

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 «Совершенствование системы стимулирования на основе оценки персонала (на примере ООО «Дом-Люкс»)»

Студент	<u>А.В. Казаченок</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>Л.Л. Кифа</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультант	<u>М.В. Емелина</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____
(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Казаченок А.В.

Тема работы: «Совершенствование системы стимулирования на основе оценки персонала (на примере ООО «Дом-Люкс»)».

Научный руководитель: доцент, Кифа Л.Л.

Цель исследования: совершенствование системы стимулирования персонала в организации.

Объект исследования: ООО «Дом-Люкс», основным видом деятельности, которого является продажа и установка пластиковых оконных систем и балконных конструкций.

Предмет исследования: система стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс».

Методы исследования: системный подход, методы анализа и синтеза, опрос, сравнения, графический метод и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в теоретической части были рассмотрены понятия мотивации, стимулирования и его функции, принципы и формы, а также методы оценки персонала, с помощью которых можно выяснить, как работает персонал и как правильно его замотивировать.

Анализ экономической деятельности и системы стимулирования показал существующие проблемы в организации и возможные способы их решения. Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования могут быть применены в ООО «Дом-Люкс».

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 36 источников. Общий объем работы 57 страниц машинописного текста и 2 приложения, в том числе таблиц - 12, рисунков - 13.

Abstract

The given graduation work is devoted to improving the staff incentive system on the basis of staff performance evaluation (by the example OOO of “Dom-Luks”).

The aim of the graduation work is to improve the staff incentive system in the organization in question.

The object of the graduation work is OOO “Dom-Luks”.

The subject of the graduation work is the staff incentive system in OOO “Dom-Luks”.

The graduation work can be divided into several logically connected parts which are: theoretical basis of the staff incentive system in organization; analysis of the enterprise activity; measures to improve the staff incentive system in OOO “Dom-Luks”.

The graduation work describes in details the notions of stimulation and motivation of staff. Much attention is given to incentive system, its forms, kinds, functions and principles. We then analyze the staff incentive system that organization has. We have also identified some financial and moral problems.

Taking into consideration the fact that the first problem is related to the half-baked financial incentive system, we have suggested implementing Key Performance Indicator System (KPI) for sales managers.

The second problem is referred to the underdeveloped moral incentive system. To solve this problem, we have proposed to hold corporate evenings, create a board of honour, introduce the title "Best employee" and create comfortable working conditions: supply of distilled water, availability of computers and leather seats.

In conclusion we'd like to emphasize that stimulation is the process of influencing employees with the help of external factors to improve their performance and skills.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы стимулирования персонала в организации	8
1.1 Понятие и сущность системы стимулирования	8
1.2 Методы оценки персонала	18
2. Анализ деятельности ООО «Дом-Люкс».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дом-Люкс».....	25
2.2 Анализ системы стимулирования и оценка персонала в ООО «Дом-Люкс»	31
3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс»	40
3.1 Разработка предложений по улучшению системы стимулирования на основе оценки персонала.....	40
3.2 Оценка социально–экономической эффективности мероприятий	47
Заключение	52
Список используемой литературы	54
Приложение А	58
Приложение Б.....	59

Введение

Стимулирование имеет значительную роль в организации деятельности компании. Оно нацелено на мотивацию персонала: достижение эффективного и качественного труда, который позволяет покрывать издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда и позволяет получить прибыль.

Мотивация и стимулирование персонала являются одним из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать и стимулировать сотрудников – это большое искусство. Ведущие позиции на рынке занимают организации, в которых управленческий персонал овладел этим искусством.

Без эффективно разработанной системы стимулирования труда система стимулирования не будет полноценно функционировать, поскольку она побуждает каждого человека и коллектив в целом к стремлению достигать личных и общих целей организации.

Система стимулирования труда – это эффективный инструмент в управлении персоналом в одном случае: она грамотно разработана и правильно используется на практике.

Одной из главных целей управления персоналом является создание и поддержание высокого уровня трудовой мотивации персонала организации. Вероятность того, что деятельность организации будет успешной, значительно возрастает, если сотрудники мотивированы на достижение необходимых для организации целей. Для создания эффективной системы стимулирования персонала необходимо понимание основных принципов трудовой мотивации персонала.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности сотрудников. В современной экономике большое значение имеют: материальный фактор, моральные стимулы, а также социальные льготы.

В современной экономике стимулирование персонала основывается не только материальным вознаграждением. Оно, также, нацелено на совершенствование личности человека, формирование у него заинтересованности в успехе организации в целом.

Все предприятия заинтересованы в повышении эффективности своего производства, по этой причине система стимулирования персонала в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять все качества, способствующие эффективному труду и достижению поставленных целей в организации. Такими качествами могут быть: производительность, творчество, исполнительность и инициатива у сотрудника.

Актуальность темы обусловлена тем, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Цель данной работы заключается в совершенствовании системы стимулирования на основе оценки персонала в организации.

Задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические основы системы стимулирования персонала.
- 2) Провести анализ системы стимулирования и оценки персонала в ООО «Дом-Люкс».
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс» и оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Дом-Люкс».

Предметом исследования является система стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс».

Для решения поставленных задач в работе использовались следующие методы: системный подход, методы анализа и синтеза, опрос, сравнения, графический метод.

Информационную базу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, статистическая информация, результаты опроса, информация финансовой и управленческой отчетности исследуемой организации, Интернет-ресурсы и нормативно-правовые акты органов государственной власти.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования могут быть применены в ООО «Дом-Люкс».

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

Во введении обоснованы актуальность темы исследования, определены ее задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования в организации. Вторая глава посвящена исследованию системы стимулирования в ООО «Дом-Люкс». В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации.

Заключение содержит выводы и обобщения результатов исследования.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 36 источников. Общий объем работы 57 страниц машинописного текста и 2 приложения, в том числе таблиц – 12, рисунков – 13.

1 Теоретические основы системы стимулирования персонала в организации

1.1 Понятие и сущность системы стимулирования

Система – это совокупность элементов, которые находятся в отношениях и имеют связь друг с другом, образующую определенную целостность [17].

Система стимулирования – это определенная совокупность стимулов, которые взаимосвязаны и взаимодополняющие друг друга, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей [30].

Сотрудники, работающие в организации – это основной ее капитал, поскольку именно от них зависит, достигнет ли организация своих целей. Сотрудников организации необходимо замотивировать для того, чтобы работники стремились к достижению целей. Мотивация состоит в процессе побуждения к деятельности, как себя, так и других людей, для того, чтобы достичь личных целей и целей организации.

Каждый автор рассматривает мотивацию со своей точки зрения. Ниже представлены два понятия мотивации, которые, на мой взгляд, отражают ее главную сущность.

Мотивация – это внутренний процесс, являющийся сознательным выбором человека определенной модели поведения, которая определяется комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для того, чтобы удовлетворить свои потребности [27].

Мотивация – это процесс, когда происходит объединение целей организации с целями сотрудника для того, чтобы удовлетворить потребности обоих, а также это система различных способов воздействия на персонал для достижения поставленных целей сотрудника и организации. [27].

Таким образом, можно сказать, что мотивация представляет собой внутреннюю силу, которая движет человеком для удовлетворения какой-либо потребности.

Существуют определенные виды мотивации. Литвинюк А.А выделяет следующие виды:

- нормативную, то есть побуждение человека к определенному поведению на основе идейно-психологического воздействия. Это могут быть убеждения, внушения, информирование и психологическое заражение;

- принудительную, то есть с использованием власти и угрозы снижения удовлетворения потребностей у сотрудника, если он не выполняет соответствующие требования;

- при помощи стимулирования, то есть, когда происходит воздействие на внешние обстоятельства с помощью стимулов, которые побуждают сотрудников к конкретному поведению [10].

В основе любой мотивации лежит два понятия: потребность и вознаграждение.

Потребность – это необходимость, которую осознает человек и его состояние, когда он испытывает нужду в благах и ценностях, которые необходимы для его жизнедеятельности [27].

Вознаграждения – это все то, что является ценным для человека и что может удовлетворить его потребности. Однако, понятие ценностей у людей различаются, соответственно различается оценка вознаграждения и его относительная ценность [4].

Различные авторы делят вознаграждение на два типа, которые представлены на рисунке 1.1.

Под внутренним вознаграждением понимается удовольствие, которое получает человек от выполнения своих обязанностей, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу, а под внешним – материальные выгоды, например, продвижение по службе, повышение социального статуса.

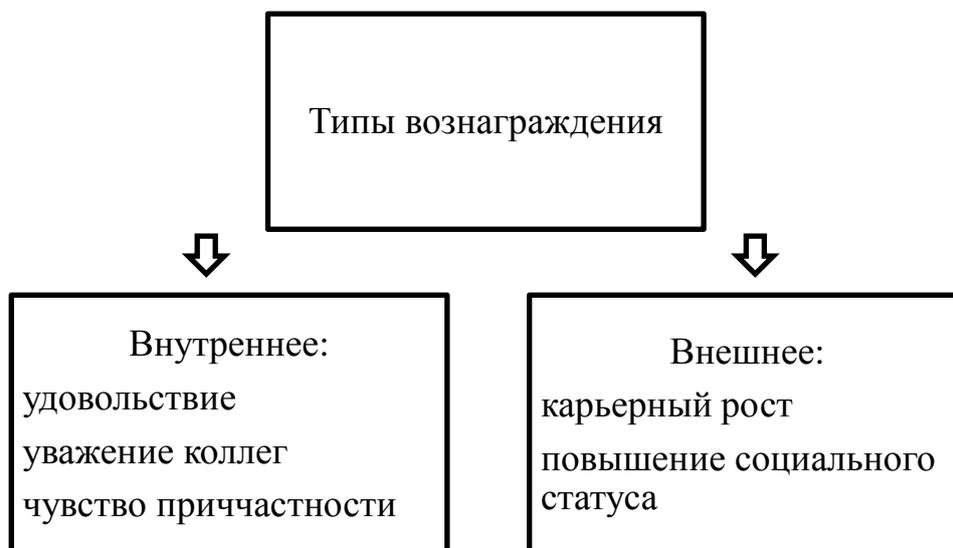


Рисунок 1.1 – Типы вознаграждения за труд

При стимулировании сотрудников, руководителю, реализующему внешнее вознаграждение, необходимо выявлять их потребности, чтобы должным образом удовлетворить ожидания работников.

Некоторые сотрудники не нуждаются в мотивации к работе со стороны, поскольку они имеют самомотивацию (или внутреннее вознаграждение).

Самомотивация – это осознание сотрудником наличия степени свободы и возможности самореализовать себя в организации. Критериями, по которым определяется самомотивация у сотрудников являются:

- развитие заинтересованности в работе;
- формирование чувства радости от выполненной работы;
- побуждение к возникновению новых идей [10].

Самотивированные сотрудники встречаются не часто, поэтому большую часть сотрудников необходимо мотивировать к работе.

Средством, при помощи которого осуществляется мотивирование, является стимулирование.

По мнению Литвинюка А.А стимулирование – это инструмент, позволяющий осуществлять управление мотивацией человека с помощью

внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), которые способны удовлетворить потребности человека [10].

Для грамотного стимулирования сотрудников, необходимо понимать его мотивы.

Мотив – это внутреннее чувство человека, которое является осознанным и имеет личностный характер, так как зависит от индивидуальных особенностей личности. Мотив побуждает человека совершать различные действия и определять способ его осуществления.

Немотивированные сотрудники работают не в полную силу, поэтому возникает необходимость мотивации персонала и стремлении обеспечить его высокую производительность труда, так как мотивированные сотрудники работают с большим желанием добиться качественных результатов [27].

Человек в разной степени испытывает потребность в удовлетворении внешних и внутренних факторов самосознания представленных на рисунке 1.2 [27].

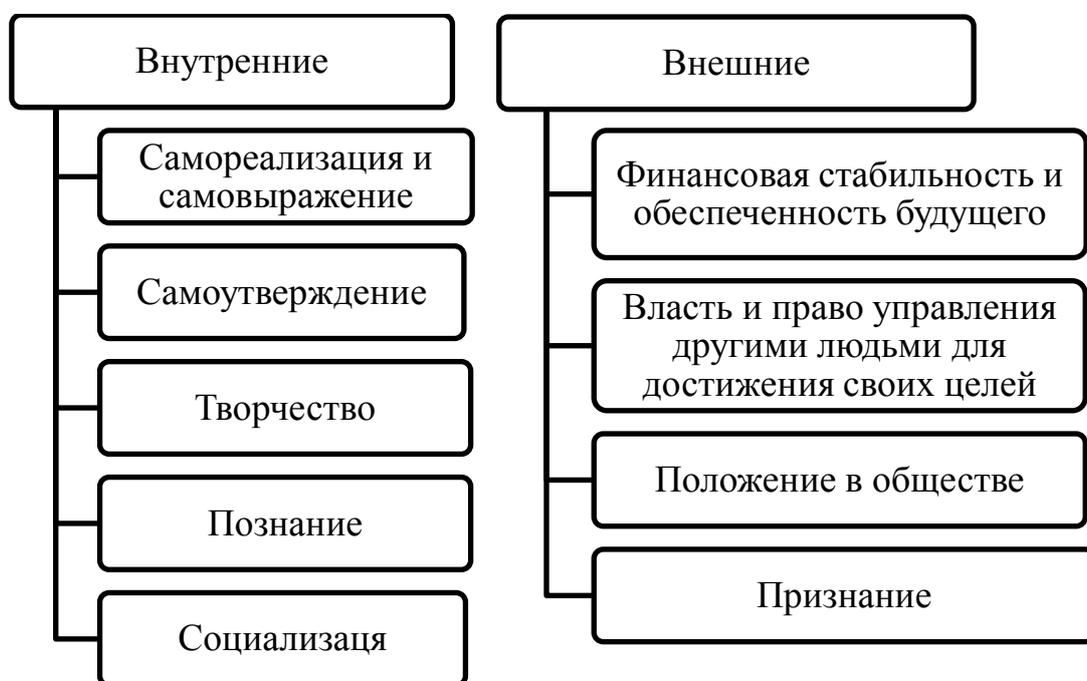


Рисунок 1.2 – Мотивирующие факторы самосознания

Из рисунка 1.2 видно, какие мотивирующие факторы испытывает человек для удовлетворения своих потребностей. Среди внутренних факторов – это реализация осознаваемого потенциала, достижение и поддержание желаемого статуса в обществе, возможность создать новые ценности, стремление получить новые истинные знания в различных областях и в потребности принадлежать к определенной социальной группе.

Среди внешних факторов – понимание своей защищенности и гарантий благосостояния своей семьи в материальном плане, стремление реализовать карьерные амбиции, авторитет в различных кругах общения и отношение со стороны общества, которое выражается в высокой оценке достижений.

Таким образом, совокупность мотивов – это поведение человека, в котором мотивы находятся в определенном отношении друг к другу по степени того, как они взаимодействуют на поведение человека и что позволяет сформировать мотивационную структуру личности. Личностная характеристика способна оказывать влияние на мотивационную структуру личности, но при этом мотивационная структура обладает стабильностью.

Личностная характеристика, способная оказывать влияние может быть:

- индивидуально-психологической, включающая в себя: способность, темперамент, характер, воля;
- мотивационная – это ценности, потребности, интересы и идеалы;
- социально-демографическая, такие критерии как, пол, возраст, семейное положение, образование и квалификация.

Под влиянием различных стимулов мотивационная структура личности может изменяться.

Рассмотрим понятие стимула, поскольку система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов.

Стимул – это внешнее побуждение, к которому относятся элементы трудовой ситуации, способные оказывать влияние на поведение человека в сфере трудовой деятельности.

Стимул – это внешняя причина, которая побуждает человека к какой-либо деятельности и которая не зависит от работника [27].

Специалистам отдела кадров важно четко понимать значение сущности стимулирования для того, чтобы правильно определить функции и, в конечном итоге, достичь поставленные цели в организации.

Сущность стимулирования сотрудников заключается в следующем:

- стимулирование высоких трудовых показателей сотрудника;
- сформировывается линия трудового поведения сотрудника, которая направлена на развитие организации;
- побуждение сотрудника к рациональному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе выполнения порученных ему обязанностей.

Для эффективного стимулирования необходимо придерживаться определенных функций.

Лобцова Оксана Викторовна в своей статье «Стимулирование труда работников» выделяет следующие функции:

- 1) Экономическая функция – помощь в повышении эффективности производства.
- 2) Социальная функция – сформировывается социальная структура, потребности и развивается личность при помощи доходов.
- 3) Нравственная функция – это непосредственное формирование отношения к труду [11].

Исходя из выше рассмотренных функций, можно сказать, что стимулирование – это определенный способ управления, предполагающий учет интересов личности и коллектива, а также степени их удовлетворения, поскольку потребности считаются одними из главных факторов поведения социальных систем.

Функции стимулирования позволяют быстрее достичь цели стимулирования – побудить человека работать и делать лучше, чем это предполагают трудовые отношения. Поэтому перед работниками, в чьи

функции входит стимулирование сотрудников, стоит определенный ряд задач, выполнение которых позволит:

- 1) Повысить качество, производительность и содержательность труда.
- 2) Развить творческие способности у сотрудника.
- 3) Повысить удовлетворенность и заинтересованность сотрудника в полученных результатах труда.
- 4) Повысить благосклонность сотрудников к организации и развить взаимопонимание между руководством и персоналом.
- 5) Повысить эффективность организации производства.
- 6) Снизить себестоимость продукции.
- 7) Повысить прибыль, рентабельность и конкурентоспособность организации [25].

Для того, чтобы система стимулирования труда была эффективной, при ее формировании или совершенствовании в организации, необходимо соблюдать следующие принципы:

- доступность. Каждый сотрудник должен иметь возможность к получению стимула, а условия стимулирования должны быть понятны и демократичны;
- осязаемость. В различных организациях порог действенности стимула может иметь значительные отличия. Данный факт необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;
- постепенность. Материальные стимулы поддаются постоянной корректировке в сторону повышения. При резком повышении вознаграждения это может негативно отразиться на мотивации персонала, потому что у сотрудника происходит формирование ожидаемого увеличения вознаграждения и из-за этого возникает новый нижний порог стимула, который должен устраивать сотрудника;
- комплексность. Данный принцип рассматривает то, как взаимодействуют моральные и материальные, коллективные и

индивидуальные стимулы, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации [25].

При формировании или совершенствовании системы стимулирования важно учитывать наличие четырех основных категорий стимулов:

1) Принуждение – это использование административных методов принуждения, таких как замечание, выговор, перевод на другую должность, перенос отпуска, увольнение.

2) Материальное поощрение – это стимулы, такие как заработная плата, вознаграждение по результатам работы, премии и компенсации.

3) Моральное поощрение – это стимулы, которые направлены на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека, таких как благодарность, публикация в прессе и различные награды.

4) Самоутверждение – это внутренние силы, которые побуждают человека к достижению определенных целей без прямого внешнего поощрения. Это может быть написание диссертации, публикация книги [26].

Рассмотрим формы стимулирования труда, которые необходимы для понимания того, как и каким образом можно стимулировать сотрудников.

Галяутдинов Руслан Рамилевич в своей статье «Мотивация и стимулирование работников» выделяет следующую классификацию форм стимулирования труда, которая представлена на рисунке 1.3 [5].

Из рисунка 1.3 видно, что стимулы делятся на две категории: материальные и нематериальные, которые в свою очередь подразделяются на подкатегории. Таким образом, существуют разнообразные способы стимулирования, подходящие для различных потребностей людей.

Далее рассмотрим правовые аспекты стимулирующих выплат. Поскольку стимулирование применяется в организациях и имеет материальный характер, то стимулирующие выплаты регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

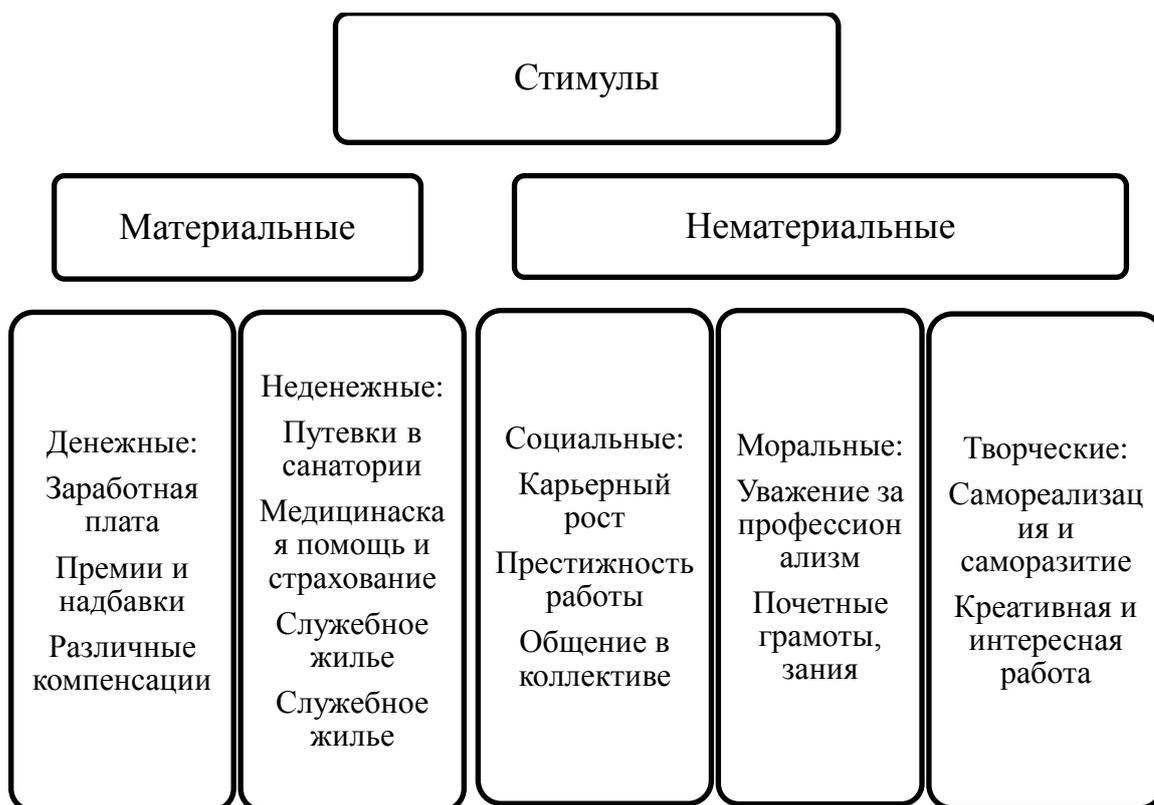


Рисунок 1.3 – Классификация форм стимулирования труда

В качестве стимулирующих в ч. 1 ст.129 ТК РФ указаны следующие выплаты:

- доплаты и надбавки стимулирующего характера;
- премии;
- иные поощрительные выплаты [20].

Все выше перечисленные выплаты устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, которые содержат нормы трудового права (ч. 2 ст. 135 ТК РФ). Перечисленные выше локальные нормативные акты принимаются с учетом мнения представительного органа сотрудников (при его наличии), что следует из ч. 4 ст. 135 ТК РФ, и не должны ухудшать положение сотрудника по сравнению с действующим законодательством, что следует из положений ч. 4 ст. 8 ТК РФ.

Таким образом, если коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом работодателя предусмотрены перечисленные выплаты, условие о них должно содержаться в трудовых договорах сотрудников.

Доплаты и надбавки устанавливаются сотруднику за более высокую квалификацию – присвоение учетной степени или у него имеется документ об успешном прохождении курса повышения квалификации. Большой опыт работы может быть основанием для установления надбавок.

Доплаты и надбавки могут выплачиваться в конкретной денежной сумме или в определенном проценте от оклада (тарифной ставки). Особенности выплаты доплат и надбавок стимулирующего характера в силу ч. 2 ст. 135 ТК РФ устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Премия в соответствии с ч. 1 ст. 129 ТК РФ – это часть заработной платы, однако при этом премирование – это один из видов поощрения сотрудников, добросовестно выполняющих свои трудовые обязанности (ч. 1 ст. 191 ТК РФ).

У конкретного работодателя есть свои особенности премирования, которые устанавливаются коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права (ч. 2 ст. 135 ТК РФ).

В положении о премировании (коллективном договоре, соглашении) обязательно следует указывать:

- перечень должностей премируемых работников;
- размеры и шкалу премирования;

– периодичность премирования (например, премирование по результатам работы за месяц, квартал, год, иной период в зависимости от специфики производства) [20].

Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники, работающие в организации – это ее основной капитал, который необходимо стимулировать для выполнения быстрой, качественной и эффективной работы персонала. Стимулирование – это процесс воздействия на сотрудника при помощи внешних факторов с целью повышения его трудовой деятельности. Была рассмотрена классификация форм стимулирования труда. Стимулы делятся на две группы: материальные и нематериальные, которые, в свою очередь, подразделяются еще на подстимулы. Поскольку, применяемое в организации стимулирование имеет материальный (денежный) характер, то были рассмотрены правовые аспекты стимулирующих выплат, которые регламентируются Трудовым кодексом РФ.

1.2 Методы оценки персонала

Мотивированные сотрудники лучше работают, следовательно, приносят больше пользы и прибыли для организации. Каждый человек индивидуален и для того, чтобы правильно замотивировать сотрудников, необходимо понять потребности каждого человека, что им движет, а для этого необходимо провести оценку персонала: индивидуальных результатов выполнения работы, к ним относятся рост объема продаж в денежном выражении, количество приведенных клиентов; поведение – то, как человек относится к своей работе (вовремя сданный отчет, количество пропусков по болезни, выполненных за день звонков) [7].

Оценкой персонала считается процесс установления соответствия качественных характеристик персонала с требованиями должности или рабочего места.

Рассмотрим цели оценки персонала для того, чтобы понять, как мотивировать сотрудника в дальнейшем (Таблице 1.2) [18].

Таблица 1.2 – Цели оценки персонала

№	Название	Содержание
1	Административная	Принятие обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала
2	Информационная	Работники и руководители должны иметь возможность получать достоверную информацию о деятельности организации. Данная информация важна сотруднику для совершенствования своей деятельности, а руководителям для возможности принимать правильные решения
3	Мотивационная	Оценка – это важнейшее средство мотивации поведения людей, потому что затраты труда, которые будут адекватно оценены, должны обеспечить дальнейший рост производительности труда сотрудников, при условии, что труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям

Для того, чтобы провести оценку персонала необходимо определиться с объектом оценки.

Объектом оценки является тот, кого оценивают. В качестве объекта могут быть как отдельные, так и группа сотрудников [18].

В роли оценщика могут выступать различные субъекты организации, которые подразделяются на формальные и неформальные.

К формальным относятся руководители и работники службы управления персоналом, а к неформальным: коллеги, независимые эксперты, которые дают только заключение, которое требуется формальными субъектами оценки при подведении итогов информации для принятия решений.

Для того, чтобы получить достоверную информацию следует объективно выделить показатели, в соответствии с которыми будет производится оценка. Необходимо установить четкие критерии оценки персонала.

Критерий оценки персонала – это порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным требованиям [18].

Выделяют четыре группы критериев, действующих в организациях:

1) Профессиональные – это характеристика профессиональных знаний, умений, навыков, опыта и результатов труда.

2) Деловые – это ответственность, организованность, инициативность.

3) Морально-психологические – это способность к самооценке, честность, справедливость и психологическая устойчивость.

4) Специфические – образуются на основе человеческих качеств, которые характеризуют его состояние здоровья, авторитет и особенности личности.

Рассмотрим три подхода к оценке персонала, с помощью которых можно провести оценку личных качеств человека и индивидуальных результатов работы (Рисунок 1.4) [12].

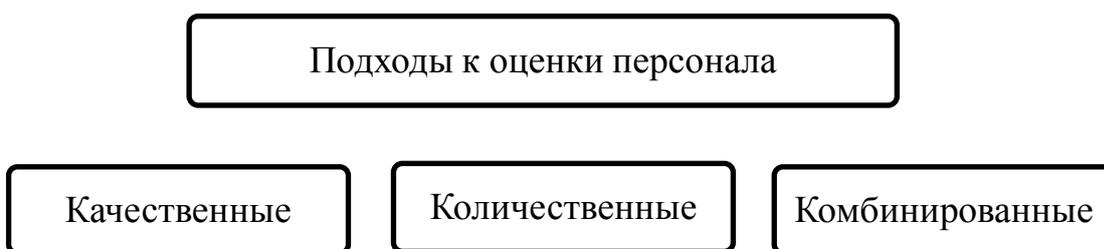


Рисунок 1.4 – Подходы к оценки персонала

1. Качественные методы или описательные – они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных.

К таким методам относятся:

– матричный метод – это сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной деятельности;

– метод системы произвольных характеристик – это, когда кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления;

– оценка выполнения задач – является самым простым методом, поскольку оценивается работа сотрудника в целом;

– метод «360 градусов» – это когда коллеги, руководитель, подчиненные, клиенты и сам сотрудник оценивают его работу;

– групповая дискуссия – это разговор сотрудника с руководителем о результатах его работы и возможных перспективах.

2. Количественные методы являются более объективными, так как все результаты их проведения выражены в цифрах.

К ним относятся:

– метод балльной оценки, где за каждое полученное профессиональное достижение сотрудник получает определенную, но заранее оговоренную сумму баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода – месяца или года;

– ранговый метод – это когда, группа руководителей составляет рейтинг сотрудников, затем сверяет все рейтинги между собой и сотрудников, которые оказались на самых низких позициях увольняют или переводят на менее ответственную должность;

– метод свободной балльной оценки – это оценка качества сотрудника выполняется экспертами на определенное количество баллов, а затем результаты суммируются. На основе полученных данных составляется рейтинг.

3. Комбинированные методы считаются самыми эффективными, потому что они сочетают в себе и описательные, и количественные аспекты.

К ним относятся:

- метод суммы оценок, где каждая характеристика сотрудника оценивается по определенной шкале, а затем выводится средний показатель, который сравнивают с идеальным для конкретной должности;
- система группировки – всех сотрудников делят на несколько групп: от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа является практически безупречной.

Далее рассмотрим наиболее современные и часто применяемые методы оценки персонала.

- одним из таких методов является аттестация – оценка соответствия деятельности сотрудника стандарту выполнения работы на рабочем месте. Аттестация оценивает следующее: квалификацию, результаты труда, деловые и личностные качества;

- метод оценки МВО (Management by objectives) – система оценки результативности работы сотрудника, то есть достижение или не достижение сотрудником поставленных перед ним задач за конкретный период. Суть метода заключается в совместной постановки задач руководителя и подчиненного. Они составляют список задач, которые необходимо выполнить. Существует два варианта составления списка задач:

- 1) Руководитель сам определяет задачи, а затем доводит их до сотрудника, который имеет возможность высказать свои предложения, в результате чего корректируются задачи, определенные руководителем.

- 2) Руководитель и сотрудник определяют задачи независимо друг от друга и затем согласовывают их.

По итогам оценки методом МВО происходит пересмотр заработной платы, выплата премий, а также нематериальное стимулирование – почетные звания, награждение грамотами [13].

- метод WIS – персональные цели и мотивация к работе. Данная модель оценки позволяет определить мотивы и цели, которые важны для сотрудника в настоящий момент. Ее использование поможет руководителю

понять, как мотивировать сотрудников к работе и какой подход использовать к ним [14];

– метод КРІ (Key performance indicators), то есть ключевые показатели эффективности – это система, позволяющая руководителям оценивать своих сотрудников. Суть метода заключается в том, что задаются определенные критерии, качественное выполнение которых позволит получить премию. Данный метод является хорошим мотивирующим фактором для сотрудника. Он позволяет сконцентрировать их внимание на повышении эффективности работы, развитии ключевых профессиональных качеств [13].

Таким образом, можно сказать, что существует множество различных методов для оценки персонала и для того, чтобы получить более достоверную оценку на практике применяется не один метод, а их совокупность.

Подводя итоги по первой главе можно сделать вывод, что стимулирование – это внешнее воздействие на человека с целью побудить его эффективно выполнять свои обязанности. Стимулирование содержит в себе мотивирующие факторы самосознания, которые необходимы человеку для удовлетворения своих потребностей. Система стимулирования основывается на двух факторах: мотивация и стимулирование. В основе понятия мотивации лежат потребности и вознаграждения: внутреннее и внешнее.

Для эффективного стимулирования необходимо придерживаться трех функций: экономическая, социальная, нравственная. Так же, для формирования и совершенствования эффективной системы стимулирования необходимо соблюдать принципы, такие как: осязаемость, доступность, постепенность и комплексность. Стимулирование имеет две формы: материальные и нематериальные. При помощи данных форм можно грамотно и результативно замотивировать персонал, а для того, чтобы правильно определить потребности сотрудников необходимо провести оценку

персонала. Совершенствуя систему стимулирования важно не забывать об основных элементах – участниках процесса: руководитель или сотрудник HR службы, конкретный человек или группа людей, которых оценивают.

Существует множество методов для оценки, которые позволяют оценить личностные и деловые качества человека и эффективность его работы. В данной работе были рассмотрены следующие методы: количественные и качественные методы оценки, а так же некоторые современные, которые позволяют более точно оценить персонал – аттестация, MBO, WIS, KPI.

2. Анализ деятельности ООО «Дом-Люкс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Дом-Люкс»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Дом-Люкс» было основано в 2005 году.

ООО «Дом-Люкс» предоставляет услуги по установке пластиковых окон и балконных конструкций в г. о. Тольятти.

ООО «Дом-Люкс» имеет офис в каждом районе г. о. Тольятти (рисунок 2.1) [23]

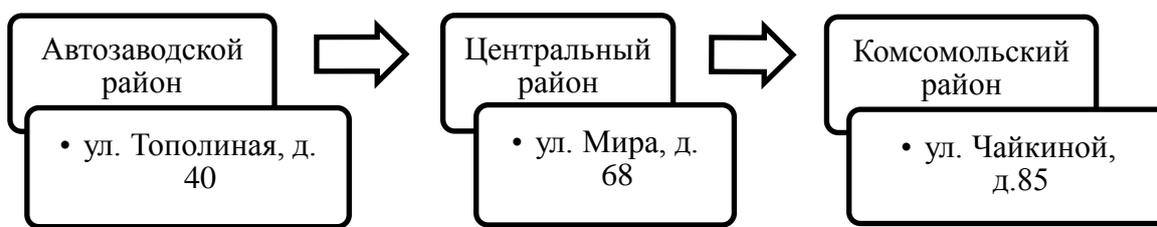


Рисунок 2.1 – Офисы ООО «Дом-Люкс»

Основная деятельность организации – продажа и установка пластиковых оконных систем и балконных конструкций.

Задачами организации являются:

- 1) Предоставление потребителям современных и качественных оконных конструкций.
- 2) Постоянное развитие и сохранение лидирующей позиции в данной сфере деятельности.
- 3) Предоставление сотрудникам комфортных условий труда.
- 4) Поддержание репутации надежного партнера и стабильного работодателя.

Девизом организации является высокое качество и высочайший сервис оконных и балконных конструкций.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Дом-Люкс».

Под организационной структурой управления понимается форма разделения труда, закрепляющая определенные функции за структурными подразделениями различного уровня.

Организационная структура ООО «Дом-Люкс» представлена на рисунке 2.2.

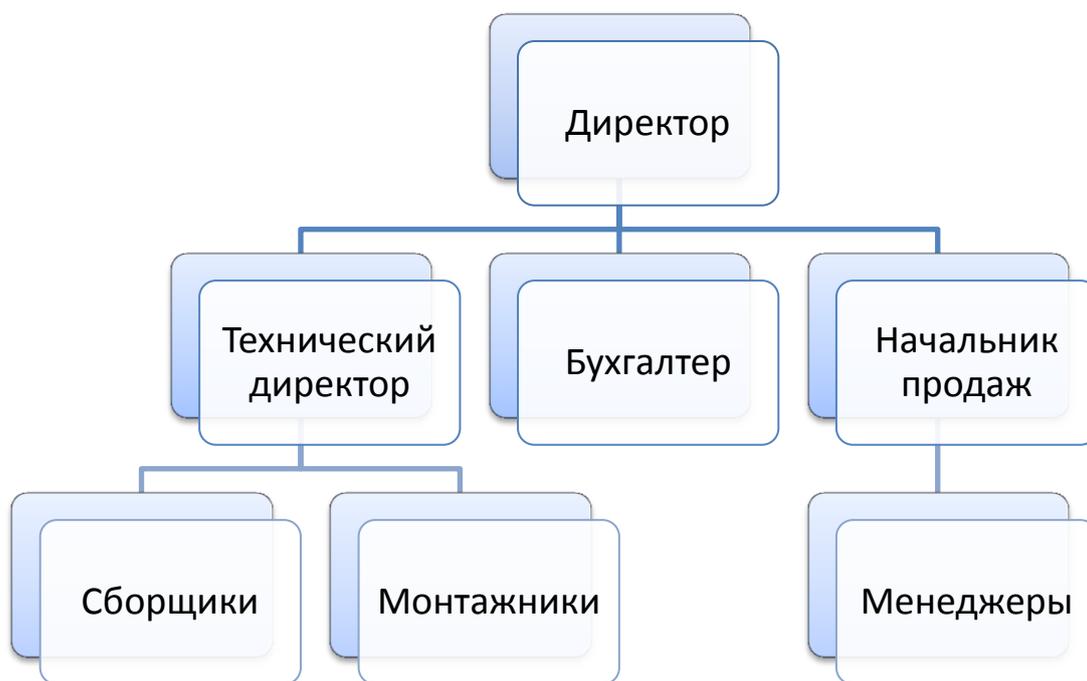


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «Дом-Люкс»

Организационная структура управления ООО «Дом-Люкс» является линейно-функциональной, которая считается самой распространенной структурой управления. Данная структура характеризуется тем, что во главе структурного подразделения стоит линейный руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство его функциональными подчиненными.

Директор – это руководитель, который распоряжается всеми ресурсам в организации.

Специалисты – это сотрудники, не обладающие административными обязанностями, однако они являются экспертами в своей деятельности, помогающие руководителю в принятии решений. Отметим отдельно менеджеров по продажам, так как именно эти специалисты обеспечивают финансовое благополучие организации. Их основная задача – продажа услуг компании, расширение круга клиентов и поддержание с ними партнерских отношений.

Рабочие – это сотрудники, которые занимаются непосредственной реализацией продукции в организации.

ООО «Дом-Люкс» за 13 лет своей деятельности на оконном рынке получила репутацию надежной организации.

ООО «Дом-Люкс» осуществляет следующие виды деятельности:

- установку окон и остекление балконов и лоджий;
- внутренняя и внешняя отделка балконов и лоджий;
- утепление балконов и лоджий;
- настил полов балконов и лоджий;
- установка подоконников и крыши для балконов и лоджий;
- услуги по ремонту окон [23].

Установка окон или балконов занимает несколько этапов, которые представлены на рисунке 2.3

Из рисунка 2.3 ниже рассмотрим подробнее каждый этап установки.

Первый этап – бесплатный замер окон, балконов, подбор конфигурации и составление сметы по изготовлению и установке окон.

Второй этап – доставка оконных конструкций на специальной машине, которая обеспечивает надежное крепление окон от различных повреждений.

Третий этап – монтаж окон. Разгрузка и подъем к месту монтажа осуществляется сотрудниками организации. Монтаж осуществляется опытно-квалифицированными мастерами в соответствии с нормами ГОСТ и СНиП.

Четвертый этап – отделка оконных проемов, установка подоконников.

Пятый этап – предоставление гарантии на окна сроком на 5 лет.



Рисунок 2.3 – Этапы установки окон или балконов в ООО «Дом-Люкс»

Для того чтобы провести анализ организационно-экономических показателей, потребуется изучение данных об объеме и реализации продукции, численности сотрудников, заработной плате, которые представлены в бухгалтерской отчетности организации.

Динамика основных организационно-экономических показателей деятельности организации за 2016 – 2018 годы представлена в таблице 2.1.

Анализируя данные показатели, можно сделать вывод о том, что:

Выручка в 2017 г. по отношению к 2016 г. уменьшилась на 1367 тыс. руб. и составила 2260 тыс. руб. В 2018 г. по отношению к 2017 г. наблюдается увеличение выручки на 2155 тыс. руб. и составляет 4415 тыс. руб.

Уменьшение выручки в 2017 г. связано с тем, что организация для того, чтобы завоевать новый рынок сбыта, снизила цены на товары, что в дальнейшем сказалось на выручке.

Себестоимость продаж в 2017 г. по отношению к 2016 г. снижается на 1349 тыс. руб. и составляет 2206 тыс. руб. Данный фактор связан с тем, что

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели ООО «Дом-Люкс»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	3627	2260	4415	-1367	-37,7	2155	95,4
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	3555	2206	4353	-1349	-37,9	2147	97,3
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	72	54	62	-18	-25	8	14,8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	25	19	20	-6	-24	1	5,3
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	47	35	42	-12	-25,5	7	20
7. Налоги на прибыль, тыс. руб.	9	7	8	-2	-22,2	1	14,3
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	38	28	34	-10	-26,3	6	21,4
9. Основные средства, тыс. руб.	1210	1715	1880	505	41,7	165	9,6
10. Оборотные активы, тыс. руб.	897	469	465	-428	-47,7	-4	-0,9
11. Численность персонала, чел	10	10	11	0	0	1	10
12. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1872	1872	2052	0	0	180	9,6
13. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр11)	362,7	226	401,4	-136,7	-37,7	175,4	77,6
14. Среднегодовая заработная плата сотрудника, тыс. руб. (стр12/стр11)	187,2	187,2	186,5	0	0	-0,7	-0,4
15. Фондоотдача (стр1/стр9)	2,9	1,3	2,3	-1,6	-55,2	1	76,9
16. Оборачиваемость активов (стр1/стр10)	4,04	4,8	9,5	0,76	18,8	4,7	97,9
17. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)*100%	1,3	1,5	0,9	0,2	15,4	-0,6	-40
18. Рентабельность затрат, % (стр6/стр2)*100%	1,3	1,6	0,9	0,3	23,1	-0,7	-43,8
19. Затраты на рубль выручки (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.	98	98	99	0	0	1	1,02

организация осваивала новый рынок сбыта и были снижены цены на товары. В 2018 г. она возрастает на 2147 тыс. руб. и составляет 4353 тыс. руб.

Прибыль (убыток) от продаж в 2017 г. по отношению к 2016 г. снижается на 12 тыс. руб. и составляет 35 тыс. руб., а в 2018 г. наблюдается увеличение на 7 тыс. руб. и составляет 42 тыс. руб.

Численность персонала в 2016 и 2017 гг. не изменялась и составляет 10 человек, а в 2018 г. увеличивается на 1 человека и составляет 11 человек.

Фонд оплаты труда в 2016 и 2017 гг. остается неизменным и составляет 1872 тыс. руб., а в 2018 г. увеличивается на 180 тыс. руб. и составляет 2052 тыс. руб. Данное увеличение связано с тем, что в организацию был принят новый сотрудник.

Производительность труда работающего в 2017 г. по отношению к 2016 г. снижается на 136,7 тыс. руб. и составляет 226 тыс. руб. В 2018 г. она увеличивается на 175,4 тыс. руб. и составляет 401,4 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата сотрудника с 2016 по 2017 гг. остается неизменной и составляет 188 тыс. руб. В 2018 г. она уменьшается на 0,7 тыс. руб. и составляет 187,2 тыс. руб.

Представим на рисунке 2.4 соотношение выручки и себестоимости продаж в организации.

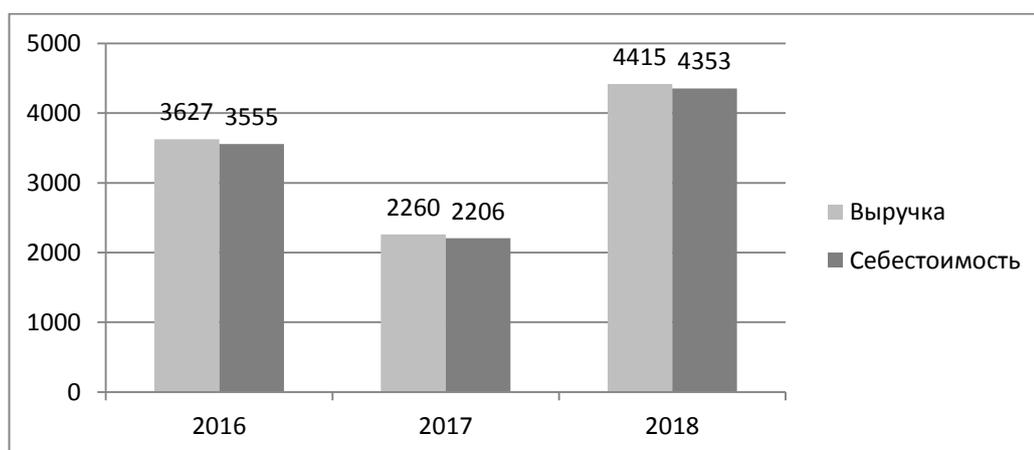


Рисунок 2.4 – Соотношение выручки и себестоимости продаж в организации, тыс. руб.

Таким образом, по данным таблицы 2.1, можно сказать о том, что основные организационно-экономические показатели в 2017 г. имели тенденцию к уменьшению. Это связано с тем, что организация решила завоевать новый рынок сбыта, и для этого было принято решение снизить цены на товары.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что ООО «Дом-Люкс» функционирует достаточно эффективно. Переломным моментом был 2017 г., когда организация внедрялась на новый рынок сбыта, и наблюдалось снижение организационно-экономических показателей. В 2018 г. данные показатели увеличиваются, что связано с успешным освоением нового рынка сбыта и положительно сказываются на деятельности всей организации.

2.2 Анализ системы стимулирования и оценка персонала в ООО «Дом-Люкс»

Цель анализа действующей системы стимулирования персонала заключается в определении ее состояния, создание представления о возможных ее недостатках и определения путей их исправления.

Для выявления каких-либо проблем, необходимо провести анализ существующей системы стимулирования труда в организации.

Система стимулирования в исследуемой организации представлена в виде заработной платы и премий, а также предусмотрено вознаграждение (нематериальное и материальное). Главным элементом системы стимулирования является персонал организации.

Далее дадим оценку некоторым показателям. Так, численность сотрудников по категориям за 2016 – 2018 гг. представлена в таблице 2.2.

Анализ данных таблицы 2.2 показал, что численность сотрудников за 2016 – 2018 гг. увеличилась на 1 человека и в 2018 г. составила 11 человек. Численность руководителей и специалистов на протяжении 2016 – 2018 гг. не

изменялась. Численность рабочих в 2017 г. по отношению к 2016 г. не изменялась, а в 2018 г. увеличилась на 1 человека и составила 4 человека.

Таблица 2.2 – Численность сотрудников по категориям

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение (+,-)		Относительное изменение, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Численность сотрудников, чел.	10	10	11	0	1	100	110
Руководители	4	4	4	0	0	100	100
Специалисты	3	3	3	0	0	100	100
Рабочие	3	3	4	0	1	100	133,3

На рисунке 2.5 представлены данные численности сотрудников по категориям персонала.

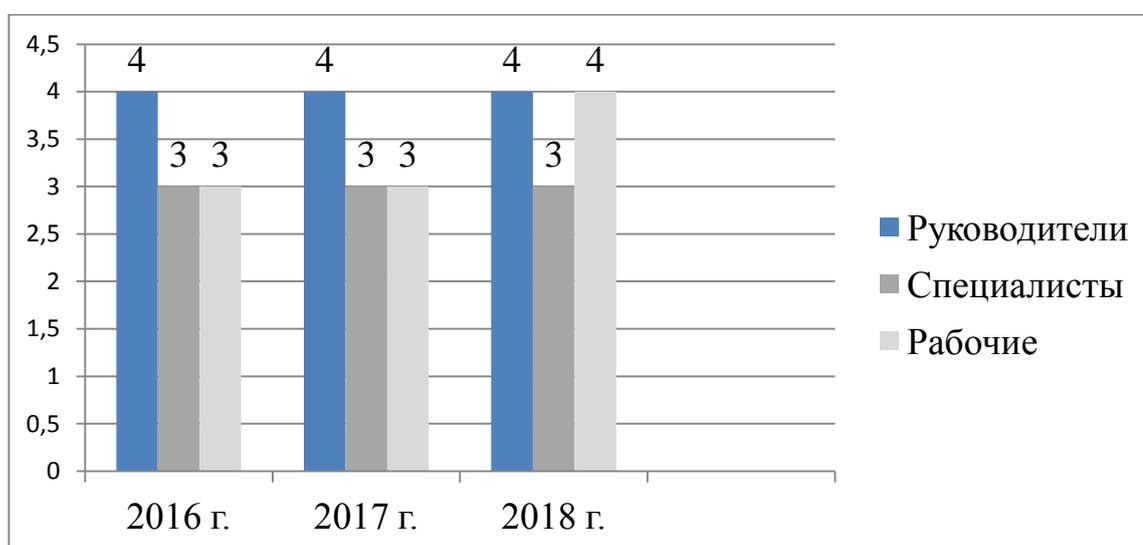


Рисунок 2.5 – Данные численности сотрудников ООО «Дом-Люкс» по категориям, чел.

Рассмотрим персонал по уровню образования в организации за 2016 – 2018 гг. представленный в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Персонал по уровню образования за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Численность сотрудников, чел.	10	10	11	0	1	0	10
С высшим образованием	5	6	6	1	0	20	0
Со средним профессиональным образованием	5	4	5	-1	1	-20	25
С неоконченным высшим образованием	0	0	0	0	0	0	0

Из данных таблицы 2.3 видно, что численность сотрудников с высшим образованием увеличилась в 2017 г. на 1 человека и составила 6 человек. Численность сотрудников со средним профессиональным образованием в 2017 г. уменьшилась на 1 человека, в связи с тем, что один из сотрудников получил высшее образование. В 2018 г. она увеличилась на 1 человека, так как был принят сотрудник со средним профессиональным образованием. Все сотрудники организации имеют необходимый уровень образования для того, чтобы качественно выполнять свои функциональные обязанности.

На рисунке 2.6 представлена численность персонала по уровню образования за 2016 – 2018 гг.

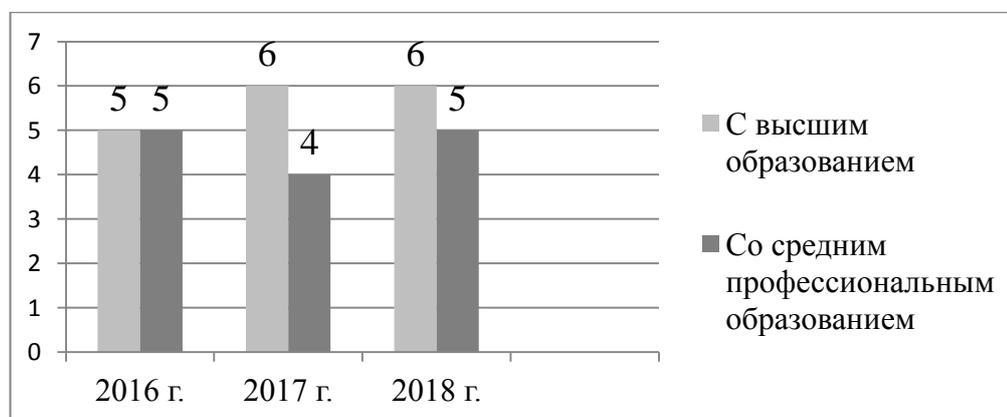


Рисунок 2.6 – Численность персонала по уровню образования, чел.

Рассмотрим персонал по возрасту за 2016 – 2018 гг., который представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Численность персонала по возрасту

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Численность сотрудников, чел.	10	10	11	0	1	0	10
20 – 35 лет	5	5	6	0	1	0	20
36 – 45 лет	3	3	3	0	0	0	0
46 лет и выше	2	2	2	0	0	0	0

Из таблицы 2.4 видно, что большая часть персонала в возрасте до 35 лет. Это сотрудники активного возраста, имеющие и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. На категорию 36 – 45 лет приходится 3 человека и всего два сотрудника старше 46 лет.

На рисунке 2.7 представлена численность сотрудников по возрасту.

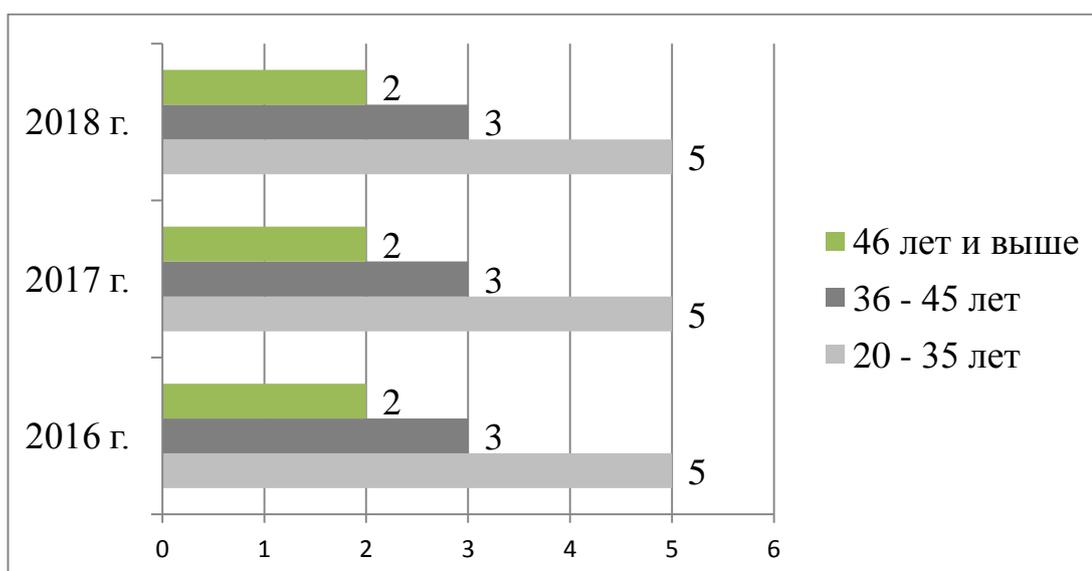


Рисунок 2.7 – Численность сотрудников по возрасту, чел.

Рассмотрим персонал по стажу работы (2018 г.), представленный на рисунке 2.8.

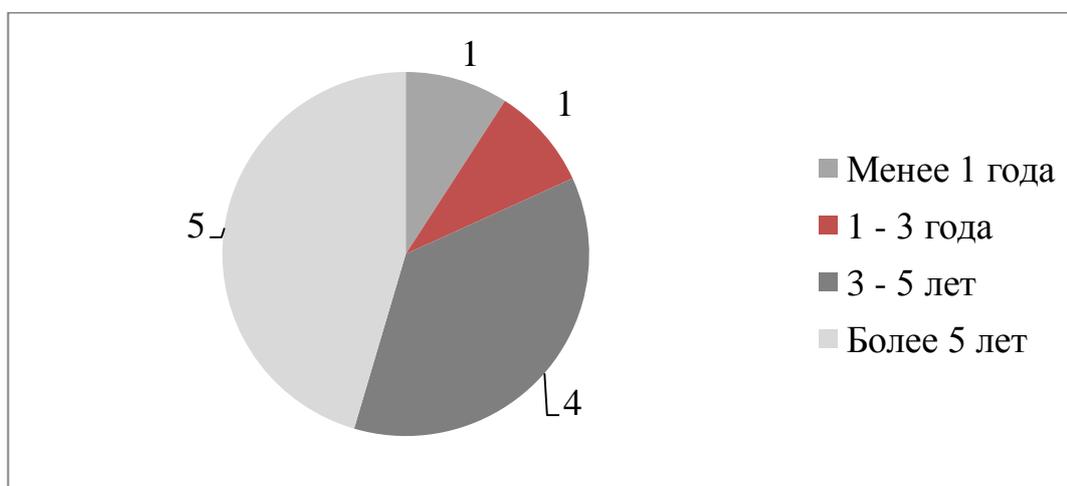


Рисунок 2.8 – Численность персонала по стажу работы (2018 г.), чел.

Анализируя рисунок 2.8 можно сказать, что по состоянию на 2018 год всего один человек имеет стаж работы менее года, так же как и стаж 1 – 3 года – один человек. Стаж 3 – 5 лет имеет 4 человека и стаж работы более 5 лет у 5 человек.

Проведем анализ системы стимулирования персонала. В ООО «Дом-Люкс» применяется окладная система оплаты труда для сборщиков, монтажников и бухгалтера, а для остального персонала: директора, технического директора, начальника продаж и менеджеров – повременно-премиальная система оплаты труда.

В организации оплата труда производится в соответствии с Положением об оплате труда работников ООО «Дом-Люкс».

Для выявления того, кто из сотрудников подлежит премированию в организации используются следующие инструменты: установленные плановые показатели деятельности организации за год, показатели качества выполненной работы.

Рассмотрим такой элемент системы стимулирования, как вознаграждение. Система стимулирования сотрудников ООО «Дом-Люкс» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

К материальным вознаграждениям относятся:

– система премирования. В соответствии с Положением о премировании установлены премии, выплачиваемые в честь общегосударственных праздников, а именно: к Новому году, к 23 февраля – мужчинам, к 8 марта – женщинам. Размеры премиальных выплат каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей организации и поэтому могут выплачиваться в разных размерах (в пределах 5% от оклада сотрудника).

При достижении установленных плановых показателей деятельности организации по итогам отчетного года выплачиваются премиальные выплаты в размере 25% от размера оклада сотрудника. Премия, выплачиваемая в организации, является фиксированной, что не является эффективным стимулом сотрудников к перевыполнению поставленного уровня плана.

Сотрудники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

– неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, которые предусмотрены должностными инструкциями;

– совершение дисциплинарного проступка;

– причинение материального ущерба организации или нанесение вреда ее деловой репутации.

К нематериальным вознаграждениям относятся:

– гарантия различных социальных выплат, таких как оплата больничных листов, оплачиваемый отпуск, выплаты при увольнении;

– скидка сотрудникам на услуги компании в размере 30%;

– корпоративные праздники с вручением подарков (Новый год, День рождения компании).

В целях выявления эффективности системы стимулирования в организации был проведен опрос сотрудников (Таблица 2.5) [8]. В опросе принимали участие все сотрудники в количестве 11 человек.

Таблица 2.5 – Данные, полученные в результате опроса для выявления эффективности системы стимулирования

Вопрос	Согласен (-а), чел.	Не уверен (-а), чел.	Не согласен (-а), чел.
Если я достигну высоких результатов в моей работе, я получу дополнительное вознаграждение	1	3	7
Заработная плата выплачивается вовремя и в полном объеме	9	-	2
Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю	2	4	5
Большинство сотрудников соблюдают правила, инструкции, принятые в организации	7	3	1
На моем рабочем месте созданы комфортные, удобные условия труда	3	2	6
Все сотрудники выполняют план работы и ответственно относятся к своему делу	3	4	4
Я достаточно информирован о разных сторонах жизни и деятельности организации (о результатах работы, целях, перспективах своих и организации)	3	2	6

Из таблицы 2.5 видно, что 7 человек не согласны с тем, что они будут дополнительно вознаграждены при достижении высоких результатов в работе. Уровень заработной платы не устраивает 5 человек. Не согласны с тем, что созданы комфортные и удобные условия труда – 6 человек.

Большинство человек склонны к невыполнению плана работы, а также не достаточно информированы о разных сторонах жизни и деятельности организации.

Исходя из опроса эффективности системы стимулирования, по которому можно сказать, что большая часть сотрудников не удовлетворены системой стимулирования в организации, то следует выявить, ее слабые стороны. Для этого сотрудникам был предложен опрос, где они должны были выбрать ответ по критериям: хватает, не хватает, все равно. Результаты опроса представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Данные опроса, полученные при выявлении слабых сторон удовлетворенности системой стимулирования

Инструменты стимулирования	«Хватает»	«Не хватает»	«Все равно»
Надбавки к заработной плате	2	6	3
Уважение за профессионализм, общественное признание труда, объявление благодарности	3	6	2
Социальные льготы	4	2	5

Данные таблицы 2.6 показывают, что большей части сотрудников не хватает морального и материального стимулирования. 6 из 11 человек ответили, что в ООО «Дом-Люкс» системе стимулирования недостаточно надбавок. 6 человек ответили, что для них общественное признание труда является важным стимулом.

Таким образом, на основании проведенного исследования, было выявлено, что проблемными областями стимулирования являются недоработанная система морального и материального стимулирования.

В таблице 2.7 представлены выявленные проблемы и возможные способы их разрешения.

Таблица 2.7 – Проблемы и способы их разрешения

№	Проблемы	Обоснование проблемы	Способы разрешения
1	Инструменты стимулирования не отвечают ожиданиям сотрудников в организации	Анализ данных, представленных в таблице 2.5 и таблице 2.6	Разработать и внедрить систему КРІ для менеджеров по продажам
2	Неудовлетворенность сотрудников системой морального стимулирования	Анализ данных, представленных в таблице 2.5 и таблице 2.6	Разработать эффективные методы морального стимулирования (признание заслуг сотрудников и улучшение условия труда, организации рабочего места)

Итак, рассматривая вторую главу «Анализ деятельности ООО «Дом-Люкс»», можно сделать вывод, что в организации преобладает персонал в возрасте до 35 лет. Это сотрудники, которые имеют физические и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности и если их правильно замотивировать, то это положительно отразится как на самой организации, так и на удовлетворенности сотрудника своей работой. Стаж работы более 5 лет имеет большинство персонала (5 человек) в организации. Это говорит о приверженности персонала организации и о низком проценте текучести кадров. Для выявления эффективности действующей в организации системы стимулирования был проведен опрос, который показал, что большая часть сотрудников не удовлетворена действующей системой стимулирования.

В третьей главе будут разработаны мероприятия, которые позволят решить выявленные проблемы.

3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс»

3.1 Разработка предложений по улучшению системы стимулирования на основе оценки персонала

На основании проведенного анализа системы стимулирования был сделан вывод о том, что персонал имеет возраст до 35 лет. Это молодые люди, которые имеют все возможности для активной трудовой деятельности и если их правильно замотивировать, то можно улучшить деятельность организации в целом. Для выявления эффективности действующей в организации системы стимулирования был проведен опрос, который показал, что большая часть сотрудников не удовлетворены данной системой. При помощи опроса, каких инструментов стимулирования не хватает в организации, было выявлено, что большей части сотрудников не хватает морального и материального стимулирования.

Первой проблемой, которая влияет на эффективную деятельность организации, является то, что инструменты стимулирования не отвечают ожиданиям сотрудников в организации. Существующая система премирования сотрудников не ставит зависимость между размером оплаты труда и результативностью работы персонала, что сказывается на организации в целом. Проведенный опрос подтверждает, что материальные выплаты относятся к значимым мотивирующим факторам для сотрудников. В связи с этим, необходимо построить такую систему премирования, которая будет удовлетворять сотрудников и оказывать положительную динамику на эффективность деятельности организации. Сотрудники должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы будет повышаться.

Для решения данной проблемы предлагается внедрение системы формирования премирования на базе KPI для менеджеров по продажам, так как именно эти специалисты обеспечивают финансовое благополучие

организации, посредством продажи услуг организации, расширения круга клиентов и поддержания с ними партнерских отношений.

Стимулирование сотрудников на базе КРІ позволяет достигать высоких индивидуальных результатов, увеличение вклада сотрудника в коллективные результаты и достижения, так как ориентирует работу сотрудника на результат, повышая мотивацию к труду.

Приведем пять аргументов в пользу применения системы КРІ для стимулирования персонала:

1) Ориентация на результат, то есть сотрудник получает вознаграждение за достижение конкретного результата.

2) Управляемость – позволяет корректировать деятельность сотрудников.

3) Справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех организации и справедливое распределение рисков между сотрудниками и организацией в случае неудачи.

4) Понятность, то есть у сотрудника есть понимание, за что он будет вознагражден, а организация понимает за какие результаты и сколько она готова заплатить.

5) Неизменность – сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации [21].

Пример персональной результативности сотрудника представлен в таблице 3.1 [22].

Таблица 3.1 – Шаблон персональной результативности сотрудника

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
Показатель 1						
Показатель 2						

Рассмотрим отдельно каждую графу таблицы 3.1 [22].

Ключевые показатели – это критерии, по которым оценивается работа персонала. Каждому показателю присваивается вес – числа в интервале от 0 до 1, общая сумма которых должна равняться 1 или 100%. Вес отражает приоритет каждого ключевого показателя. Затем устанавливается база – минимальное значение показателя. Ниже базы – отсутствие результата. Далее устанавливается норма – плановый уровень. Это то, что сотрудник должен выполнять обязательно, если ниже нормы, то значит сотрудник не справился со своими обязанностями. Цель – это сверхнормативный показатель, значение к которому нужно стремиться и факт – фактические результаты работы. Индекс КРІ – это уровень результата по отношению к норме.

А также, устанавливаются: фонд оплаты труда – это максимальное значение выплат для должности; порог – уровень эффективности, с которого начисляется оплата по результатам (70 – 100%). Порог может совпадать с нормой (100%); цель – уровень эффективности, который соответствует максимальной оплате (120 – 125%).

Рассмотрим вариант КРІ для расчета премиальных выплат для менеджеров по продажам представленный в таблице 3.2.

Для начала установим фонд оплаты труда – 40000 рублей, порог – 70%, цель – 120%.

Таблица 3.2 – КРІ для менеджера по продажам

№	Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1	Средняя сумма сделки	0,3	25000	35000	50000	37000	120
2	Удовлетворение внутренних потребностей клиентов	0,1	60	80	100	80	100
3	Повторные продажи	0,15	50	70	100	70	100
4	Уровень количества звонков длительностью выше 5 минут	0,2	60	80	100	80	100
5	Уровень результативных контактов	0,25	65	80	100	75	66,6

Необходимо рассчитать индекс КРІ . Он рассчитывается по формуле 1:

$$И = \frac{\Phi - Б}{Н - Б} * 100 \quad (1)$$

где, И – индекс КРІ;

Φ – факт;

Б – база;

Н – норма [16].

Исходя из данных таблицы 3.2 рассчитаем индекс КРІ.

1. $(37000 - 25000) / (35000 - 25000) * 100 = 120$
2. $(80 - 60) / (80 - 60) * 100 = 100$
3. $(70 - 50) / (70 - 50) * 100 = 100$
4. $(80 - 60) / (80 - 60) * 100 = 100$
5. $(75 - 65) / (80 - 65) * 100 = 66,6$

Теперь необходимо рассчитать коэффициент результативности. Он рассчитывается по формуле 2:

$$Кр = \sum И * В \quad (2)$$

где, Кр – коэффициент результативности;

И – индекс КРІ;

В – вес [16].

Рассчитаем коэффициент результативности:

$$120 * 0,3 + 100 * 0,1 + 100 * 0,15 + 100 * 0,2 + 66,6 * 0,25 = 36 + 10 + 15 + 20 + 16,65 = 97,65$$

Далее рассчитаем оплату по результатам. Она рассчитывается по формуле 3:

$$O = \frac{\Phi - \Pi}{Ц - \Pi} * \Phi_0 \quad (3)$$

где, O – оплата по результатам;

Φ – факт;

Π – порог;

Ц – цель;

Φ₀ – фонд оплаты труда [16].

Рассчитаем оплату по результатам:

$$(97,65 - 70) / (120 - 70) * 40000 = 22120 \text{ рублей.}$$

Исходя из данного расчета, сотрудник на основе премирования по КРІ получит 22120 рублей.

Таким образом, работа по КРІ позволяет менеджеру по продажам лучше понимать, что ему нужно делать, чтобы быть эффективным. При внедрении КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации, так как устанавливаются плановые и фактические значения: руководитель знает, за что и как мотивировать сотрудника, а подчиненный понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскание.

Система КРІ в современном мире является актуальным решением. Многие компании, такие как Сбербанк, Магнит, аптечная сеть «Ригла», Эльдorado применяют данную систему. Для успешной разработки и реализации системы КРІ помогут консультанты, которые имеют опыт в данной области. Сроки проекта определяются индивидуально. Проанализировав стоимость услуги в г.о. Тольятти, можно сказать, что примерная стоимость разработки и внедрения системы КРІ для ООО «Дом-Люкс» составит 25000 рублей [2, 3].

Второй проблемой является неудовлетворенность сотрудников системой морального стимулирования, которое не позволяет в полной мере сотрудникам быть удовлетворенными своим трудом. Для решения данной

проблемы необходимо усовершенствовать систему нематериального стимулирования. Для этого руководству нужно использовать следующие нематериальные вознаграждения, представленные на рисунке 3.1.

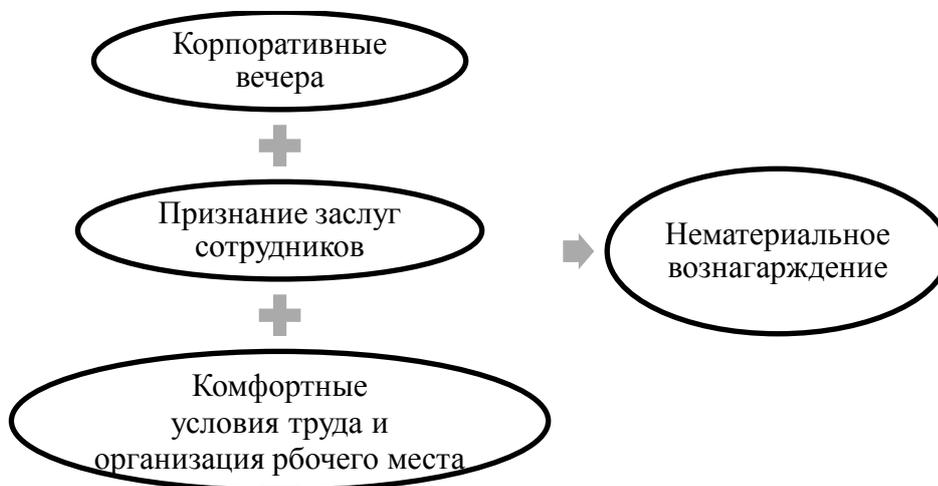


Рисунок 3.1 – Инструменты нематериального вознаграждения

Ниже рассмотрим каждый инструмент более подробно (Рисунок 3.1).

Проведение корпоративных вечеров не только на Новый год или восьмое марта, но и в дни рождения сотрудников, а также мини-вечера в любые другие праздники. Сотрудники ценят внимание со стороны руководства и имеют возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке.

Признание заслуг сотрудников включает в себя:

- 1) Создать внутреннюю доску почета, где будут публиковаться статьи с фотографиями о лучших сотрудниках и их достижениях, а также перечень тех, кто постоянно выполняет поставленные цели.
- 2) Издавать приказ о поощрении сотрудника с внесением записи в трудовую книжку.
- 3) Ввести звание «Лучший сотрудник» или «Самый вежливый сотрудник» и награждать майкой или кружкой со специальной пометкой.

Комфортные условия труда и организация рабочего места включает в себя:

- 1) Приоритеты в получении нового оборудования.
- 2) Канцелярская ручка высокого качества, которая передается от одного лучшего сотрудника за определенный период к другому.
- 3) Поставка дистиллированной воды для персонала,
- 4) Более высокое оснащение рабочего места лучших сотрудников, например, компьютер, оснащенный последними технологиями или удобное кожаное кресло.

В таблице 3.4 представим систему стимулирования до и после внедрения мероприятий.

Таблица 3.4 – Система стимулирования до и после внедрения мероприятий

№	Система стимулирования до внедрения	Система стимулирования после внедрения
1	<ul style="list-style-type: none"> – система премирования в праздничные дни (Новый год, 23 февраля, 8 марта); – премиальные выплаты в размере 25% от размера оклада сотрудника. 	<ul style="list-style-type: none"> – Система премирования по KPI + система премирования в праздничные дни (Новый год, 23 февраля, 8 марта); – премиальные выплаты в размере 25% от размера оклада сотрудника.
2	<ul style="list-style-type: none"> – гарантия различных социальных выплат (оплата больничных листов, оплачиваемый отпуск, выплаты при увольнении); – скидка сотрудникам на услуги компании в размере 30%; – корпоративные праздники с вручением подарков (Новый год, День рождения компании) 	<ul style="list-style-type: none"> – гарантия различных социальных выплат (оплата больничных листов, оплачиваемый отпуск, выплаты при увольнении); – скидка сотрудникам на услуги компании в размере 30%; – корпоративные праздники с вручением подарков (Новый год, День рождения компании, дни рождения сотрудников, мини-вечера в любые другие праздники); – внутренняя доска почета; – приказ о поощрении с внесением записи в трудовую книжку; – звание «Лучший сотрудник» или «Самый вежливый сотрудник»; – комфортные условия труда и организация рабочего места (канцелярская ручка высокого качества, поставка дистиллированной воды для персонала, компьютер, оснащенный последними технологиями или удобное кожаное кресло).

Из таблицы 3.4 видно, как изменилась система стимулирования и при помощи каких инструментов.

3.2 Оценка социально–экономической эффективности мероприятий

Удовлетворенность трудом является одним из критериев поведения сотрудника в организации с точки зрения его эффективности, так как если степень удовлетворенности трудом у сотрудника будет низкой, то он не будет эффективным для организации. Можно сказать, что существует прямо пропорциональная зависимость между категориями, такими как удовлетворенность трудом и эффективность организационного поведения сотрудника, то есть, чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в организации [29].

Показателем социального эффекта от совершенствования системы стимулирования является удовлетворенность сотрудников своей работой, удовлетворенность содержанием и значимостью труда, оснащенностью рабочего места.

Составим примерную смету затрат на предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования ООО «Дом-Люкс» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Смета затрат на мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования ООО «Дом-Люкс»

№	Статья затрат	Сумма, тыс. рублей
1	Внутренняя доска почета	2000
2	Корпоративные праздники	35000
3	Майка, кружка (см. приложение)	1000
4	Организация рабочего места	25000
	Итого:	63000

На основании таблицы 3.3 видно, что затраты на совершенствование системы нематериального стимулирования составят 63000 рублей.

Сотрудник, при помощи усовершенствованной системы стимулирования, сможет удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности. Таким образом, стимулирование имеет двухстороннюю направленность. С одной стороны удовлетворяет сотрудников, а с другой – организацию в целом. Следовательно, стимулирование имеет и социальный, и экономический характер.

Показателем экономического эффекта от совершенствования системы стимулирования является увеличение выручки.

Предположим, что от внедрения премирования на базе KPI произойдет увеличение выручки на 7% в течение одного года.

Далее произведем расчет необходимых для этого показателей [1].

Расчет увеличения прибыли на 7% по формуле 4:

$$Пв = \left(V_{рп} + \left(V_{рп} \times \left(\frac{Прв}{100} \right) \right) \right) \quad (4)$$

где, Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий, руб.;

V_{рп} – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие внедренных мероприятий, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий по формуле 4:

$$Пв = (4415000 + (4415000 * (7 / 100))) = 4724050 \text{ рублей.}$$

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по формуле 5:

$$\mathcal{E} = \left(Пв - Зп \right) - V_{рп} \quad (5)$$

где, Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по формуле 5.

$$\text{Э} = (4724050 - 25000) - 4415000 = 284050 \text{ рублей.}$$

Эффективность затрат может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле 6:

$$P = \left(\frac{\text{Э}}{\text{Зр}} \right) \times 100 \quad (6)$$

где, Р – рентабельность предлагаемых мероприятий, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на внедрение мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий по формуле 6.

$$P = (284050 / 25000) * 100 = 11,362\%$$

Расчет срока окупаемости предложенных мероприятий за счет прироста выручки от предложенных мероприятий по формуле 7:

$$B = \frac{\text{Зр}}{\text{Э}} \quad (7)$$

где, В – время окупаемости затрат за счет прироста выручки, годы;

Зр – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий за счет прироста выручки от предложенных мероприятий по формуле 7.

$B = 25000 / 284050 = 0,09$ года, то есть $0,09 * 365 = 32,85$ дней.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Ее рост является косвенным подтверждением эффективности предлагаемых мероприятий.

Рассмотрим также показатель производительности труда, который рассчитывается по формуле 8:

(8)

$$П_{тр} = \frac{B}{r}$$

где, $П_{тр}$ – производительность труда;

B – выручка за определенный период времени;

r – численность работающих за определенный период времени [19].

Рассчитаем производительность труда, при условии, что предполагаемая выручка увеличится на 7% по формуле 8.

$П_{тр} = 4724050 / 11 = 429459$ рублей.

В 2018 году производительность труда составляла 401363,6 рублей.

В 2019 году с учетом того, что предположенная выручка увеличится на 7%, то производительность труда составит 429459 рублей.

Таким образом, планируемый рост выручки на 7% составит 4724050 рублей. Экономический эффект от предложенных мероприятий положительный и составляет 284050 рублей. Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет около месяца. Производительность труда составит 429459 рублей, что на 28095,4 рублей больше.

Рассматривая третью главу, можно сказать, что по итогу второй главы были выявлены следующие проблемы:

1) Инструменты стимулирования не отвечают ожиданиям сотрудников в организации.

2) Неудовлетворенность сотрудников системой морального стимулирования.

Для решения первой проблемы, где инструменты стимулирования не отвечают ожиданиям сотрудников в организации, было предложено внедрение системы КРІ для менеджеров по продажам. Для решения второй проблемы – неудовлетворенность сотрудников системой морального стимулирования, было предложено разработать эффективные методы морального стимулирования, такие как: признание заслуг сотрудников, улучшение условия труда и организации рабочего места. Затраты на совершенствование системы нематериального стимулирования составляют 63000 рублей. Для расчета экономического эффекта были рассчитаны соответствующие показатели.

Заключение

В современном мире стимулирование труда играет ведущую роль. Стимулирование – это инструмент, который позволяет осуществлять управление мотивацией человека при помощи внешнего побуждения к активности через различные стимулы, которые способны удовлетворить потребности человека. Основной целью стимулирования является получение максимальной отдачи от персонала, которая позволит увеличить доход и результативность деятельности организации. Задача стимулирования заключается в том, чтобы заставить сотрудника работать еще лучше, чем это, определено в трудовом договоре.

В представленной работе была исследована система стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс». В ходе изучения выбранной темы была поставлена цель – раскрыть содержание темы в теоретическом и практическом аспекте. В процессе исследования и изучения были решены следующие задачи:

- 1) Изучены теоретические основы системы стимулирования персонала.
- 2) Проведен анализ системы стимулирования и оценки персонала в ООО «Дом-Люкс».
- 3) Разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс» и оценена эффективность предлагаемых мероприятий.

По результатам выполненных исследований можно сделать определенные выводы.

Стимулирование является важной и неотъемлемой частью в мотивации персонала. Материальная мотивация считается одной из самых важных видов стимулирования труда. Вторым важным видом является моральная мотивация, которая состоит из социальных, информативных, духовных стимулов.

Практическая часть работы выполнена на материалах ООО «Дом-Люкс» – организации по продаже оконных конструкций.

Состояние системы стимулирования персонала в ООО «Дом-Люкс» можно охарактеризовать следующим образом: в организации действует недостаточно развитая система морального и материального стимулирования. Это выражается в неудовлетворенности условиями трудовой деятельности, желании получать более высокую заработную плату, которая бы находилась в большей степени зависимости от полученных итогов работы.

По результатам анализа системы стимулирования персонала ООО «Дом-Люкс» с учетом выявленных недостатков были предложены следующие мероприятия по улучшению системы стимулирования:

- внедрение системы формирования премирования на базе КРІ для менеджеров по продажам;
- проведение корпоративных вечеров;
- признание заслуг сотрудников;
- создание комфортных условий труда и организация рабочего места.

Разработанные мероприятия по улучшению системы стимулирования персонала экономически оправданы, так как увеличение выручки на предполагаемый процент (7%) составляет 4724050 рублей, срок окупаемости предлагаемых мероприятий составляет около месяца. Производительность труда составит 429459 рублей, что на 28095,4 рублей больше.

Теоретические аспекты и практические рекомендации могут быть интересны исследуемой организации ООО «Дом-Люкс» для совершенствования системы стимулирования персонала.

Список используемой литературы

- 1) Анализ эффективности предложенных мероприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.learnmanage.ru/lmans-169-1.html>
- 2) Внедрение КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://concol.ru/system/kpi/>
- 3) Внедрение КРІ в Тольятти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrtime.ru/uslugi/vnedrenie-kpi/toliatti/>
- 4) Вознаграждение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm100.ru/voznagrazhdenie/>
- 5) Галяутдинов Р.Р. Мотивация и стимулирование работников // Сайт преподавателя экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie> (дата обращения: 08.04.2019).
- 6) Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (с изм. от от 03.08.2018 N 339-ФЗ). Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
- 7) Исаев А.П. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/metody-ocenki-personala-rabota-proizvoditelnost-samoocenka-rejting-kachestvo-harakteristika-povedenie-rezultat/>
- 8) Как оценить удовлетворенность персонала трудом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clubtk.ru/kak-otsenit-udovletvorennost-personala-trudom>
- 9) Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных законами РФ о поправках к Конституции от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

- 10) Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 398 с.
- 11) Лобцова О.В. Стимулирование труда работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/stimulirovanie-truda-rabotnikov>
- 12) Методы и цели оценки персонала: как превратить сотрудников из инструмента в мозговой центр компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>
- 13) Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>
- 14) Мотивационные профили WIS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ami-int.ru/services/motivatsionnyy-profil-wis/>
- 15) Нестеров А.К. Формы стимулирования труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/formy-stimulirovaniya-truda.html> - (Дата обращения: 06.02.2019)
- 16) Оплата труда на основе KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prodaznik.ru/article/oplata-truda-na-osnove-kpi-metod-iii>
- 17) Определение системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://systems-analysis.ru/system_def.html
- 18) Оценка персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>
- 19) Производительность труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://economic-definition.com/Production/Proizvoditel_nost_truda_Labor_productivity__eto.html
- 20) Путеводитель по кадровым вопросам. Стимулирующие выплаты (доплаты, надбавки, премии), 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PKV;n=192;dst=100178#07682802045528984>

- 21) Пять аргументов в пользу применения системы КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-expert.kz>
- 22) Расчет КРІ в Excele: примеры и формулы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://exceltable.com/otchety/raschet-kpi-v-excel>
- 23) Сайт «Дом-Люкс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dom-lux.net/>
- 24) Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 323 с.
- 25) Стимулирование труда: цели, задачи, содержание, формы и принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.learnmanage.ru/lmans-53-2.html>
- 26) Стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xl/14847>
- 27) Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Ю. Трапицын. – Санкт-Петербург, 2018. – 314. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-413871#page/23> (Дата обращения: 12.02.2019)
- 28) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
- 29) Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudovoy-deyatelnostyu-kak-sostavlyayushchaya-effektivnogo-organizacionnogo>
- 30) Ямпольская Д., Зонис М. Системы стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0031/>

31) Alfred W.D., Chanza, Robin J. Snelgar, Gerrit J. Louw /The motivational value of rewards amongst Malawi's health professionals // SA Journal of Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/517/665>

32) Cecile Gauche, Leon T. de Beer, Lizelle Brink / Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees // SA Journal of Human Resource Management, WorkWell Research Unit, North-West University [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/957/1322>

33) Dawie Smith / Misconceptions about emotional intelligence: deploying emotional intelligence in one's life dimensions // SA Journal of Human Resource Management, Department of Human Resource Management University of Johannesburg [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/146/120%20/>

34) KPI сотрудника: советы по эффективному внедрению и дальнейшему применению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/stati/kpi-sotrudnika-3/>

35) Melinde Coetzee, Hugh Gunz/Careers and retention of staff in the 21st century world of work: Introduction to the special edition //SA Journal of Human Resource Management , Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/505/535>

36) Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona / Does organizational commitment enhance the relationship between job involvement and in-role performance // SA Journal of Human Resource Management, Universiti Teknologi Malaysia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/460/544>

Опрос на выявление эффективности системы стимулирования

Пожалуйста, ответьте на вопросы по следующим критериям: согласен (-а), не уверен (-а), не согласен (-а).

ФИО:

Должность:

№	Вопрос	Ответ
1	Если я достигну высоких результатов в моей работе, я получу дополнительное вознаграждение	
2	Заработная плата выплачивается вовремя и в полном объеме	
3	Меня устраивает уровень заработной платы, который я получаю	
4	Большинство сотрудников соблюдают правила, инструкции, принятые в организации	
5	На моем рабочем месте созданы комфортные, удобные условия труда	
6	Все сотрудники выполняют план работы и ответственно относятся к своему делу	
7	Я достаточно информирован о разных сторонах жизни и деятельности организации (о результатах работы, целях, перспективах своих и организации)	

Опрос на выявление слабых сторон удовлетворенности системой
стимулирования

Пожалуйста, ответьте на вопросы по следующим критериям: хватает,
не хватает, все равно.

ФИО:

Должность:

№	Вопрос	Ответ
1	Надбавки к заработной плате	
2	Уважение за профессионализм, общественное признание труда, объявление благодарности	
3	Социальные льготы	