – хостесы, официанты, бармены, фудраннеры, дринкраннеры, шеф-повара, повара.
3. Вспомогательный - мойщики посуды.

Руководство текущей деятельностью ресторана осуществляется единоличным исполнительным органом директором, который наделяется в

соответствии с законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом всеми необходимыми полномочиями.

Экономическую характеристику ООО «Джиэфси» представляет анализ основных экономических показателей деятельности в динамике по данным бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг. (таблица 2).

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Джиэфси» за 2016-2018 гг.

Наименование	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016		Отклонение 2018/2017	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, млн. руб.	868	1 100	1 001	232	126,73	-99	91
Себестоимость, млн. руб.	871,3	1 109,5	1 013,1	238	127,34	-96	91,31
Валовая прибыль, млн. руб.	- 3,3	- 9,5	- 12,1	-6	287,88	-3	127,37
Налоги, сборы и пошлины, отнесенные на финансовый результат, млн. руб.	0,63	0,33	0,78	0	52,38	0	236,36
Балансовая прибыль, млн. руб.	- 2,67	- 9,17	- 11,32	-7	343,45	-2	123,45
Рентабельность, %	- 0,38	- 1,00	- 1,19	-1	263,16	0	119
Численность персонала, чел.	255	281	315	26	110,19	34	112,09
Производительность труда, млн. руб.	3,44	4,13	3,44	1	120,06	-1	83,29
Средняя заработная плата, руб.	13822	12859	11529	-963	93,03	-1330	89,65

Анализ таблицы 2 позволяет сделать вывод об ухудшении финансового состояния предприятия. При увеличении объема выручки наблюдается снижение и без того низкого уровня рентабельности. Предприятие устойчиво работает в убыток.

При этом в 2018 году, несмотря на рост численности персонала, валовый доход предприятия уменьшился, соответственно, уменьшились производительность труда и уровень рентабельности. Это говорит о наличии проблем, в том числе, в системе стимулирования персонала, вероятно, не связанной с результатами работы сотрудников.

Анализ потенциала персонала предприятия целесообразно начать с

оценки обеспеченности ООО «Джиэфси» трудовыми ресурсами (таблица 3).

Таблица 3 - Обеспеченность ООО «Джиэфси» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг.

Категория сотрудников	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Всего численность персонала	255	281	315	100	100	100
В том числе рабочие	209	233	261	82	83	83
Специалисты служащие и руководители	46	48	54	18	17	17

Графически распределение персонала ООО «Джиэфси» по категориям сотрудников отображено в рисунке 3.

Как видно из таблицы 3 и рисунка 2, преобладающее количество сотрудников предприятия ООО «Джиэфси» - это рабочие: повара, официанты, хостес и др.

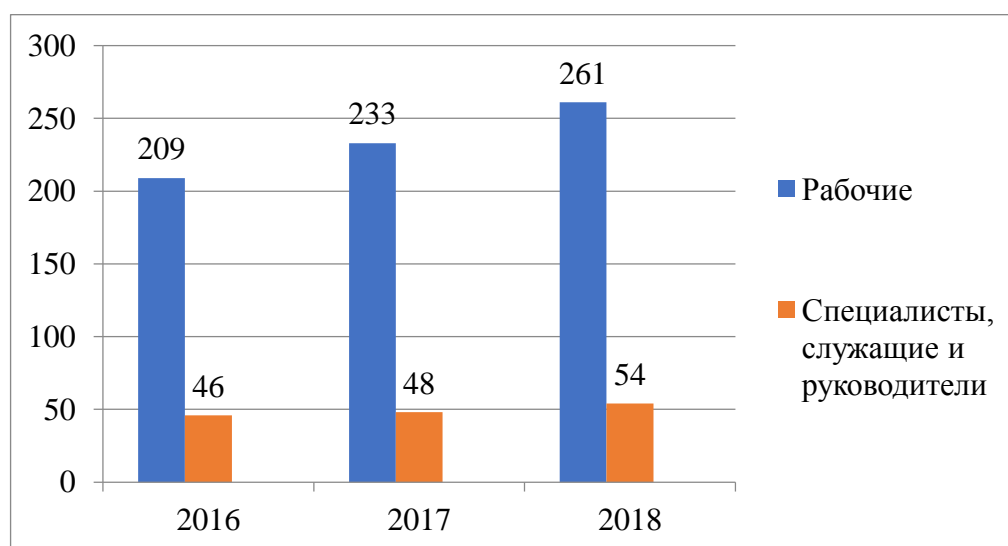


Рисунок 2 - Распределение персонала ООО «Джиэфси» по категориям сотрудников, чел.

Рассмотрим распределение персонала по уровню образования (таблица 4).



Таблица 4 - Распределение персонала ООО «Джиэфси» по уровню образования

Группы персонала по уровню образования	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Неполное среднее	–	–	–	–	–	–
Общее среднее	–	–	–	–	–	–
Средне специальное	200	210	250	78	75	79
Незаконченное высшее	10	25	15	4	9	5
Высшее	45	46	50	18	16	16
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «Джиэфси» по уровню образования отображено в рисунке 3.

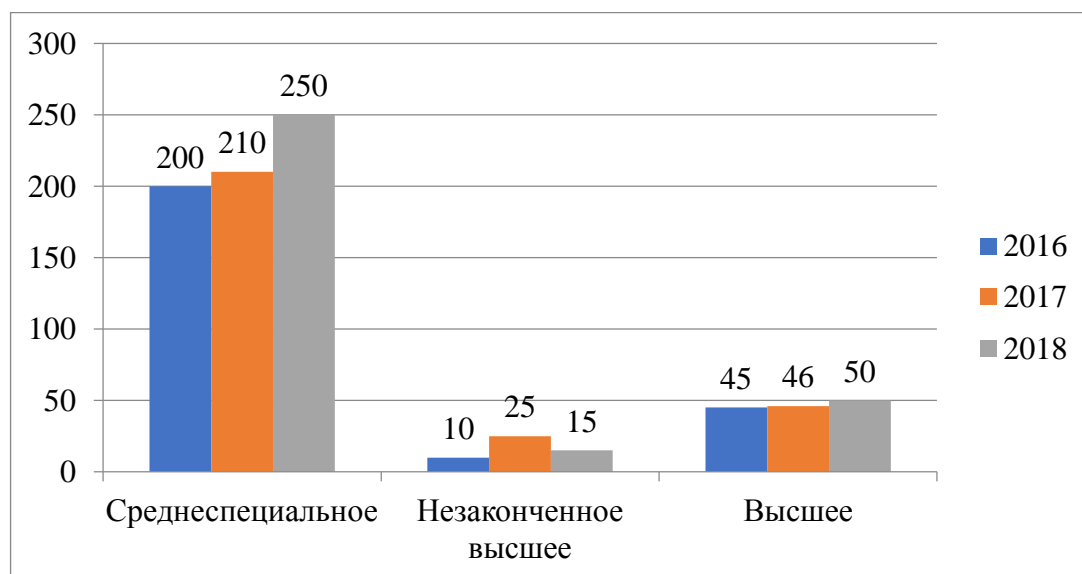


Рисунок 3 – Распределение персонала ООО «Джиэфси» по уровню образования, чел.

Как видно из таблицы 4 и рисунка 4, на предприятии преобладают сотрудники со средне специальным образованием. Работников с общим средним и средним профессиональным образованием на предприятии нет. Это

говорит о высоком образовательном уровне персонала и его соответствии технологическому процессу, осуществляемому на предприятии.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «Джиэфси», проанализируем этот процесс.

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Джиэфси» рассчитаем и проанализируем динамику некоторых показателей.

Среднесписочная численность ( $Ч_{ср}$ ) персонала рассчитывается по формуле (1):

$$Ч_{ср} = \frac{Ч_1 + Ч_2}{2}, \quad (1)$$

где  $Ч_1$  – численность текущего периода, чел.;

$Ч_2$  – численность предыдущего периода, чел..

$$Ч = (259 + 256)/2 = 257,5 \text{ чел. (2016 г.)}$$

$$Ч = (256 + 281)/2 = 268,5 \text{ чел. (2017 г.)}$$

$$Ч = (281 + 315)/2 = 298 \text{ чел. (2018 г.)}$$

Основные коэффициенты динамики кадров на предприятии.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ( $К_{пр}$ ) рассчитывается по формуле (2):

$$К_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}}, \quad (2)$$

где  $Ч_{пр}$  – численность принятого персонала, чел.

$$К_{пр} = 103/257,5 = 0,4 \text{ (2016 г.)}$$

$$К_{пр} = 97/268,5 = 0,361 \text{ (2017 г.)}$$

$$К_{пр} = 82/298 = 0,275 \text{ (2018 г.)}$$

Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию. И хотя этот коэффициент стабильно снижается, он все еще высок.

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $К_{в}$ ) рассчитывается по формуле

(3):

$$K_B = \frac{Ч_B}{Ч_{ср}}, \quad (3)$$

где  $Ч_B$  – численность выбывшего персонала, чел.

$$K_B = 107/257,5 = 0,416(2016 \text{ г.})$$

$$K_B = 72/268,5 = 0,268(2017 \text{ г.})$$

$$K_B = 48/298 = 0,161(2018 \text{ г.})$$

Предприятию удалось добиться радикального снижения этого показателя, но, судя по таблице 2, это сделано за счет ухудшения финансово-экономических показателей деятельности.

3. Коэффициент текучести кадров ( $K_{TK}$ ) рассчитывается также по формуле (3).

$$K_{TK} = 107/257,5 = 0,416(2016 \text{ г.})$$

$$K_{TK} = 72/268,5 = 0,268(2017 \text{ г.})$$

$$K_{TK} = 48/298 = 0,161(2018 \text{ г.})$$

Практически все уволенные были уволены по личному желанию. Поэтому комментарий к этому показателю аналогичен комментарию к показателям коэффициента оборота по выбытию.

3. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{П}$ ) рассчитывается по формуле (4):

$$K_{П} = \frac{Ч_{нг} + Ч_{пр} - Ч_B}{Ч_{ср}}, \quad (4)$$

где  $Ч_{нг}$  – численность персонала на начало года, чел.

$$K_{П} = 243/257,5 = 0,944(2016 \text{ г.})$$

$$K_{П} = 266/268,5 = 0,991(2017 \text{ г.})$$

$$K_{П} = 290/298 = 0,973(2018 \text{ г.})$$

Полученное значение этого коэффициента показывает достаточно

высокий уровень постоянства кадрового состава в организации. Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что количество сотрудников, имеющих на конец календарного года стаж работы на предприятии менее одного года в несколько раз меньше количества принятых на работу, что говорит о том, что достаточно большое количество нанятого персонала работает всего несколько месяцев. Полученные данные сведем в таблицу 5.

Таблица 5 - Данные о движении рабочей силы ООО «Джиэфси»

Показатели движения	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016		Отклонение 2018/2017	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на начало года, чел.	259	256	281	-3	98,84	25	109,76
Принято на работу, чел.	103	97	82	-6	94,17	-15	84,54
Выбыло, чел. В том числе:	107	72	48	-35	67,29	-24	66,67
По собственному желанию	104	67	45	-37	64,42	-22	67,16
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	5	3	2	166,67	-2	60,00
Численность персонала на конец года, чел.	255	281	315	26	110,19	34	112,09
Среднесписочная численность персонала, чел.	257,5	268,5	298	11	104,27	29,5	110,98
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,4	0,361	0,275	-0,039	90,25	-0,086	76,18
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,416	0,268	0,161	-0,148	64,42	-0,107	60,07
Коэффициент текучести кадров	0,416	0,268	0,161	-0,148	64,42	-0,107	60,07
Коэффициент постоянства состава персонала	0,944	0,991	0,973	0,047	104,98	-0,018	98,18

Таким образом, на ООО «Джиэфси» в 2016-2018 гг. можно наблюдать высокую текучесть кадров. Большая часть уволенных и принятых работников

в основном относится к категории вспомогательных рабочих.

На предприятии для борьбы с высокой текучестью кадров (41,6 %), что было связано с отсутствием инструментов стимулирования труда и низкой заработной платой, были вынуждены существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли.

## 2.2 Оценка существующей системы стимулирования сотрудников

Как уже указывалось в главе 1, система стимулирования персонала включает в себя не только систему оплаты труда. Важен целый ряд факторов, которые способствуют эффективному выполнению работником своих обязанностей, в частности, существующий в коллективе микроклимат, условия труда, соответствие размера вознаграждения трудовым затратам и т.д.

В связи с этим был проведен опрос 60 сотрудников предприятия по заранее подготовленной анкете о работе в ООО «Джиэфси».

Среди положительных сторон работы в основном назывались «белая» зарплата, хорошие взаимоотношения в коллективе.

Среди недостатков указывались: задержка выплаты зарплаты, пренебрежительное отношение руководства к персоналу, а также существенный разрыв в размерах оплаты труда рабочих и руководителей предприятия.

Кроме того, практически все опрошенные сошлись в том, что существующая система оплаты труда не является стимулом, поскольку не привязана к трудовым затратам, не связана с конечным результатом труда сотрудника и результатами работы предприятия. Кроме того, система оплаты труда отличается непрозрачностью, неясностью, субъективизмом. Таким образом, заработная плата на предприятии утратила свое мотивирующее воздействие, ее мотивирующая функция отсутствует.

Также персоналу не хватает морального стимулирования, руководство

явно недооценивает этот фактор.

На предприятии явно существуют диспропорции в оплате труда, что требует анализа существующей системы оплаты труда и ее корректировки.

Для этого было необходимо исследовать уровень стимулирования персонала предприятия и его мотивационные потребности.

С этой целью применялись различные методы анализа уровня стимулирования персонала ООО «Джиэфси». Соответствующие анкеты были предложены тем же 60 сотрудникам предприятия, которые охватывали все профессиональные, гендерные, образовательные и возрастные категории персонала предприятия.

На рисунке 4 представлены результаты исследования по методике «Якорь карьеры».

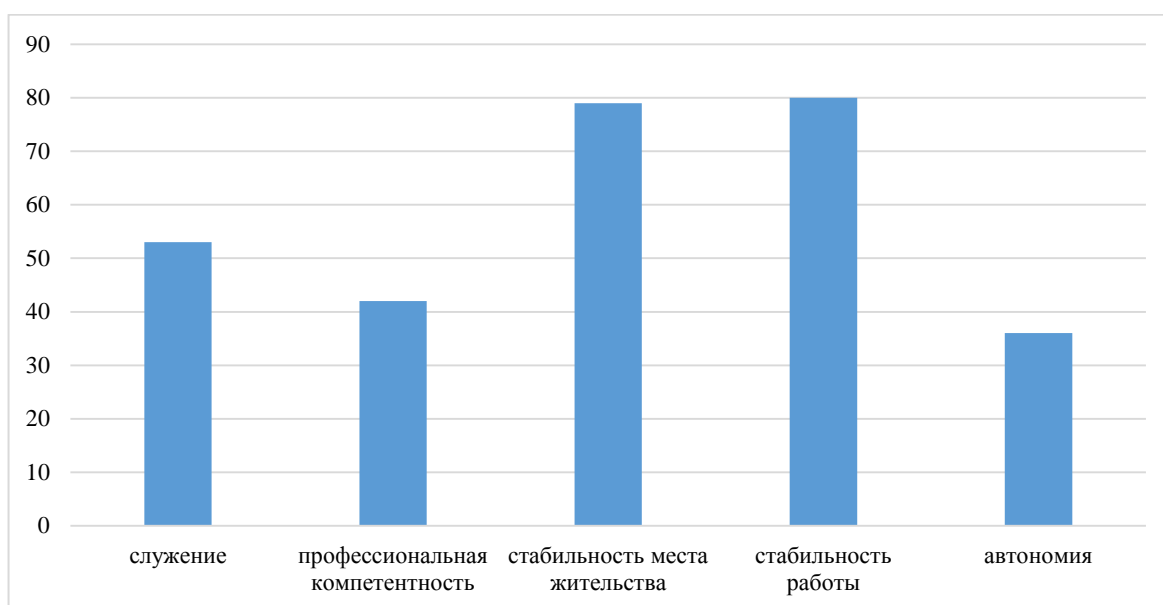


Рисунок 4 – Ценностные ориентации персонала ООО «Джиэфси», установленные по методике «Якорь карьеры», %

Из данных, отображенных на рисунке 3, можно сделать вывод, что персонал ООО «Джиэфси», прежде всего, ориентирован на такие факторы как стабильность места жительства, стабильность работы и служение.

По методике Ш. Ричи и П. Мартина был исследован мотивационный

профиль персонала ООО «Джиэфси». Результаты исследования представлены в рисунке 5.

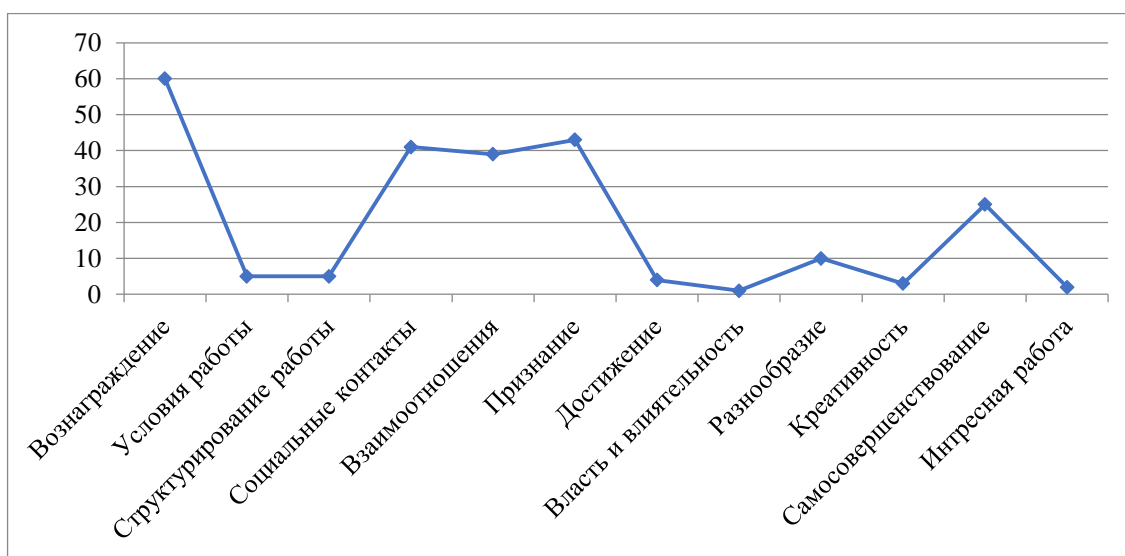


Рисунок 5 - Показатели мотивационных потребностей персонала ООО «Джиэфси», %

Данные, представленные на рисунке 4, говорят о том, что у персонала ООО «Джиэфси» преобладает потребность в вознаграждении, социальных контактах, признании и взаимоотношениях.

Вместе с тем руководство предприятия считает, что объем производства продукции может быть увеличен без существенных дополнительных расходов на стимулирование персонала, за счет интенсификации труда работников, но при этом не считает нужным радикально менять действующую на предприятии с 2013 г. систему стимулирования.

В результате на предприятии наблюдаются явные признаки низкого уровня стимулирования персонала:

- высокий уровень текучести кадров (см. таблицу 5);
- постоянно высокий уровень прогулов (в 2018 году по вине прогульщиков было потеряно 1667человеко-часов);
- нерациональное использование рабочего времени (в порядке вещей

ранний уход на обеденный перерыв и позднее возвращение с него, частые перекуры; были зафиксированы даже случаи игры в карты и домино в рабочее время);

- низкая производительность (см. таблицу2);
- большое количество листов нетрудоспособности;
- массовые случаи хищения персоналом сырья и готовой продукции.

Низкий уровень стимулирования усугубляется и ошибками руководства предприятия при разработке и внедрении системы стимулирования:

- не были учтены тенденции на рынке труда;
- система стимулирования не учитывает этапы развития предприятия;
- был слепо скопирован опыт других предприятий;
- руководство основывалось лишь на собственных представлениях о системе стимулирования, не учитывая мнения персонала;
- проигнорированы очевидные нематериальные факторы;
- новая система стимулирования была внедрена без объяснения причин.

Вместе с тем общеизвестно, что несправедливая оценка трудозатрат и результативности в большинстве случаев приводит к увольнениям, в результате чего данная ситуация становится для предприятия-работодателя экономической категорией, так как требует затрат на постоянный поиск новых сотрудников и их обучение. Избежать данных затрат можно лишь используя систему справедливой оценки деятельности работников.

На предприятии действует «Положение о премировании работников ООО «Джиэфси» по итогам работы за месяц» (Приложение 1), которое было в рамках настоящей работы проанализировано.

Этим положением предусмотрены премия за эффективность работы, распространяемая на все категории работников, а также дополнительные виды премирования по результатам работы за месяц, которые распространяются на руководителей, специалистов и служащих.

Положение, как уже упоминалось, было утверждено еще в 2013 году, и



до сих пор не актуализировано.

Его с уверенностью можно назвать архаичным, поскольку оно не построено на принципах грейдирования и KPI, а лишь содержит перечисление того, за что премия может быть увеличена, а за что уменьшена, таким образом не мотивируя персонал на достижение тех целей, которые стоят перед предприятием. Более того, указанное положение не дает даже представления об этих целях. В частности, никак не упомянута связь между размером премии и показателями объема реализации.

Более того, размеры дополнительных видов премирования указаны в абсолютных цифрах, что в условиях постоянного роста цен на основные продукты питания снижает их значимость.

Единовременные премии за результаты работы за определенный период, за особые достижения, по результатам работы за год («13 зарплата») вообще не предусмотрены.

Таким образом, как мы видим, положение не фиксирует твердую зависимость между результатами труда и его оплатой и позволяет достаточно широко трактовать понятие премии (на что обращали внимание и опрошенные сотрудники).

Положение практически сосредоточено исключительно на премировании, обходя стороной другие стороны оплаты труда, в том числе предусмотренные трудовым законодательством, такие как порядок установления и сроки пересмотра должностных окладов (тарифных ставок), выплат компенсаций и доплат за сверхурочную работу, за работу в ночное время, а также в выходные и праздничные дни, за совмещение профессий (должностей), при переезде по инициативе работодателя в другой город и в других случаях. Положением, в частности, не прописан подробно и четко порядок пересмотра окладов сотрудникам, также ничего не говорится об их установлении исключительно по результатам оценки сотрудника.

Это создает ощущение неопределенности у работника и дает пространство для маневра руководству предприятия, что в целом является демотивирующим фактором.

В свою очередь, некоторые формулировки положения вызывают недоумение, поскольку позволяют широкую правовую трактовку.

Например, сотрудникам может быть уменьшена на 25% дополнительная премия за нарушение правил техники безопасности. Причем этот принцип распространяется не на все категории сотрудников, а лишь на некоторые. При этом для сотрудников кухни введена категория «за грубейшие нарушения ТБ», за которые они могут быть лишены премии на 100 %.

Кроме того, что непонятна такая избирательность по отношению к персоналу этого подразделения. С юридической точки зрения положение не дает ясности, каким образом отличать простые нарушения правил техники безопасности от грубых и, тем более, от грубейших, что, учитывая разницу в размере наказания, представляется весьма актуальным.

В положении также не закреплён принцип отсутствия дискриминации при оценке труда работников в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения. А также от возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям и от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников.

Еще одним существенным недостатком действующего положения является то, что в нем не указаны сроки выплаты премии. Теоретически, принеся предприятию прибыль, вознаграждения за это можно прождать как угодно долго. Неслучайно сотрудники жаловались на задержки выплаты зарплаты – формально ничего не нарушено, не выплачивается лишь премиальная часть.

Отсутствие применения системы КРІ вынуждает закладывать в положение громоздкий бюрократический порядок уменьшения премии. В случае выявления фактора, влияющего на размер премии, например, несвоевременное выполнение поручения руководителя, лицо, его выявившее должно написать докладную записку вышестоящему руководителю. С

работника, допустившего просчет в работе, должна быть взята объяснительная, как при совершении дисциплинарного проступка.

Для того, чтобы руководители подразделений не ленились писать докладные, для них заложен специальный фактор депремирования – «за попытку сокрытия вышперечисленных фактов, произошедших с их подчиненными, а также иной аналогичной информации».

Оставляя за скобками юридически размытую формулировку «иной аналогичной информации», которую можно трактовать как угодно, остановимся на том, что лишение премий на основе докладных происходит крайне редко. Только когда факт нарушения скрыть просто невозможно. У сотрудников нет никакого стимула сообщать о выявленных нарушениях, поскольку это обернется лишь испорченными отношениями.

Из всего вышесказанного следует, что «Положение о премировании работников ООО «Джиэфси» по итогам работы за месяц» содержит достаточно много демонизирующих факторов.

Необходимо также провести анализ состава и структуры фонда заработной платы. В этой связи к рассмотрению приняты показатели за 2016-2018 гг. Данные для рассмотрения представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Фонд заработной платы ООО «Джиэфси» в 2016-2018 гг.

Показатель	Год			Изм., (+,-) 2018/2016
	2016 г.	2017 г.	2018г.	
Среднесписочная численность, чел.	255	281	315	60
Объем средств на оплату труда, руб.	42 295 414	43 363 480	43 581 320	217 840
Среднегодовая заработная плата одного работающего, руб.	165864	154318	138353	-27510
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	13822	12859	11529	-2292
Объем денежных средств на соц. обеспечение, руб.	253 772	277 526	290 833	13 307
Общий объем израсх. денежных средств, руб.	42 549 187	43 641 007	43 872 153	231 146

Таким образом, в 2018 г. по сравнению с 2016 г. произошло повышение объемов денежных средств, направленных на оплату труда и на социальное обеспечение. Это повышение возникло в связи с увеличением состава кадров. В итоге повышение общего объема денежных выплат составило порядка 231 146 руб. Оплата труда служит мотивирующим фактором в ООО «Джиэфси». Однако среднемесячная сумма оплаты труда имеет тенденцию к снижению, что вызывает недовольство среди персонала предприятия.

Для исследования уровня удовлетворенности персонала своей работой был применен метод анкетирования. Результаты расчета показателя удовлетворенности сотрудников ООО «Джиэфси» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели удовлетворенности трудом категорий персонала

Мотивирующий фактор	Показатель удовлетворенности (К), %			
	Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие	Общий результат
Оплата труда	91,96	82,61	54,60	72,41

Анализируя результаты проведенного исследования по каждой категории персонала и компании в целом, следует отметить: показатель уровня удовлетворенности сотрудников оплатой труда по категории персонала «рабочие» заметно ниже, чем у других категорий и равен 54,60%, хотя работники этой категории согласились с тем, что в компании хороший социальный пакет, но их не устраивает уровень заработной платы и система дополнительных льгот и выплат. Общий показатель уровня удовлетворенности этого мотивационного фактора равен 72,47%;

Таким образом, в ходе проведения настоящего исследования были собраны и проанализированы данные об экономической деятельности предприятия за 2016 – 2018 гг. Было выявлено падение доходности и прибыльности деятельности предприятия. Проведен анализ персонала ООО «Джиэфси». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием стимулирования труда персонала, его

низкой заработной платой. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку заработная плата остается несвязанной с результатов и труда. В результате анализа системы стимулирования персонала в ООО «Джиэфси» были выявлены следующие недостатки:

- действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в управлении персоналом, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не стимулирует персонал на достижение целей предприятия;

- применяются недостаточно эффективные инструменты стимулирования персонала, а существующая система оплаты труда действует уравнилельно. На предприятии отсутствуют нематериальные методы стимулирования. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

### 3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Джиэфси»

#### 3.1 Разработка мероприятий на основе инструментов стимулирования сотрудников

В ходе настоящего исследования было установлено, что существующая на предприятии система стимулирования персонала и низкая заработная плата являются причиной низкого уровня доходности и прибыльности предприятия. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку размер заработной платы остался несвязанным с результатами труда, тем самым, не выполняя свою стимулирующую функцию.

Действующее положение о премировании персонала ООО «Джиэфси» устарело, оно не отражает современных тенденций в управлении персоналом, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия.

На предприятии применяются недостаточно эффективные инструменты стимулирования персонала, а существующая система оплаты труда действует уравнилельно, отсутствуют нематериальные инструменты стимулирования. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

Задача при разработке системы оплаты труда использовать тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование, и заложить в основу организации заработной платы на предприятии мотивирующий механизм. Добиться этого возможно с помощью установления размера заработной платы от оценочных

коэффициентов.

Кроме того, необходимо дать рекомендации по разработке нематериальной системы поощрения.

В целях совершенствования системы стимулирования персонала предлагается провести следующие мероприятия:

-установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

-установить оплату труда в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей(ССП);

-разработать и внедрить систему нематериального стимулирования работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

1.Для реализации мероприятия 1 необходимо установить зависимость заработной платы рабочих от оценочных коэффициентов, учитывающих их профессионально-квалификационный уровень и деловые качества.

Для этого нужно разработать оценочную шкалу с описанием количественной оценки каждого оцениваемого показателя. Числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Заработная плата, прежде всего, будет зависеть от коэффициентов, учитывающих стаж работы (0,5 балла за каждый год работы по профессии) и уровня ответственности за выполняемую работу (устанавливается индивидуально по результатам аттестации).

Для того, чтобы избежать субъективизма со стороны руководителя и сузить поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий), разработана оценочная шкала степени ответственности рабочих предприятия за выполняемую работу, которая представлена в приложении 2.

Кроме того, для повышения объективности определения оценочного коэффициента, получения всесторонней оценки работника, вовлечения сотрудников всех уровней в этот процесс предлагается использовать такой

метод оценки, как «360° аттестация». При данном методе сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными, что позволяет получить всестороннюю оценку персонала.

Преимуществами использования «360° аттестация» являются:

1. Оценка более объективна, так как оценивает не один человек (руководитель), а все категории работников, контактирующие в своей трудовой деятельности с данным сотрудником. Также за счет этого оценка сотрудника осуществляется не только с точки зрения руководящего звена, но и подчиненных (если должность оцениваемого подразумевает их наличие) и коллег по работе.

При оценке сотрудника важно определить не только то, как он справляется с заданиями руководства, точно и в срок выполняет все указания, но и как ведет себя по отношению к своим коллегам, доверяют ли они ему, уверены в его компетентности и квалификации.

Оценка коллег также важна, так как работник в этом случае оценивается в сравнении с другими сотрудниками такого же уровня. При этом каждый оценщик, выставив балл коллеге, невольно сравнивает результаты своей работы с результатами своих коллег, и, отмечая положительные стороны в чужой работе, стремится в последующем им соответствовать.

2. Вовлечение в процесс оценки сотрудников всех уровней позволяет почувствовать каждому работнику свою значимость. Его мнение учитывают, значит, он важен для организации.

Минусом использования такого метода оценки является большое количество информации, которое необходимо переработать для получения итоговой оценки сотрудника (как среднее арифметическое всех выставленных оценок). Но использование компьютерных программ при оценке может значительно упростить эту задачу. Если в каждом структурном подразделении предприятия работники будут заполнять установленные формы оценки на компьютере, руководителю подразделения нужно будет



только предоставить полученные средние оценки для расчета заработной платы.

Для сотрудников важно, как их оценивают коллеги, подчиненные, руководитель. Но большее значение для работника имеет оценка его непосредственного руководителя. Поэтому для повышения стимулирования сотрудников руководитель должен вести разъяснительную работу со своим подчиненным относительно того, доволен ли он результатами его работы, почему был выставлен по каждому критерию именно такой балл, какие недочеты в работе необходимо исправить, чтоб в следующий раз получить более высокую оценку. Также в ходе такой беседы будет полезно обобщить результаты оценки сотрудника подчиненными и коллегами, назвать критерии оценки, над которыми сотруднику необходимо поработать на основании оценок сотрудников и подчиненных.

Чтобы не нарушать микроклимат в коллективе и сложившуюся систему отношения между сотрудниками, информация о выставленных каждому сотруднику баллов его коллегами, подчиненными и руководителем не должна подлежать распространению. Сотрудник должен знать только балл, который выставил ему руководитель и почему, и также может узнать оценку его работы подчиненными и коллегами (вместе с определением тех параметров оценки, над которыми необходимо поработать для улучшения результатов труда), но не поименно. Каждый работник также не должен обладать информацией об оценочных коэффициентах других сотрудников и получаемой ими заработной платы.

Также существующая система зависимости заработной платы от оценочных коэффициентов будет обладать большим мотивирующим эффектом, если оценочные коэффициенты будут устанавливаться не на год, а более короткий период, например, квартал. Наличие слишком большого периода времени между моментом приложения усилий работником и получения оценки по ним снижают мотивацию. Работник считает, что как бы

он ни старался, все равно результаты оценки его усилий будут получены только через год. Поэтому некоторые сотрудники могут стараться демонстрировать высокие трудовые показатели в конце года, в течение некоторого периода перед моментом выставления баллов.

2. Для реализации мероприятия 2 предлагается создать на предприятии систему премирования, основанную на достижении целей трех уровней: организационном, коллективном и индивидуальном. В рамках данного подхода определяются цели всего предприятия, далее происходит декомпозиция целей на уровне подразделений или отделов и конкретного сотрудника, причем индивидуальные цели обсуждаются и согласуются с руководителем. Для того чтобы система постановки целей и их декомпозиция была более комплексной, конкретной и направленной на реализацию стратегии предприятия и обеспечение его эффективного функционирования в долгосрочной перспективе, предлагается для постановки целей и управления реализацией стратегии компании использовать Систему сбалансированные показатели (ССП).

На основе достижения показателей в рамках СПП осуществляется премирование. Причем премия определяется в процентах к месячной тарифной ставке или должностному окладу в пределах, установленных предприятием максимальных размеров премии.

Размер премии зависит от степени достижения целей.

Так как все поставленные перед сотрудниками цели значительно отличаются друг от друга по степени важности, объему необходимых для их достижения ресурсов, и, что самое главное, по критериям достижения целей, целесообразно в ходе согласования и обсуждения целей подчиненного с руководителем устанавливать соответствие диапазона значений какого-либо показателя, положенного в основу измерения достижения целей, с размером премии.

Так, например, одной из целей менеджера ресторана и шеф-повара

является сокращение дисциплинарных нарушений. Соответственно, необходимо установить соответствие степени достижения цели с размером вознаграждения, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 - Расчет соответствия степени достижения цели размеру премии

% сокращения дисциплинарных нарушений	Размер премии, %
0–10	20
10–20	25
20–30	30
30–40	35
40–50	40
Свыше 50	45 (Максимальный размер)

Такое соответствие достижения целей размерам премирования будет различным для разных целей, поскольку где-то сокращение или увеличение какого-либо показателя на незначительный процент будет большим достижением. Другие же цели позволяют с незначительными усилиями добиться такого же сокращения или увеличения оцениваемого показателя. Поэтому для каждой цели руководитель должен разработать индивидуальную шкалу.

Перечисленные выше цели носят долгосрочный характер и увязаны в общую программу повышения эффективности функционирования предприятия и реализацию принятой стратегии. Поэтому устанавливаемый срок достижения данных целей – один год. Соответственно и премирование за достижение данных целей осуществляется в виде начисления процентов к заработной плате в течение года, следующего за отчетным. По достижению поставленных целей отчетного периода ставятся новые цели, исходя из достигнутого уровня. Процесс достижений целей разбивается на несколько этапов, и подчиненные ежемесячно отчитываются руководителю о проделанной в данном направлении работе. Но осуществлять премирование по промежуточным итогам нецелесообразно, поскольку в данном случае не будет количественных показателей достижения целей, т. е. цели на более

короткий период не будут соответствовать критерию измеримости.

На основании достижения целей всей структуры выплачивается вознаграждение по итогам работы за год, которое на 25 % состоит из вознаграждения за достижения всего предприятия, 30 % – соответствующего подразделения, 45 % – соответствующего участка или отдела. Таким образом, осуществляется коллективное премирование, по итогам совместной деятельности, что немаловажно для поддержания командного духа в коллективе.

ССП может использоваться не только как основа премирования, но и планирования карьеры. Сотрудники, регулярно демонстрирующие высокие производственные показатели, должны получать продвижение по службе. В ходе собеседования сотрудника с руководителем по поводу целей на предстоящий период руководитель должен также предоставить информацию о том, реализация какой последовательности целей и с какими конечными результатами позволит получить подчиненному продвижение по карьерной лестнице. Это еще больше усилит стимулирование сотрудников к достижению поставленных целей.

Также достижение целей в рамках ССП можно использовать для аттестации персонала. Таким образом, внедрение ССП на предприятии приносит явный положительный эффект не только в виде увеличения прибыли и повышения эффективности функционирования предприятия, но и повышает заинтересованность сотрудников в достижении целей организации, может являться основой премирования, повышения по службе и аттестации персонала.

Кроме того, рекомендуется избегать наиболее частых ошибок, допускаемых при внедрении новой системы оценки и стимулирования, приводящих к демотивации сотрудников:

- непрозрачность схемы расчета зарплаты;

- не допускать частой смены системы оплаты, поскольку это будет создавать впечатление в коллективе, что руководство не знает, чего хочет. И

это тоже будет приводить к демотивации.

3. Мероприятие 3 основано на том, что сегодня общепризнанно, что работать с полной отдачей и быть удовлетворенным своей работой персонал мотивирует не только увеличение заработка, но и ряд других факторов. Это может быть творческое содержание работы, участие работников в управлении организации и принятия решений, чувство значимости для организации, командный дух и т.д.

Поэтому важно дополнить материальные (денежные) виды стимулирования нематериальными. Это обусловлено не только тем, что существует сильное различие между людьми по их отношению к деньгам и восприимчивости к этому виду стимулирования.

Важно и то, что денежное стимулирование по своей природе является «не насыщаемым» – сотрудник достаточно быстро привыкает к новому, более высокому уровню зарплаты. В результате, тот уровень, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, становится привычным и теряет свою побудительную силу.

Кроме того, ресурсы любой компании ограничены и бесконечный рост зарплаты невозможен.

Все это и определяет необходимость нематериального стимулирования, которое основывается на создании, на предприятии такой атмосферы и морально-психологического климата, при которых коллектив понимает, что добросовестный труд всегда получит признание.

В арсенале любого руководителя есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика нематериального стимулирования не является инновацией для нашей страны. Она имела достаточно широкое распространение еще в условиях социалистической экономики. Проблема состояла лишь в том, что очень часто, в общем-то, хорошие мероприятия проводились «для галочки».

В настоящее время круг способов и видов нематериального стимулирования значительно расширился. Для примера можно привести:

членство в клубах (спорт, развлечения), загородные поездки и пикники, консультационные службы, медицинское обследование, соревнования и конкурсы, различные виды страхования и медицинского обслуживания и т. п., предоставляемые сотрудникам за счет средств предприятия.

Все это позволяет работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Кроме того, нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода, как мы уже отмечали, способен удовлетворить человека очень ненадолго.

Неплохо работают распространенные классические инструменты по удовлетворению потребности в общественном признании: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Например, благодарственная запись в трудовой книжке будет отличным мотивирующим напоминанием для сотрудника.

Вместе с тем, необходимо отметить, что без наличия некоторых условий никакие методы нематериального стимулирования работать не будут. Стимулирование неэффективно, если в организации отсутствует:

- своевременная выплата заработной платы;
- оформление на работу в соответствии с Трудовым кодексом;
- ясное описание штатной структуры и отношений подчиненности (начальник должен быть один);
- наличие должностных инструкций.

Предлагается применять методы нематериального стимулирования, построенные на принципах, сформулированных для каждой категории персонала.

Так для младшего обслуживающего персонала в приоритете стоят:

- своевременная выплата заработной платы;
- хорошая организация труда;
- уважение окружающих, прежде всего руководства, к труду МОП.

Нематериальное стимулирование здесь важно, поскольку у этой категории самый низкий уровень заработной платы, и совершенно очевидно,

что он никогда не будет высоким.

Но аналогично обстоит дело и в высшем руководящем звене, но только по другой причине. Здесь зарплата заведомо высокая, и ее размер не является стимулом для топ-менеджера. Поэтому к стимулированию этой категории персонала необходимо применять следующие принципы:

- внимательное отношение руководства к инициативам и идеям;
- доступ к первому лицу предприятия, возможность влиять на принятие решения;
- публичное признание руководителем профессиональных достижений работника.

В ООО «Джиэфси» можно применить хорошо зарекомендовавшие себя методы нематериального стимулирования. Например:

- объявление благодарности за хорошую работу (публичное вручение почетных грамот);
- публикации о достижениях сотрудников на сайте предприятия;
- публичные поздравления с днем рождения с подарками в неформальной обстановке;
- признание заслуг; по итогам месяца, квартала, полугодия – звание «лучший работник месяца» – награждение майкой, кружкой и т.п. с указанием звания.

Вместе с тем необходимо отметить, что для эффективной реализации того или иного вида нематериального стимулирования должно быть соблюдено условие: этот способ стимулирования должен быть востребован персоналом, иначе он теряет свое стимулирующее действие.

Таким образом, можно сделать вывод, что методы нематериального стимулирования дают много инструментов, которые используются для повышения эффективности работы персонала. Вместе с тем, эти инструменты необходимо использовать разумно с тем, чтобы они не привели к результату, обратному ожидаемому.

### 3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий позволит существенно повысить стимулирование персонала ООО «Джиэфси», заставит его сотрудников более активно вовлекаться в трудовой процесс, что позволит увеличить выпуск продукции, повысить производительность труда, снизить потери от текучести кадров и, соответственно, увеличить прибыль предприятия и повысить его эффективность.

Вместе с тем, внедрение предложенных мероприятий потребует определенных затрат, как прямых, так и косвенных. Поэтому необходимо оценить эффективность предложений.

Далее необходимо произвести расчет затрат по каждому из предлагаемых мероприятий.

Внедрение системы оценки по ССП потребует затрат рабочего времени директора, а на этапе внедрения и менеджера по персоналу.

Оценим эти затраты в 5% годового фонда зарплаты директора предприятия и менеджера по персоналу (формула 5).

$$T_z = \Phi_{от} * 12 \text{ мес} * T_{пр}, \quad (5)$$

где  $T_{пр}$  – затраты из  $\Phi_{от}$ , руб.

Трудовые затраты =  $(500\ 000 * 12) * 5\% = 300\ 000$  рублей.

Вместе с тем, изготовление необходимых документов потребует расхода электроэнергии, канцтоваров, амортизации компьютерной и офисной техники, мебели и т. д.

Далее необходимо оценить накладные расходы по норме прибыли предприятия – 14%.

Всего: 42 000 рублей.

Итого, на внедрение системы оценки персонала потребуется:

$300\ 000 + 42\ 000 = 342\ 000$  рублей.



Внедрение модели оценки «360° аттестация» также потребует затрат рабочего времени директора, а также менеджера по персоналу.

По аналогии расчета затрат с системой ССП оценим эти затраты в 342 000рублей.

Затраты на создание системы нематериального стимулирования представим в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на создание системы нематериального стимулирования

Мероприятия	Статья расходов	Количество	Бюджет затрат на 2019 год, тыс. руб.
объявление благодарности за хорошую работу (публичное вручение почетных грамот);	Почетные грамоты	100 шт.	5,00
публикации о достижениях сотрудников на сайте предприятия;	Внесение информации на сайт предприятия	-	-
публичные поздравления с днем рождения с подарками в неформальной обстановке;	Подарки сотрудникам (коробка конфет и кофе)	315 шт.	157,00
признание заслуг; по итогам месяца, квартала, полугодия – звание «лучший работник месяца» – награждение кружкой с указанием звания.	Кружки	100 шт.	100,00
Итого:			262,00

Таким образом, на создание системы нематериального стимулирования сотрудников ООО «Джиэфси» потребуется 262 тыс. руб.

В таблице 10 сведем все затраты на мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Джиэфси» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Таблица 9 - Затраты на разработку и реализацию мероприятий по

совершенствованию системы стимулирования ООО «Джиэфси»

Мероприятия	Прогноз на 2019 год, тыс. руб.
Оценка по ССП	342
Оценка «360 аттестация»	342
Нематериальное стимулирование	262
Итого	946

Внедрение мероприятий позволит достичь показателей объемов реализации, себестоимости и валовой прибыли, указанных в таблице 10.

Таблица 10 - Прогноз основных показателей при внедрении мероприятий (тыс. руб.)

Показатели	База	Прогноз		
		Оптимистический (15%)	Реалистический (10%)	Пессимистический (5%)
Выручка	1 001 000	1 151 150	1 101 100	1 051 050
Прирост выручки		150 150	100 100	50 050
Себестоимость	1 013 100	1 014 046	1 014 046	1 014 046
Прирост себестоимости		946	946	946
Прибыль	- 12 100	137 104	87 054	37 004
Прирост прибыли		149 204	99 154	49 104

Из представленных в таблице расчетов наиболее реальным является вариант:

- прирост выручки на 100 100 тыс.руб.
- прирост себестоимости на 946 тыс.руб.;
- прирост прибыли на 99 154 тыс.руб.

Далее произведем расчет основных показателей деятельности предприятия. Экономический эффект (прибыль) рассчитаем по формуле 6.

$$П = В - С, \quad (6)$$

где П – прибыль, тыс. руб.;

В – выручка, тыс. руб.;

С – себестоимость, тыс. руб.

$$\Pi = 1101100 - 1014046 = 87054 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность рассчитаем по формуле 7.

$$P = \frac{\Pi}{B} * 100 \quad (7)$$

$$P = \frac{87054}{1101100} * 100 = 7,91 \%$$

Производительность труда рассчитаем по формуле 8.

$$Пт = \frac{B}{Ч}, \quad (8)$$

где Ч – численность персонала, чел.

$$Пт = \frac{1101100}{315} = 3495,55 \text{ тыс. руб.}$$

Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Прирост организационно-экономических показателей ООО «Джиэфси»

Показатели	База	Прогноз	Динамика	Темп изменения, %
Выручка, тыс. руб.	1001000	1 101 100	100 100	110,00
Себестоимость тыс. руб.	1 013100	1 013 784	946	100,07
Прибыль тыс. руб.	-12 100	87 054	99 154	922,00
Рентабельность,%	-1,19	7,91	9,1	109,92
Производительность тыс. руб./чел.	3 440,00	3495,55	55,55	110,00

Таким образом, внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,9%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации в прогнозном году увеличится на 99 154 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 946 тыс. руб.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий для предприятия будет экономически эффективным.

В настоящей главе были получены следующие результаты.

1. При разработке системы оплаты труда был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

2. Для совершенствования системы стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) разработать и внедрить систему нематериального стимулирования работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

3. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,9 %, а производительность труда на 10 %. При этом прибыль организации увеличится на 99 154 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 946 тыс. руб.

## Заключение

По результатам настоящего исследования можно сделать следующие выводы. Стимулирование персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации.

Существуют различные дефиниции определения «стимулирование». Но практически все они сходятся в том, что стимулирование заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации.

Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы.

При разработке системы стимулирования необходимо опираться на теории мотивации, наиболее признаваемыми из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, Дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексная система стимулирования включает в себя как материальные факторы, так и нематериальные. К материальным факторам относятся денежные (заработная плата, премии, доплата и т. д.) и не денежные (бесплатное питание, медицинское обслуживание и др.) стимулы. Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) стимулы.

Важнейшим механизмом стимулирования являются методы управления – способы воздействия на личность сотрудника организации с тем, чтобы перевести цели организации на уровень мотивационной структуры этой личности.

Каждая организация самостоятельно выбирает подходящие для себя

материальные и нематериальные современные методы стимулирования с учетом ее стратегии, ситуации на рынке, предпочтений менеджеров и т. д. Главное требование к применяемым методам, системам и формам – они должны способствовать повышению эффективности трудовой деятельности сотрудников организации.

Объектом исследования является ООО «Джиэфси». В ходе проведения настоящего исследования были собраны и проанализированы данные об экономической деятельности предприятия за 2016 – 2018 гг. Было выявлено падение доходности и прибыльности деятельности предприятия.

Проведен анализ персонала ООО «Джиэфси». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием стимулирования труда персонала, его низкой заработной платой. В результате анализа системы стимулирования персонала в ООО «Джиэфси» были выявлены следующие недостатки:

а) действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в управлении персоналом, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия;

б) применяются недостаточно эффективные инструменты стимулирования персонала, а существующая система оплаты труда действует уравнилельно, на предприятии отсутствуют нематериальные методы стимулирования. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

При разработке системы оплаты труда для ООО «Джиэфси» был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу

организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

Для совершенствования системы стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) разработать и внедрить систему нематериального стимулирования работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,9 %, а производительность труда на 10 %. При этом прибыль организации увеличится на 99 154 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 946 тыс. руб.

Таким образом, цель исследования достигнута, а задачи решены.

## Список используемой литературы

- 1.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
- 2.Акимова Ю.Н. Психология управления: учеб. пособие /Ю.Н. Акимова – М.: Юрайт, 2016. – 320с.
- 3.Аксенов А.А. Оптимизация системы мотивации персонала организации в контексте применения показателей KeyPerformanceIndicator (КПИ) и грейдинга/ А.А. Аксенов, Е.В. Жирнова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. –2016. –№ 3. –С. 246 – 249.
- 4.Бабосов Е.М. Управление персоналом: учеб. пособие /Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2014. – 288с.
- 5.Гинзбург А.И. Экономический анализ: учебное пособие / И.А. Гинзбург. – СПб: Питер, 2014. – 320с.
- 6.Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 292с.
- 7.Дмитриева Н.В. Гостиничный менеджмент: учеб. пособие. – М.: Инфра – М, 2017. – 384с.
- 8.Зарубина Е.В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура / Е.В. Зарубина//«Аграрное образование и наука». – 2016. – № 4. – С. 34 –45.
- 9.Зелинская М.В. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация/ М.В. Зелинская, А.М. Адетунжи // Научный журнал КубГАУ. –2017. –№ 129(05). –С.65-76.
- 10.Каймакова М.В. Создание комплексной системы мотивации па предприятии / М.В. Каймакова, М.В. Бакшеева// Вестник УлГТУ –2016. – № 3. – С. 66–69
- 11.Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина// Вестник Челябинского



государственного университета. –2015. –№ 3 (257). – Управление. Вып. 7. –С. 66 – 69.

12.Лапыгин Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. – М.: Наука, 2015. – 110с.

13.Мельникова А. В. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В.И. Герчикова / А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // «Молодой ученый». – 2015. – № 23 (103). – С. 595–598.

14.Мескон М. Основы менеджмента, 3-е изд. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2016. – 672с.

15.Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 380с.

16.Михненко П.А. Теория менеджмента: учеб. пособие. – М: Московский финансово-промышленный унив-т «Синергия», 2014.–640с.

17.Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему КРІ в компании/ Е. Мягков //Финансист. – 2017. – № 11. – С. 44–47.

18.Никифоров Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебное пособие / М.А. Дмитриева, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2014. – 448с.

19.Попова К.А. Стимулирование как механизм распределения ресурсов организации или почему в регионах России система стимулирования неэффективна? /К.А. Попова//Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Философия. –2016. –№ 1 (31). –С. 110–114.

20.Прудникова К. О. Мотивация и стимулирование персонала как один из эффективных методов управления человеческими ресурсами / К.О. Прудникова; науч. рук. Е.А. Грахова // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – Т. 2. – С. 150–153.

21. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / К.А. Раицкий. – М.: Дашков и К, 2015. – 215с.
22. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2014. – 748с.
23. Свиридов О.Ю. Финансовый менеджмент: учебное пособие / О.Ю. Свиридов, Е.В. Туманова. – М.: Март, 2014. – 140с.
24. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 576с.
25. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496–499.
26. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312с.
27. Столяренко А.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала/А.В.Столяренко,М.В. Матюнина// Сервис в России и за рубежом. –2017. – Т. 11. –№ 3 (73). – С. 42–51.
28. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2016. – 206с.
29. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: учебно-практическое пособие/В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М: Дело, 2014. – 196с.
30. Упр-е персоналом: учебник для вузов/Под общ. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина–2-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити-Дана, 2015.–560с.
31. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 695с.
32. Хагур Ф.Р. Роль мотивации труда в процессе управления персоналом/ Ф.Р. Хагур // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2016. – № 2. –С. 88–92.
33. Шапиро С. А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – Берлин: Директ – Медиа, 2015. – 322с.

34. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. – М.: ИД АТИСО, 2015. – 254с.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 203с.
36. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 348с.
37. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 295с.
- 38.5 ключевых кадровых коэффициентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://online-buhuchet.ru/kadrovye-koefficienty/>
39. Коэффициент постоянства кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assistentus.ru/sotrudniki/koefficient-postoyanstva-kadrov/#a1>
40. Методика «Якоря карьеры» Шейна: насколько ваш сотрудник мотивирован? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67153-metodika-yakorya-karery-sheyna-18-m6>
41. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/673-2009-10-07-20-40-41>
42. Осадчая С. КРІ для кадровой службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5289>
43. Система мотивации персонала: примеры и разработка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka>
44. Стимулировать персонал в торговых компаниях помогают «доски почета» и «листки позора» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/stimulirovat-personal-v-torgovyh-kompaniyah-pomogayut-doski-pocheta-i-listki-pozora>

45. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrtime.ru/contents.php?id=385>

## Приложения

### Приложение 1

Положение о премировании работников ООО «Джиэфси» по итогам работы  
за месяц

УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель

ООО «Джиэфси»

ВальцС.В.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_2013г.

## ПОЛОЖЕНИЕ

о премировании работников ООО «Джиэфси» по итогам работы за месяц

## г. Москва

### Премирование по результатам работы за месяц

#### 1. Общие положения.

1. Настоящее Положение вводится с целью усиления материальной заинтересованности работников Общества в конечных результатах хозяйственной деятельности ООО «Джиэфси», мотивации персонала на повышение качества выпускаемой продукции, снижение потерь сырья при выработке готовой продукции, повышение производительности труда, экономное расходование всех материальных ресурсов, соблюдение трудовой дисциплины, а также в целях социальной защиты работников Общества.

2. Все системы премирования, действующие на ООО «Джиэфси», объединены в настоящем Положении, которое является составной частью Положения по оплате труда и является приложением к нему.

1.1. Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013 г.

1.2. Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

2. Премия за эффективность работы подразделения.

2.1. Данным положением утверждается ежемесячный базовый процент премии для каждого работника определенного подразделения. В текущем месяце, на основании данных работы подразделений за предыдущий месяц, на предприятии определяются и утверждаются приказом генерального директора повышающие и понижающие коэффициенты, применяемые к базовому проценту премии за эффективную работу подразделений согласно п. 3.1.

Данное положение не распространяется на генерального директора, исполнительного директора, главного бухгалтера, начальника юридического отдела, системного администратора.

2.2. Эффективная работа подразделения подразумевает высокую интенсивность выполнения определенного объема плановых задач, слаженную работу всех работников подразделения, направленную на своевременное и полное выполнение распоряжений руководителя, рост производительности труда, автоматизацию труда, а также извлечение экономической выгоды (снижение затрат) для предприятия.

2.3. Показатели качественной и эффективной работы подразделений для премирования работников:

- кухня (холодный цех) – выполнение плана по выработке продукции, экономия фактического расхода сырья относительно нормативного без ущерба качеству продукции, пересмотр рецептур в сторону удешевления, снижение норм расхода и потерь сырья и материалов, экономия по ремонтам оборудования, выполнение плановых заданий;

- кухня (горячий цех) – строгий контроль качества выпускаемой продукции, отсутствие возвратов готовой продукции по причине ненадлежащего качества. Пересмотр рецептур в сторону удешевления, снижение норм расхода и потерь сырья и материалов, выполнение плановых заданий, экономия по потреблению расходных материалов;

- менеджер по сырью и заготовкам – рост объемов закупаемого сырья, снижение цены сырья;

- сотрудники зала - отсутствие вынужденных (внеплановых) простоев; качественное и своевременное выполнение плана работ; отсутствие замечаний на качество обслуживания, своевременное выявление и устранение неисправностей зала; экономия по использованию расходных материалов, прочих затрат;

-склад – быстрое и качественное осуществление погрузочно-разгрузочных работ, обеспечение сохранности качества материальных ценностей; эффективная организация работы по отгрузке продукции со складов; выполнение плановых заданий руководителя.

-финансово-экономическая служба (бухгалтерия) – выполнение в указанный срок плана работ, отсутствие ошибок в отчетности и искажения предоставляемой информации, полнота и правильность ведения документооборота;

-административные служащие (отдел кадров, инженер по От и ТБ, юрисконсульт, секретарь) - выполнение в указанный срок заданий руководителя, полнота и правильность ведения документооборота, экономия затрат предприятия, эффективная организация работы.

-прочий персонал (уборщики помещений, мойщики посуды) – своевременное выполнение в указанный срок заданий, отсутствие замечаний на качество выполненных работ.

### 3. Базовые (основные) проценты премии для работников подразделений

Для подразделений устанавливаются следующие базовые (основные) проценты премии для каждого работника, которые затем корректируются коэффициентами повышения и понижения. Итоговая величина премии рассчитывается с учетом скорректированного коэффициента премии, умноженного на тарифный заработок работника за отчетный месяц или оклад.

Таблица 1 - Базовые (основные) проценты премии для работников подразделений

Подразделение	Величина базового (основного) процента премии за эффективную работу подразделений, % от тарифного заработка, оклада
кухня (холодный цех)	20
кухня (горячий цех)	20
менеджер по сырью и заготовкам	20
сотрудники зала	20
склад	20
финансово-экономическая служба	33
административные служащие	33
прочий персонал	10

#### 3.1. Факторы и коэффициенты, влияющие на базовый процент премии.

Таблица 2 - Факторы и коэффициенты, влияющие на базовый процент премии.

Наименование фактора	Периодичность учета фактора	Коэффициент изменения базового процента премии
<b>Повышающие факторы</b>		
1. Для кухни, сотрудников зала		
1.1. Выполнение плана по выработке	Итого за месяц	0,05
1.2 Пересмотр рецептур в сторону удешевления (в условиях неизменных цен) без ущерба качеству продукции	За каждый случай	0,1
1.3 Экономия фактического расхода сырья относительно нормативного без ущерба качеству продукции (итого	За каждые 5% процентов экономии от общего фактического расхода	0,05

за месяц суммарно по всем компонентам)		
2. Для всех подразделений		
<b>Повышающие факторы</b>		
2.1 Экономия бюджета по ремонтам оборудования, за купу расходных материалов	При экономии бюджета более чем на 50%	0,05
2.2 Выполнение всех плановых заданий на высоком уровне и в срок	Итого за месяц	0,1
2.3 Внесение рационализаторских предложений, дающих прямые экономические выгоды предприятию	За каждый случай	15% от экономического эффекта за год, но не более 100% от месячного базового премиального процента
2.4 Внесение рационализаторских предложений, касающихся более эффективной организации труда, новых форм работы, получения и подачи информации и т.д.	Итого за месяц	0,1
2.5 Строгое соблюдение сроков и правил сдачи первичных и отчетных документов в ПЭО и бухгалтерию в соответствии с приказами предприятия	Итого за месяц	0,02
<b>Понижающие факторы</b>		
1. Для кухни, сотрудников зала		
1.1 Невыполнение плана по выработке	Итого за месяц	0,05
1.2 Перерасход сырья относительно нормативного расхода без уважительной причины, закреплённой документально	За каждый процент перерасхода от общего фактического расхода	0,05
1.3 Кухня - возврат продукции от клиентов по причинам брака	За каждый случай	0,1
1.4 Сбои в обеспечении производства сырьём и заготовками	За каждый случай	0,1
2. Для всех подразделений:		
2.1 Ошибки в отчетности, предоставленной информации, документообороте	За каждый случай	0,95



2.2	Задержка предоставления отчетности по хозяйственным операциям в ПЭО и бухгалтерию	За каждый день просрочки	0,05
2.3	Выполнение заданий руководителя позже установленного срока, либо не в полном объеме	За каждый случай	0,1
2.4	Невыполнение задания руководителя без уважительных причин	За каждый случай	0,5
2.5	Нарушение трудовой дисциплины (опоздание и т.д.), а также грубость по отношению к членам трудового коллектива	За каждый случай	0,05
2.6	Нарушение правил ТБ, охраны труда и промсанитарии	За каждый случай	0,5
2.7	Некачественная мойка технологического оборудования, пролив горячей и холодной воды	За каждый случай	0,1
2.8	Неисполнение производственных и должностных инструкций	За каждый случай	0,1
2.9	Допущение ошибок в работе	За каждый случай	0,05

Итоговый размер премии работников подразделения вычисляется по формуле  
Базовый процент премии (1+ (сумма повышающих коэффициентов– сумма понижающих коэффициентов)  
Максимальный размер суммы повышающих коэффициентов для каждого подразделения равен 1, понижающих 1.

4.Перечень производственных упущений, в связи с которыми премия работникам подразделений не начисляется и не выплачивается.

4.1. Премия не начисляется работникам подразделений в размере 100% при следующих нарушениях:

- за совершение прогулов без уважительных причин;
- за хищение или попытку хищения собственности Общества;
- за невыполнение правил пропускного и внутри объектного режима, грубость по отношению к членам коллектива, невыполнение распоряжений руководителей предприятия и начальников подразделений, хулиганские действия;
- за появление на территории (на рабочем месте) в нетрезвом состоянии или пронесшим спиртное на территорию;
- за нарушение производственных и технологических инструкций, приведших к порче продукции, материальному ущербу (пролив сырья, продукции, порча припас материалов и т.д.);
- за неисполнение своих прямых должностных обязанностей;

-за нарушение инструкции по ТБ, приведших к несчастному случаю или выводу оборудования из рабочего состояния;  
-за ошибки в работе, в результате которых Обществу нанесен материальный ущерб;  
-за невыполнение норм выработки или сменных заданий;  
-По отношению к начальникам подразделений – за попытку сокрытия вышеперечисленных фактов, произошедших с их подчиненными, а также иной аналогичной информации.

4.2. Порядок оформления документов для депремирования работников подразделений:

4.2.1. Если в подразделении кому-либо премия не начисляется, то его премиальная часть не подлежит распределению между остальными работниками.

4.2.2. Инициатором уменьшения или невыплаты премии за какие-либо нарушения может выступать непосредственный руководитель работника, а также другие должностные лица, в чьи функциональные обязанности входит контроль выполнения правил и норм в установленном порядке.

4.2.3. Описание проступка, совершенного работником, оформляется в виде докладной записки вышестоящему руководителю, либо в виде акта, подписанного руководителем (контролирующим должностным лицом) и работником.

4.2.4. От работника необходимо взять объяснительную о совершенном проступке, при необходимости прилагаются другие документы, на основании чего при согласовании с непосредственным руководителем работника, определяется необходимая и достаточная степень депремирования работника.

4.2.5. Ответственность за правильность оформления документов для депремирования несет руководитель работника.

5. Сбор информации о деятельности подразделений за месяц.

5.1. Информация о показателях эффективной работы подразделений, указанных в п. 2 и п. 3, обрабатывается и систематизируется отделом кадров.

5.2. Помимо информации для расчетов количественных характеристик работы, ответственные лица – руководители предоставляют в отдел кадров перечень плановых заданий для подразделения за месяц с отметками об их выполнении.

5.3. Для депремирования работников руководители отделов предоставляют документы: докладные записки, объяснительные работников, а также иную информацию в виде служебных записок, содержащих сведения о работе работников подразделений за отчетный период (месяц).

5.4. Ответственность за формирование итогового процента премиальных выплат несет инженер по организации труда.

5.5. Ответственность за начисление премии конкретным работникам внутри подразделения несут бухгалтеры и начальники подразделений.

5.6. Координация работы начальников подразделений, сотрудников бухгалтерии, отдела кадров возлагается на исполнительного директора.

Согласовано:

Исполнительный директор Ежелев В.В. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » 2013г.

Подготовила инженер по организации  
труда и заработной платы Швайко Л.А.

Критерии определения размера коэффициента ответственности рабочих за  
выполняемую работу

Оцениваемый признак	Уровни проявления признака у аттестуемого			
	Удовлетворительный	Средний	Выше среднего	Высокий
Самостоятельность, инициативность	Почти всегда обращается к помощи начальника или старших по должности, не ищет новых форм деятельности	Иногда обращается к помощи начальника или старших по должности, не всегда ищет новые формы деятельности	В исключительных случаях обращается к помощи начальника или старших по должности, ищет новые формы деятельности	Не обращается к помощи начальника, полная самостоятельность в выполнении производственных функций, всегда ищет новые формы деятельности
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5
Участие в рационализаторском движении	Не участвует в рационализаторском движении	Участвует в рационализаторском движении, но недостаточно заинтересован в этом	Участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом	Активно участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом, большую активность и инициативность
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5
Отсутствие нарушений правил и инструкций по охране труда	Систематически и нарушает правила и инструкции по охране труда	Иногда нарушает правила и инструкции по охране труда	Редко нарушает правила и инструкции по охране труда	Никогда не нарушает правила и инструкции по охране труда
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Аккуратное содержание рабочего места, инструмента и обслуживаемого оборудования	Не аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев неаккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	Всегда аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Точность выполнения задания, указания	Не выполняет задание или указания, или выполняет, но не в срок, со значительным и отклонениями от параметров	Задания и указания всегда выполняет, но часто с отклонениями от параметров выполнения задания и	В большинстве случаев задания и указания выполняет точно и в срок, лишь иногда отклоняется от параметров	Всегда точно и в срок выполняет задания и указания, в соответствии с установленными параметрами выполнения задания

	выполнения задания	сроков	выполнения задания	
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Высокое качество выполненных работ	Работу выполняет некачественно, с существенными недостатками	Работу выполняет на среднем уровне, иногда с разного рода недостатками	Работу в целом выполняет качественно, иногда с несущественным и недостатками	Всегда работу выполняет очень качественно, без недостатков
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1
Более полное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания	Обладая низкой производительностью труда и работоспособностью, не обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего увеличиваются сроки выполнения задания	Обладает средней производительностью труда и работоспособностью, в целом действует в рамках установленных сроков выполнения задания	Обладая производительностью труда и работоспособностью выше среднего, частично обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего иногда сокращаются сроки выполнения задания	Обладая высокой производительностью труда и работоспособностью, обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1