

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)

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

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

Студент

А.С. Дидар
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Тема работы: Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент Никишина Антонина Львовна.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Профбур» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования – ООО «Профбур», основной вид деятельности компании – разведочное бурение.

Предмет исследования – влияние инструментов стимулирования сотрудников на эффективность управления персоналом.

Методы исследования – теоретическое обобщение, индукция, дедукция, анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

На основании анализа системы стимулирования сотрудников были выявлены недостатки. Для их устранения предложен проект по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников. Реализация предложенных в проекте мероприятий поможет улучшить систему стимулирования, снизить уровень выбытия персонала и уменьшить коэффициент текучести кадров, а также обеспечить успешное развитие компании и рост ее доходов. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы руководством организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 14, формул – 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации	6
1.1 Роль системы управления персоналом в организации	6
1.2 Инструменты стимулирования сотрудников в системе управления персоналом	12
2 Анализ системы управления персоналом в организации	22
2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей организации	22
2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников	34
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников	43
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	43
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	50
Заключение	54
Список используемой литературы и список используемых источников.....	57
Приложение А Тест по удовлетворенности трудом.....	60
Приложение Б Тест по методам стимулирования	61

Введение

С недавнего времени и по сегодняшний день весомое значение придается системе управления персоналом. Эта система включает в себя множество методов, технологий, приемов по организации работы с персоналом. Одним из них является стимулирование персонала, основная цель которого – повышение мотивации для получения максимальной отдачи от использования человеческих ресурсов. Система управления персоналом, не включающая в себя технологии и инструменты стимулирования априори обречена на провал. Система стимулирования персонала призвана побуждать работников включать максимальную отдачу при исполнении функций, повышать производительность труда и достигать поставленных целей. При достижении индивидуальных целей повышается общая результативность, а также достигаются общие цели, улучшаются финансовые результаты. Грамотно выстроенная система стимулирования целиком и полностью зависит от руководителя. Необходимо понимание основных принципов, которые побуждают работников к деятельности. Оно дает руководству компании мощнейший инструмент в системе управления персоналом. При правильном построении и сбалансированности системы стимулирования повышается эффективность управления персоналом.

Проблемы стимулирования персонала затрагивались многими авторами, в частности А.Амошей, А.Айвазовым, И. Багировой, В.Сыницкой, В.Спиваком, Т.Соломанидиной О.Н. Ткаченко, С. Шапиро и многими другими. Основное внимание было уделено инструментам материального и нематериального стимулирования работников.

В настоящее время разрабатывается много новых направлений кадровой политики, но, несмотря на это возникает множество проблем, которые не позволяют эффективно подходить к процессу управления человеческими ресурсами, и вызывает необходимость в его усовершенствовании.

Объект исследования – ООО «Профбур», основной вид деятельности компании – разведочное бурение.

Предмет исследования – влияние инструментов стимулирования сотрудников на эффективность управления персоналом.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Профбур» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом организации.
2. Провести анализ системы управления персоналом в организации.
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

В первой главе отражены теоретические аспекты управления персоналом организации. Рассмотрена роль системы управления персоналом в организации и инструменты стимулирования сотрудников в системе управления персоналом.

Вторая глава включает в себя анализ системы управления персоналом в организации. В ней дана общая характеристика и анализ экономических показателей организации. Проведен анализ инструментов стимулирования сотрудников.

Третья глава включает в себя мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников. Предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников и проведена оценка их эффективности.

В заключении обобщены выводы по работе.

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации

1.1 Роль системы управления персоналом в организации

Развитие системы управления персоналом компании является значительным вкладом в повышение уровня рентабельности организации и достижение высоких рыночных позиций.

Роль человеческого фактора в деятельности современных организаций становится все более значительной. В связи с этим необходима разработка новых подходов в принятии управленческих решений, связанных с управлением человеческими ресурсами. Также необходимо применение новых методов, средств и технологий по управлению персоналом.

Для решения практических проблем необходимо обратиться к теории в данной области.

«Понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием, подчеркивая, что «управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы»»[17].

Управление персоналом (от английского слова Human Resource Management или HRM) – «область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование»[3].

Щекин Г.В. трактует понятие «управление персоналом» как «процесс обеспечения сотрудничества между всеми членами трудового коллектива для достижения поставленной цели, с использованием элементов обучения, мотивации и информирования работников. Деятельность, выполняемая всеми руководителями, а также специализированными структурными

подразделениями организации (предприятия, фирмы, учреждения), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них» [21, с.9].

Крушельницкая А.В. и Мельничук Д.П. считают, что «управление персоналом предполагает системное, планомерно организованное, воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия»[9, с.16].

По мнению Одегова Ю.Г. и Журавлева П.В., «сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое нужно развивать, мотивировать и использовать вместе с другими ресурсами, с целью достижения ее стратегических целей»[14, с.41].

Маслов Е.В. определяет управление персоналом как целенаправленное воздействие на человека - носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса [12, с.23].

Обобщенно определение можно отразить так: управление персоналом – это совокупность различных методов – организационных, экономических, социальных, которые обеспечивают эффективную трудовую деятельность работников и оказывают влияние на конкурентоспособность компании.

Основу современных концепций управления персоналом составляют знания мотивационных установок работников, определение личных качеств и профессиональных умений. Основываясь на этих знаниях можно управлять работниками и направлять их деятельность для решения задач и целей, стоящих перед организацией.

С переходом на рыночные отношения колоссально изменилась концепция управления персоналом. Был произведен переход от жесткой системы администрирования к лояльной и гибкой системе управления, включающей в себя создание ценностей, организационной культуры,

направлений мотивации, развития, адаптации. На сегодняшний день главная цель системы управления персоналом – обеспечение предприятий высококвалифицированными кадрами, а также создание условий для их развития, расширения знаний, непрерывного саморазвития и повышения квалификации для достижения высокой производительности и конкурентоспособности.

В современных рыночных отношениях идет постоянное сокращение жизненного цикла товара в связи с изменением технологий производства, их совершенствованием, цифровизацией. Поэтому изменяются и требования к персоналу. Сегодняшний работник должен быть гибок, готов к изменениям, должен обладать умением принимать ответственность за результаты работы, динамично развиваться самостоятельно и развивать технологию своего труда. Также приветствуется участие в разработке тактик, стратегий, умение работать в команде и взаимодействовать с партнерами.

В современной системе управления персоналом присутствует комплекс элементов, которые состоят между собой в тесной взаимосвязи. Эти элементы наглядно представлены на рисунке 1.

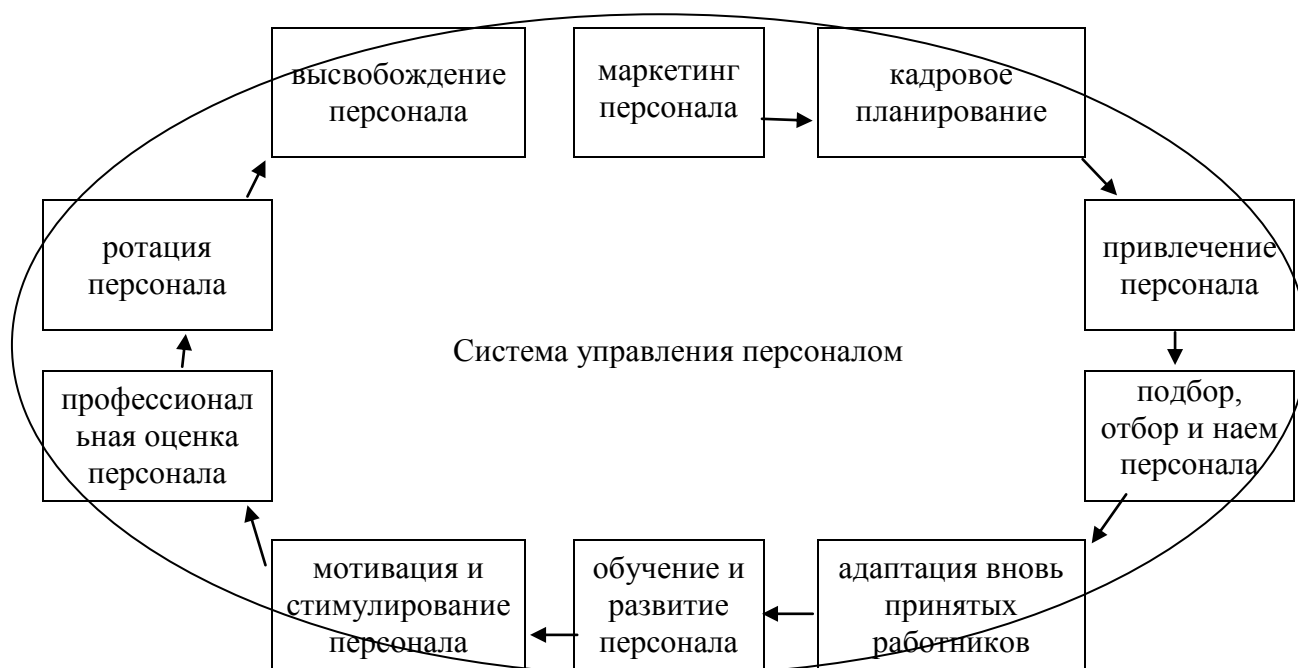


Рисунок 1 – Комплекс элементов в системе управления персоналом

Все вышеперечисленные элементы находятся в тесной взаимосвязи. Каждый элемент имеет весомое значение в системе и является сложноотделяемым. Также каждый элемент имеет свой управленческий цикл и выполняется при помощи запланированных мероприятий. Процесс управления персоналом имеет стратегические цели – обеспечение поставленных ключевых задач бизнеса. А это значит, что работа с персоналом должна идти параллельно общей стратегии развития компании.

На рисунке 2 отражено место системы управления персоналом в организации.

Система управления предприятием достаточно сложна. Она включает в себя множество подсистем, базирующихся на управлении персоналом. Каждая из этих подсистем предполагает работу с кадрами. Так, в целевую подсистему входит комплекс следующих мероприятий:

- обеспечение производственного процесса посредством поставки сырья и материалов;
- создание технологических процессов;
- поиск каналов и сбыт готовой продукции.

Система управления персоналом в целевой подсистеме обязана обеспечить организацию взаимодействия работников, задействованных в указанных мероприятиях.

В компании, как правило, вырабатывается кадровая политика, она является элементом мотивационной подсистемы.

Кадровая политика включает в себя совокупность методов, принципов, правил и норм в сфере работы с персоналом. Ею целью является оптимальный баланс кадрового состава организации.

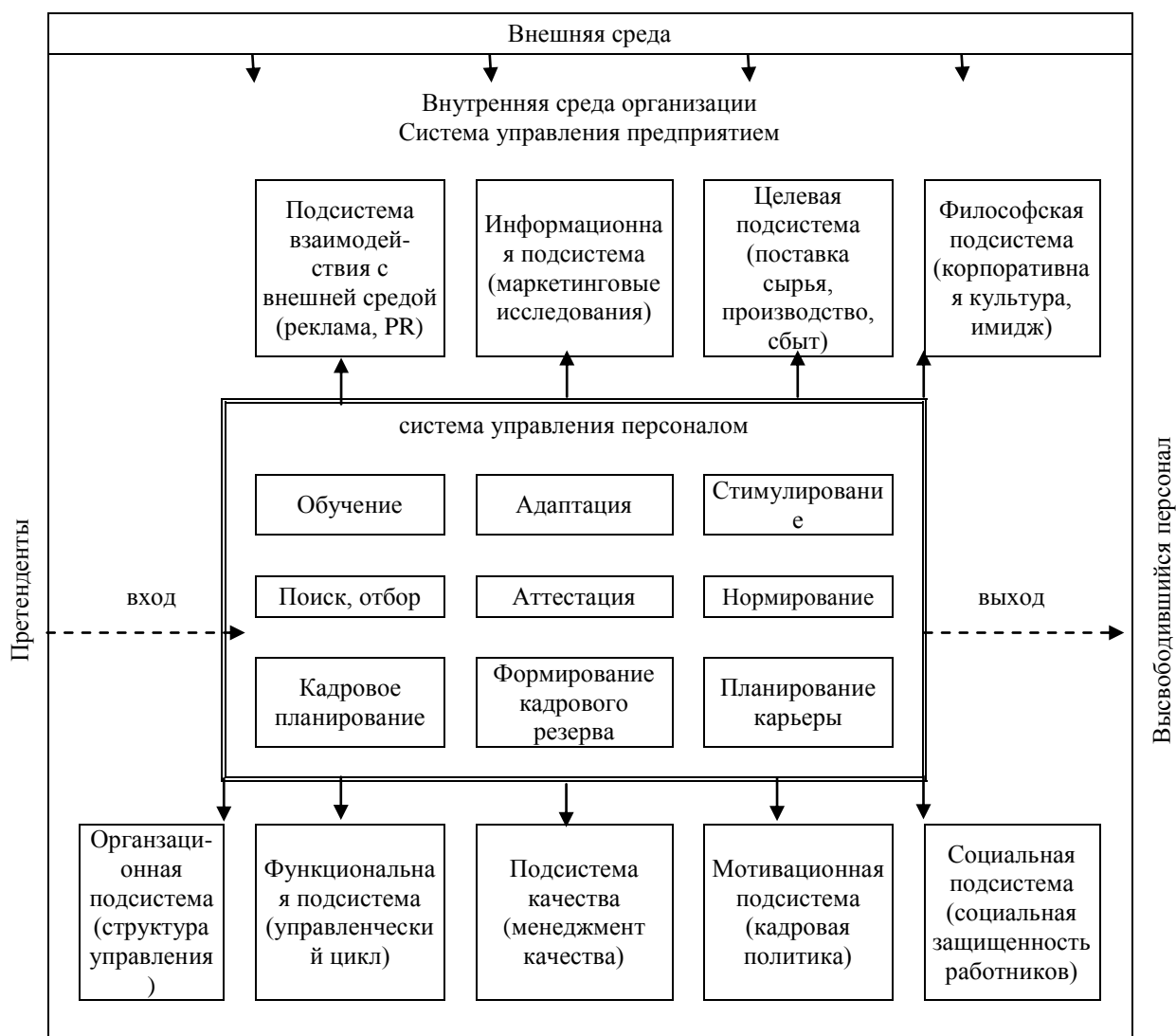


Рисунок 2 – Место системы управления персоналом в организации

Философская подсистема включает в себя уровень культуры в компании. Определенный уровень культуры является одним из конкурентных преимуществ. Он создается для достижения целей, поставленных перед организацией. Он определяет имидж компании. Уровень культуры отражает стиль руководства, которые зависят не только от личности руководителя, но и от уровня сплоченности коллектива, его зрелости.

Философия лояльности необходимо использовать в системе управления персоналом. Она поможет повысить причастность каждого работника к общей цели, поставленной перед компанией. Это, в свою

очередь, повысит удовлетворенность трудом и положительно повлияет на самооценку работников, усилит чувство ответственности за общие достижения.

Социальная подсистема занимается социальной политикой. Она включает в себя совокупность мероприятий по определению целей каждого работника и сопоставление их с целями компании. Социальной целью компании является удовлетворение социальных потребностей каждого работника. Обеспечивая стабильность и защищенность работников, улучшая качество их трудовой жизни, организация способствует повышению производительности труда, качества продукции, увеличению объемов продаж, сокращению операционных затрат. Данная подсистема обеспечивает все виды страхования: пенсионное, социальное, медицинское; определяет безопасность: условия труда на рабочем месте, экологическую безопасность производства. Наличие социальных программ в компании является привлекательным моментом для претендентов на рабочие места.

Информационная подсистема говорит сама за себя. Она включает в себя получение, обработку, систематизацию, хранение, уничтожение информации, необходимой для функционирования компании. Подсистема управления данными организуется на компьютерах при помощи программ для управления обработкой данных. В части управления персоналом информационная подсистема организует обработку данных по всем кадровым мероприятиям.

Организационная подсистема подразумевает под собой систему организационного управления в компании. К ней относятся: организационная структура, система взаимосвязей, взаимодействий в соответствии с профилем деятельности компании. При помощи управления персоналом происходит управление предприятием в целом, так как персонал является основной частью процесса деятельности.

Политика компании в области качества включается в подсистему качества. Качество выпускаемой продукции зависит от требований внешней

среды. В этой связи система управления персоналом предъявляет определенные требования к персоналу, согласно которым работники имеют определенный уровень образования, знаний, умений, навыков. Персонал, соответствующий таким требованиям, способен производить качественную продукцию.

Взаимосвязь с внешней средой определяется одноименной подсистемой. Она включает в себя связь с общественностью, средствами массовой информации. Эта подсистема имеет большое значение при определении конкурентоспособности предприятия. Задача управления персоналом в данной подсистеме состоит в привлечении квалифицированных кадров – профессионалов в области PR.

Вывод. Подводя итог, следует сказать, что основными условиями эффективного функционирования организации являются: внешняя среда, внутренняя среда и квалифицированный персонал. Роль человеческих ресурсов в функционировании организации является главенствующей. Для эффективного функционирования компании необходимо эффективное управление персоналом.

1.2 Инструменты стимулирования сотрудников в системе управления персоналом

Современный специалист является экономически активной ячейкой общества: «он ищет такую работу, которая приносила бы не только удовлетворение, но и достойную зарплату, а также признание коллег. Все вышеперечисленное в совокупности становится актуальной моделью мотивации персонала, готового продавать свое рабочее время и расти в профессиональном плане»[5].

Каждый руководитель стремится нанять высококвалифицированного специалиста в свою компанию. Однако часто происходит так, что впоследствии принятый сотрудник становится средством для извлечения

прибыли. Потребности работника, его цели и личные качества отодвигаются на второй план. При такой расстановке сотрудник проработает недолго: рано или поздно он уволится, а компания будет вынуждена нести материальные и временные издержки по поиску нового работника на вакантную должность.

«Мотивация труда сегодня — одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или групп работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей»[4]. «Стимулирование труда складывается из двух составляющих – материальной, которая является наиболее понятной для всех групп работников, занятых в разных сферах деятельности, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека»[5].

Основные задачи стимулирования персонала раскрывает Б.Ю. Сербиновский. Они представлены на рисунке 3.

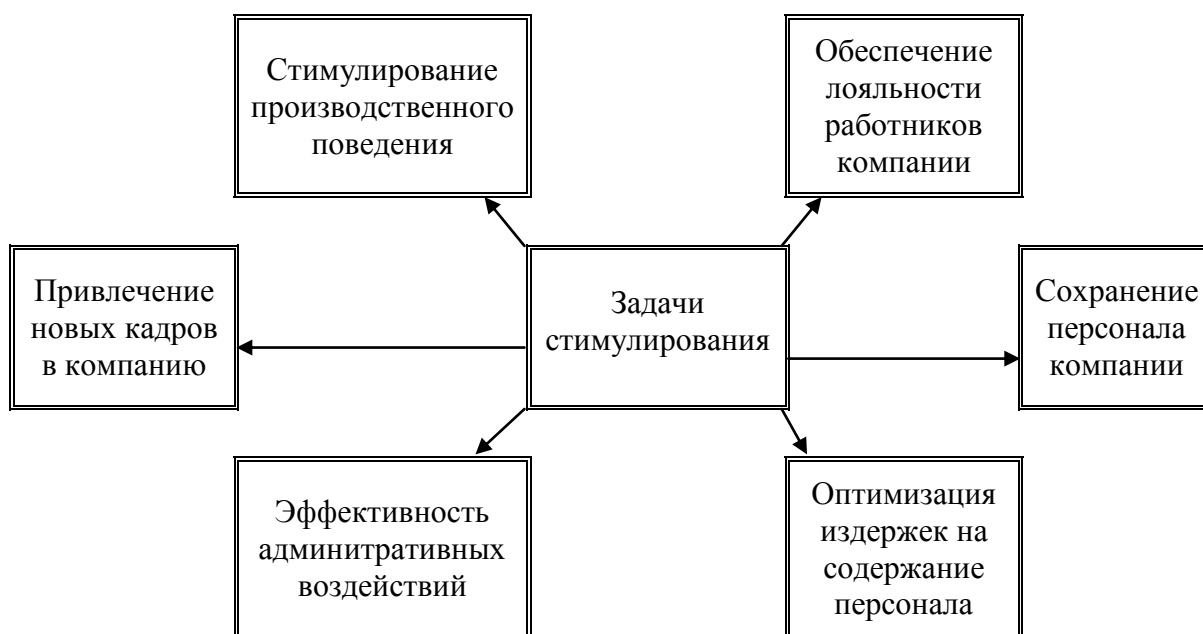


Рисунок 3 – Задачи стимулирования труда персонала

Сегодня к персоналу предъявляются достаточно высокие требования к квалификации, знаниям, умениям и навыкам.

Для того чтобы быть востребованным и ценным сотрудником, работнику необходимо постоянно повышать свою квалификацию, проходить обучение, приобретать новые профессиональные качества, накапливать знания и умения.

В связи с этим компании тоже должны адаптироваться под постоянно меняющиеся условия, быть гибкими и мобильными, чтобы вырабатывать такую стимулирующую политику, которая будет активизировать персонал подниматься на более высокий профессиональный уровень. Для создания и внедрения системы стимулирования нужно использовать различные инструменты. Как правило, многие компании используют инструменты комплексно. Это позволяет достигать достаточно высокого уровня мотивации. Чем слаженнее и согласованнее комплекс мотивационных воздействий, тем активнее работники будут трудиться на результат. Очевидно, что сегодняшняя ситуация требует внедрения новых механизмов и инструментов создания стимулов для продуктивной работы.

Эффективная система мотивации напрямую связана с комплексным использованием методов мотивации. На рисунке 4 представлены методы мотивации персонала.



Рисунок 4 – Методы мотивации персонала

Экономические методы. Они подразделяются на прямые методы и косвенные. Прямые методы включают в себя следующее:

- заработная плата (оклад, тарифная ставка);
- доплаты, надбавки, стимулирующие выплаты;
- премии;
- компенсационные выплаты.

Косвенные методы включают в себя следующее:

- предоставление путевок в детские лагеря, дома отдыха, санатории с компенсацией части стоимости или полностью оплачиваемые из средств компании;
- предоставление служебной квартиры, автомобиля;
- льготы на производимую продукцию и т.п.

Организационные методы. Они заключаются в том, чтобы установить определенные нормы и правила и оказать воздействие на работников. К ним относятся: указания, распоряжения, приказы, призванные обеспечить дисциплину и установить правила труда. Мотивационной составляющей будет являться в этом случае обогащение содержания работы, управление целями, участие в принимаемых решениях.

К морально-психологическим методам можно отнести:

- признание;
- профессиональная гордость за результаты;
- создание условий для выявления способностей;
- продвижение в должности.

Методы мотивации базируются на инструментах стимулирования персонала. Отношение инструментов мотивации к определенным методам приведено на рисунках 5-7. На рисунке 5 представлены инструменты стимулирования для материальных методов мотивации.

Заработная плата – оплата труда сотрудника. Оплата труда является наиболее значимой и мотивирующей выгодой, которую получают за выполнение какой-либо задачи или оказание услуги.



Рисунок 5 – Инструменты стимулирования при материальных методах управления мотивацией труда

Для мотивации чаще всего используется повышение окладной части или тарифа. Также мотивирующими инструментами являются: премии, доплаты за условия труда, надбавки, дополнительная оплата за совместительство профессий (должностей), компенсационная выплата за сверхурочную работу и работу в праздничные дни. Кроме этого существуют дополнительные компенсационные выплаты за различные виды работ, условий труда и т.п. Также используется индексация заработной платы на установленный государством уровень инфляции.

К не денежным инструментам стимулирования относится замещение расходов сотрудника, таких как выделение средств для оплаты транспортных расходов, компенсация за питание, мобильную связь, предоставление корпоративной квартиры, автомобиля и другое.

На рисунке 6 представлены инструменты стимулирования персонала при нематериальных методах управления мотивацией труда.



Рисунок 6 – Инструменты стимулирования при нематериальных методах управления мотивацией труда

Инструментов стимулирования при нематериальной мотивации немного, но они достаточно эффективные вкпе с инструментами материальной мотивации. К ним можно отнести:

Выражение общественного признания – вручение грамот, благодарственных писем, публичная похвала, размещение фотографий на доске почета.

Некоторые работники нуждаются в таком стимулировании как карьерный рост. Такой метод стимулирования желательно применять для большинства работников, так как по истечении определенного времени работники привыкают к своей работе, наступает эмоциональное выгорание, неделание двигаться дальше, профессиональный застой. При небольшом карьерном росте, таком как повышение категории или квалификационного уровня, происходит обновление, и работник начинает включаться в обновленную работу.

Корпоративное стимулирование часто используется в производстве, когда бригады, смены или цеха соревнуются между собой. Это поднимает корпоративный дух, способствует сплочению коллектива.

Комфортные условия труда, соответствие рабочего места санитарно-гигиеническим требованиям и требованиям техники безопасности положительно влияют на мотивацию работников. С введением специальной оценки условий труда большинство предприятий соблюдает необходимый минимум требований, но при выборе места работы человек отдает приоритет той компании, где условия лучше. Это подтверждается и в теории Маслоу: в представленной пирамиде Маслоу потребность в безопасности является базовой.

Стимулирование возможностью приобретения новых знаний и навыков в последнее время приобретает все большую актуальность. В связи с тенденцией непрерывного образования в России все чаще работники отдают предпочтение постоянному совершенствованию, как в личном, так и в профессиональном плане.

Для некоторых работников очень важна возможность участия в управлении организацией. Так, часто, инструментом стимулирования является введение работников в общественный орган управления, предоставление им некоторых полномочий. Это повышает самооценку работников и влияет на производительность труда и результаты работы.

На рисунке 7 представлены инструменты стимулирования персонала при организационных методах управления мотивацией труда.

Улучшение условий труда, содержания труда, оснащение рабочих мест по последнему слову техники является важным моментом в системе стимулирования труда.

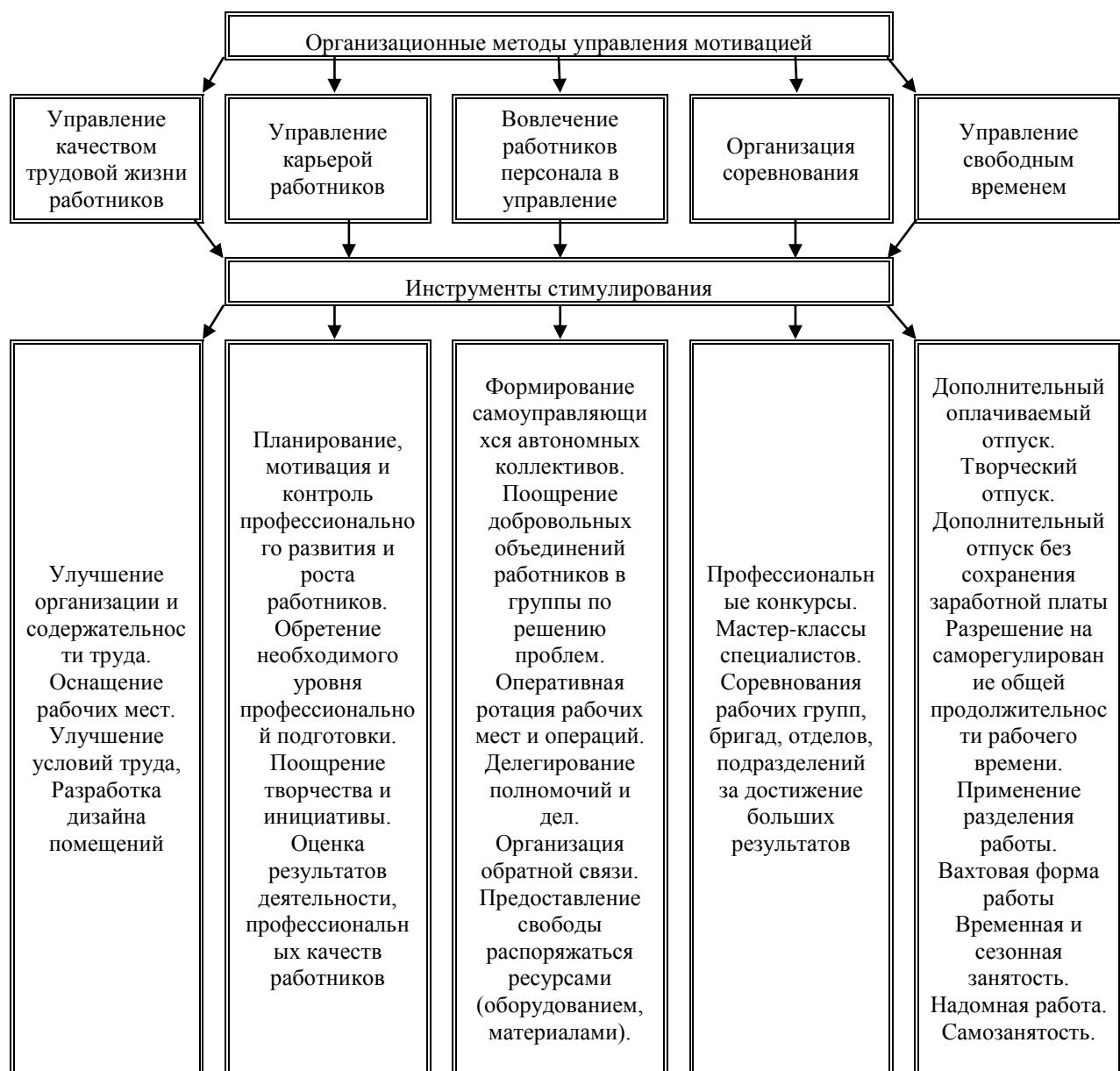


Рисунок 7 – Инструменты стимулирования при организационных методах управления мотивацией труда

«Эргономические требования к рабочим местам связаны с созданием для человека оптимальных условий труда, которые делают ее высокопроизводительной и надежной и одновременно обеспечивают человеку необходимые удобства, сохраняя силы, здоровье и трудоспособность. Таким образом, всё, что окружает человека должно быть максимально приспособленным к физической, физиологической, эстетической природе человека»[2]. Когда «условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие

- это резко снижает производительность труда, т.е. внимание работников переключается на этот факт»[2, с.68]. Плохие условия труда резко снижают мотивацию, а хорошие – усиливают не значительно.

Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников. Очень важным моментом является планирование обучения и развития работников предприятия. Утвержденная система развития персонала является серьезным механизмом в системе мотивации. Для некоторых категорий работников применение таких инструментов является серьезным стимулом. Например, подготовка карьерного плана, свободного от обязанности простой все этапы.

Добровольное объединение работников и организация обратной связи позволяет изнутри контролировать различные процессы, происходящие в компании. Получение удовольствия от процесса решения проблем, управления и результата выполненной работы сотрудник ожидает, что в дальнейшем будет испытывать такие же чувства, что побуждает его к дальнейшей продуктивной деятельности.

Стимулирование посредством изменения графика работы. Сотрудникам может быть предоставлена возможность самостоятельно регулировать график работы, определение доли рабочего времени, отрабатываемого удаленно. Также хорошо работает мотивация выходными днями. Это могут быть дополнительные выходные дни, дополнительный отпуск за стаж работы, сокращение рабочего дня или смены, в случае, если сотрудник успевает выполнить план в сокращенных рамках.

Корпоративные мероприятия способствуют укреплению и сплочению коллектива, повышению уровня взаимопомощи сотрудников. Совместные мероприятия, особенно с проведением командных игр позволяют коллегам лучше друг друга узнать и улучшают командную работу.

Выводы. Система управления предприятием достаточно сложна. Она включает в себя множество подсистем, базирующихся на управлении персоналом. Каждая из этих подсистем предполагает работу с кадрами.

Система управления персоналом обязана обеспечить организацию взаимодействия работников, управление ими. Основными условиями эффективного функционирования организации являются: внешняя среда, внутренняя среда и квалифицированный персонал. Роль человеческих ресурсов в функционировании организации является главенствующей. Для эффективного функционирования компании необходимо эффективное управление персоналом. К персоналу сегодня предъявляются достаточно высокие требования. В связи с этим компании тоже должны адаптироваться под постоянно меняющиеся условия, быть гибкими и мобильными, чтобы вырабатывать такую стимулирующую политику, которая будет активизировать персонал подниматься на более высокий профессиональный уровень.

2 Анализ системы управления персоналом в организации

2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей организации

Общество с ограниченной ответственностью «Профбур» (ООО «Профбур») является юридическим лицом. Деятельность ООО «Профбур» регулируется Конституцией РФ, федеральными законами, различными нормативно-правовыми документами и законодательными актами РФ и Самарской области. Основным закон, регулирующий деятельность обществ с ограниченной ответственностью – это Федеральный закон от 08.02.1998 N14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»[20]. Компания является самостоятельным объектом, имеющим права и обязанности. ООО «Профбур» действует на основании Устава. Компания зарегистрирована Межрайонной ИФНС России № 2 по Самарской области 31.07.2013г. Юридический адрес ООО «Профбур»: Самарская обл., г. Тольятти, ул. 40 Лет Победы, д. 22 офис 24-26.

ООО «Профбур» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанность, может быть истцом и ответчиком в суде. Уставный капитал составляет 10000 рублей. Учредитель – Павлов Валерий Михайлович. Общество имеет гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления видов деятельности, определенных Уставом ООО «Профбур». Общество имеет банковские счета на территории Российской Федерации, имеет печать, штампы и бланки со своим наименованием. Цель общества – осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Для достижения целей общество, в соответствии с законодательством Российской Федерации, осуществляет следующие виды деятельности:

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 43.13 Разведочное бурение. Компания ООО «Профбур» осуществляет также еще 14 дополнительных видов деятельности, в том числе строительство зданий, коммуникаций, линий электропередач, производство земляных, электромонтажных, кровельных работ и другие.

Все перечисленные виды деятельности осуществляются ООО «Профбур» в соответствии с законодательством Российской Федерации. Компания ООО «Профбур» имеет право оказывать другие услуги физическим и юридическим лицам в различных областях хозяйственной и производственной деятельности, если они не противоречат действующему законодательству.

Компания ООО «Профбур» принимала участие в 2 торгах, из них выиграла 1. Основным заказчиком является Администрация Муниципального Района Ставропольский Самарской Области. В судах организация выиграла 50% процессов в качестве истца.

Проанализирована структура предприятия, штатная численность, основные организационно-экономические показатели деятельности, определены внешняя и внутренняя среды организации, определена миссия, а также технологическая организация в компании.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений, системы управления персоналом и должностных лиц. Организационная структура в ООО «Профбур» линейно-функциональная. Такой тип структуры часто используется в мелком предпринимательстве. Она представлена на рисунке 8.

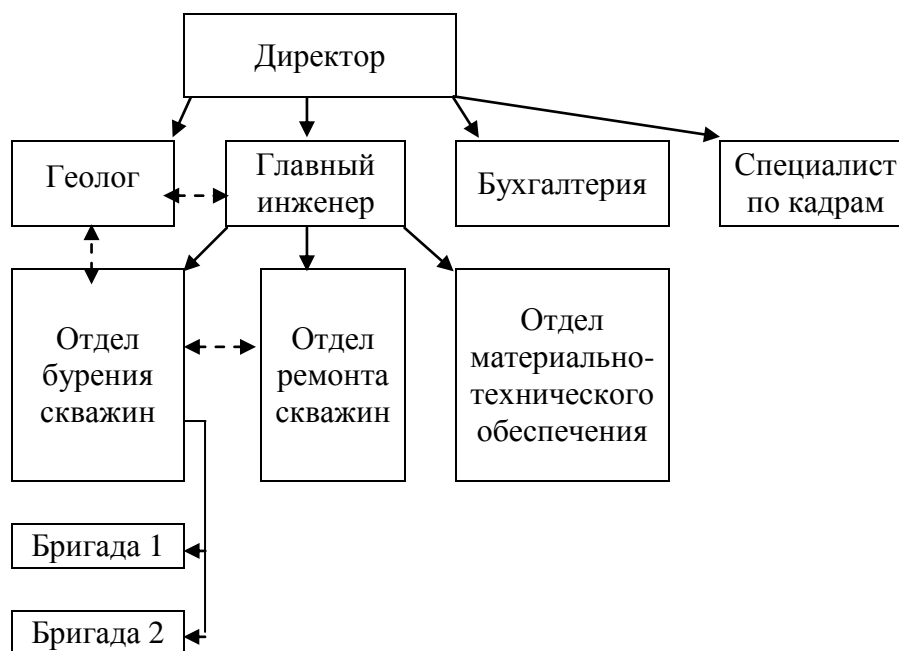


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Профбур»

В структуре ООО «Профбур» присутствуют 4 отдела: бухгалтерия, отдел бурения скважин, отдел ремонта скважин, отдел материально-технического обеспечения. А также должности, не вошедшие в состав структурных подразделений: геолог, главный инженер, специалист по кадрам.

В таблице 1 отразим штатную численность работников с распределением их по структурным подразделениям.

Таблица 1 – Штатная численность ООО «Профбур»

Наименование структурного подразделения	Количество штатных единиц
Административно-управленческий персонал, чел.	4
Бухгалтерия, чел.	2
Отдел бурения скважин, в том числе, чел.:	27
- Бригада 1, чел.	13
- Бригада 2, чел.	13
Отдел ремонта скважин, чел.	9
Отдел материально-технического обеспечения, чел.	5
ИТОГО:	43

Основное руководство компанией осуществляет директор, он же является учредителем компании. В соответствии с Уставом он руководит обществом, занимается стратегическим планированием, разработкой долгосрочных планов, руководит подчиненными и организует слаженную работу все структурных подразделений. Директор несет полную ответственность за результаты деятельности ООО «Профбур».

В подчинении директора находятся:

Геолог – это специалист, занимающийся изучением строения, состава и движений земной коры, физических и химических свойств земли, поиском и изучением месторождений воды. С помощью знаний математики, физики, химии геолог оценивает возможность и перспективность практического использования месторождений и возможности разведочного бурения.

Бухгалтерия – отдел, организующий учет обязательств, имущества, товарно-материальных ценностей и денежных средств. Бухгалтерия ставит на учет поступающие основные средства, ведет учет хозяйственных операций и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Контролирует исполнение смет расходов, выполнения работ (услуг), а также расчетных, финансовых и кредитных операций. Основной функцией бухгалтерии при работе с персоналом является начисление заработной платы работникам и удержания из нее, контроль над корректным распределением ФОТ, оплата налогов и страховых взносов. В отделе бухгалтерии работают 1 главный бухгалтер и 1 бухгалтер.

Специалист по кадрам – организует работу с персоналом и кадровое делопроизводство, занимается подбором и расстановкой кадров, оформлением трудовых отношений с работниками, работой по оценке профессиональных качеств сотрудников, проводит адаптационные мероприятия с вновь принятыми работниками.

Главный инженер – обеспечивает производственный процесс всеми видами технологических и геологических сервисов, необходимых для строительства скважин и за рациональное использование ресурсов при

строительстве скважин; отвечает за формирование и предоставление технологических решений для индивидуальных программ строительства объектов, за качество и сроки бурения; обеспечивает производственный процесс полным набором необходимых технологических сервисов. Главный инженер взаимодействует с геологов по вопросам профессиональной деятельности.

В подчинении главного инженера находятся отдел бурения скважин, отдел ремонта скважин, отдел материально-технического обеспечения.

Отдел бурения скважин отвечает за следующие виды деятельности:

- выбор оптимального варианта проводки глубоких и сверхглубоких скважин в различных горно-геологических условиях;
- выбор способов и средств контроля технологических процессов;
- выбор оптимального варианта проводки скважин в заданном направлении с целью предупреждения её самопроизвольного искривления;
- выбор оптимального варианта разобщения продуктивных пластов;
- выбор бурового оборудования в соответствии с геолого-техническими условиями проводки скважин.
- организация работы бригад по бурению скважин в соответствии с технологическими регламентами.

Отдел ремонта скважин отвечает за следующие виды деятельности:

- осуществление оперативного контроля над техническим состоянием наземного и подземного бурового оборудования;
- решение технических задач по предотвращению и ликвидации осложнений и аварийных ситуаций;
- техническое обслуживание бурового оборудования, готовить буровое оборудование к транспортировке;
- проверка работы контрольно-измерительных приборов, автоматов, предохранительных устройств, противовыбросового оборудования.

Отдел материально-технического обеспечения отвечает за следующие виды деятельности:

- оформление технологической и технической документации по обслуживанию и эксплуатации бурового оборудования;
- охрану труда и технику безопасности;
- осуществление контроля над противопожарными мероприятиями и обеспечение необходимыми санитарно-гигиеническими условиями.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Профбур» за 2017-2019 годы наглядно отражены в таблице 2. Экономические показатели выбраны из отчетных документов, таких как отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс и другой документации.

Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Профбур» за 2017-2019 годы

	2017г.	2018 г.	2019 г.	2017-2018 г. г.		2018-2019 г. г.	
				Абс.и зм (+/-)	Темп прироста , %	Абс.из м (+/-)	Темп прироста , %
Выручка, тыс. руб.	46245	48256	50127	2011	4,3	1871	3,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	28195	30124	30986	1929	6,8	862	2,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	18050	18132	19141	82	0,5	1009	5,6
Управленческие расходы, тыс. руб.	5241	5425	5623	184	3,5	198	3,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	4399	4228	4785	-171	-3,9	557	13,2
Прибыль(убыток) от продаж, тыс.р.	8410	8479	8733	69	0,8	254	3,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	6728	6783	6986	55	0,8	203	3,0
Основные средства, тыс. руб.	1298	1178	1076	-120	-9,2	-102	-8,7
Оборотные активы, тыс. руб.	8896	8974	8998	78	0,9	24	0,3
Численность ППП, чел.	41	43	43	2	4,9	0	0,0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	16080	17472	18084	1392	8,7	612	3,5
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1128	1122	1166	-6	-0,5	44	3,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	392	406	421	14	3,6	14	3,5
Фондоотдача	35,63	40,96	46,59	5,34	14,98	5,62	13,72
Оборачиваемость активов, раз	5,20	5,38	5,57	0,18	3,44	0,19	3,60
Рентабельность продаж, %	18,19	17,57	17,42	-0,61	-3,38	-0,15	-0,85
Рентабельность производства, %	22,23	21,32	21,10	-0,91	-4,10	-0,22	-1,03
Затраты на рубль выручки, коп.	82	82	83	0,61	0,75	0,15	0,18

Анализ таблицы 2 показывает, что выручка по всем периодам увеличивается: в 2018 году – на 4,3%, а в 2019 году – на 3,9%. Это говорит о положительной динамике. Себестоимость продаж в 2018 году увеличивается на 6,8%, а в 2019 году уже на 2,9%. Валовая прибыль также имеет тенденцию к увеличению, так в 2019 году она увеличилась на 5,6% по сравнению с 2018 годом. Основные средства имеют тенденцию к уменьшению. Так в 2018 году они снизились на 9,2% по сравнению с 2017 годом, а в 2019 году – на 8,7%. Это говорит о том, что техники для бурения стали приобретать меньше. Оборотные активы находятся примерно на одном уровне во всех трех периодах – увеличение незначительное. Численность персонала увеличилась только в 2018 году на 2 человека – это рабочие (слесарь и электромонтер по обслуживанию буровых), в 2019 году количество осталось на том же уровне, что и в 2018 году. Фонд оплаты труда в 2018 году увеличился на 8,7%. Это произошло потому, что были введены 2 новые профессии в штатное расписание, а также проиндексирована заработная плата. В 2019 году также на увеличение ФОТ (на 3,5%) повлияла индексация. Производительность труда на одного работающего в 2018 году снижается на 0,5%, а в 2019 году увеличивается.

На рисунке 9 схематично отражена динамика изменения некоторых экономических показателей.

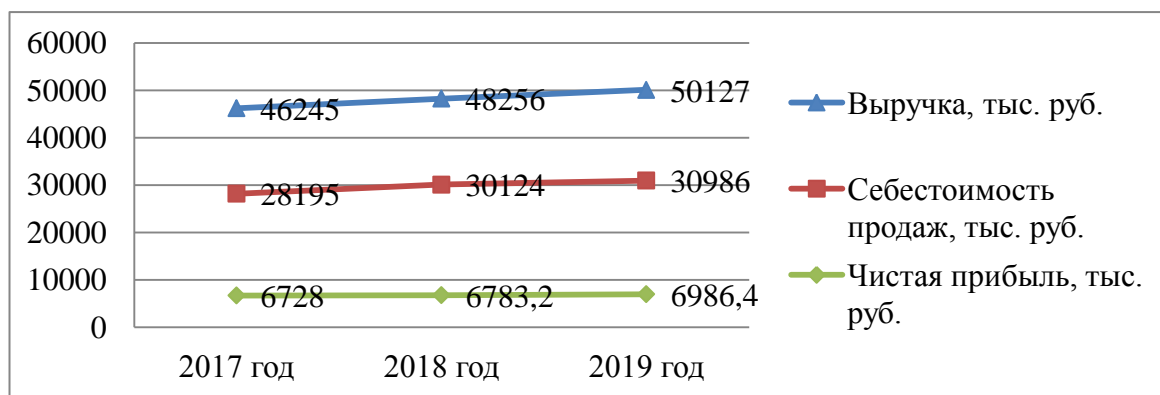


Рисунок 9 – Динамика некоторых организационно-экономических показателей

Для более подробного изучения персонала компании проведем анализ персонала. Анализ будет включать в себя несколько показателей: образование, категории, стаж, движение. Он представлен на рисунках 10-14.

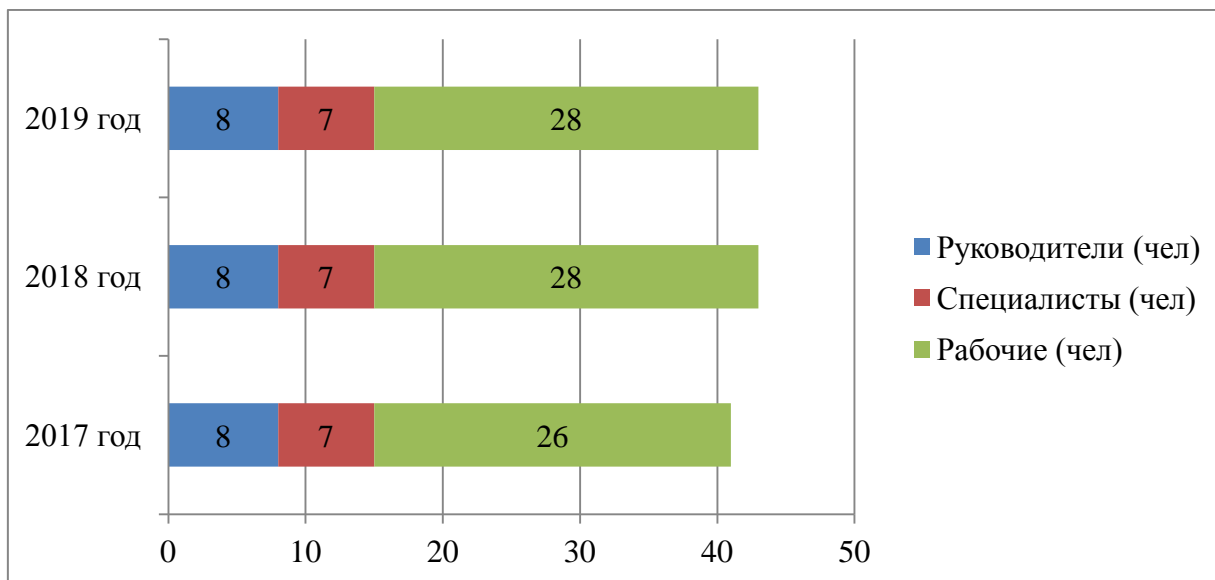


Рисунок 10 – Анализ персонала по категориям

Анализ по категориям показывает, что в компании большая часть работников – это рабочие. К ним относятся: вышкомонтажник, машинист буровых установок, оператор по цементажу скважин, помощник бурильщика эксплуатационного и разведочного бурения скважин, установщик бурильных замков, слесарь по обслуживанию буровых, электромонтер по обслуживанию буровых.

В категорию руководителей входит директор, главный инженер, главный бухгалтер, начальники отделов и мастера.

К категории специалистов относятся: специалист по кадрам, бухгалтер, специалист и инженер отдела материально-технического обеспечения, специалист по охране труда и технике безопасности.

На рисунке 11 представлен анализ работников по уровню образования.

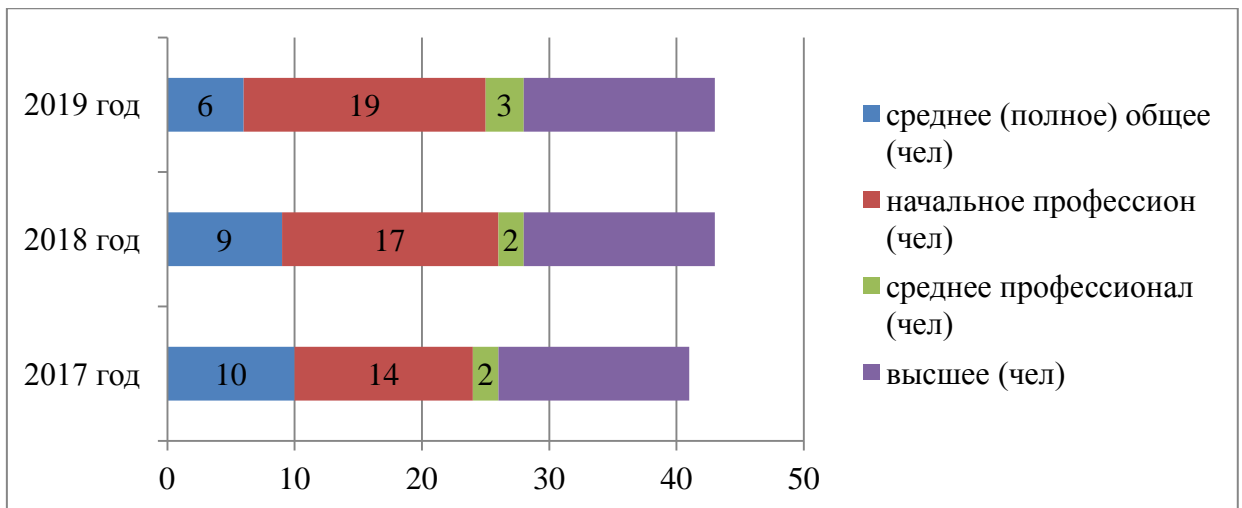


Рисунок 11 – Анализ работников по уровню образования

Из рисунка 11 можно сделать вывод, что картина по уровню образования в ООО «Профбур» довольно статична. Динамика к повышению уровня образования присутствует, так как снизилось количество работников со средним (полным) уровнем образования, а увеличилось с начальным профессиональным. Это говорит о том, что при приеме работников им стали предъявляться более высокие требования.

На рисунке 12 представлен анализ работников ООО «Профбур» по стажу работы, в том числе в компании ООО «Профбур».

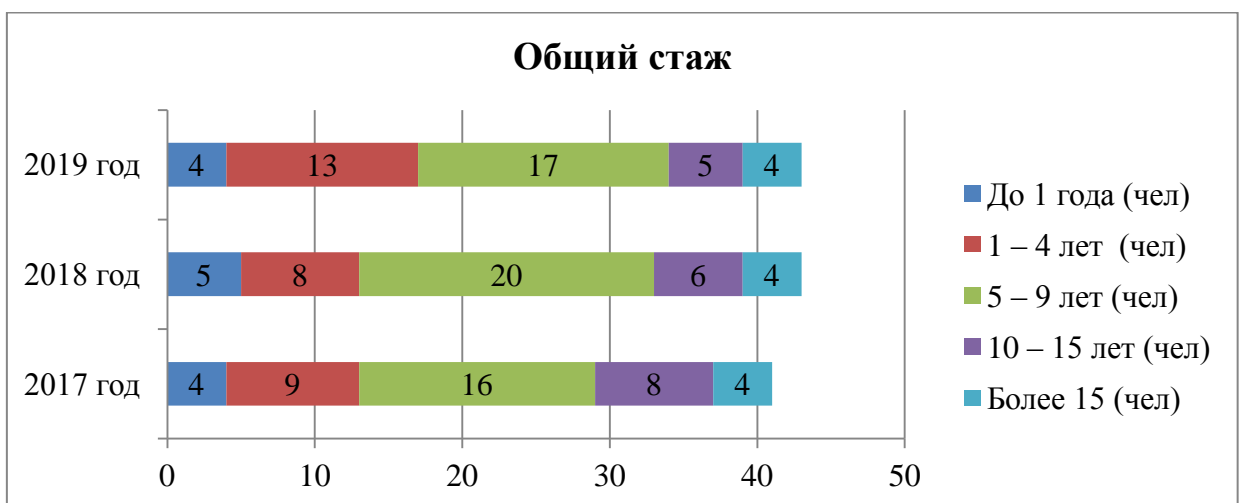


Рисунок 12 – Анализ работников по общему стажу

Анализируя рисунок 12 можно сделать вывод, что большинство работников компании имеют стаж от 5 до 9 лет, второе место по количеству занимают работники со стажем от 1 до 4 лет. Самое низкое количество работников имеют общий стаж до 1 года.

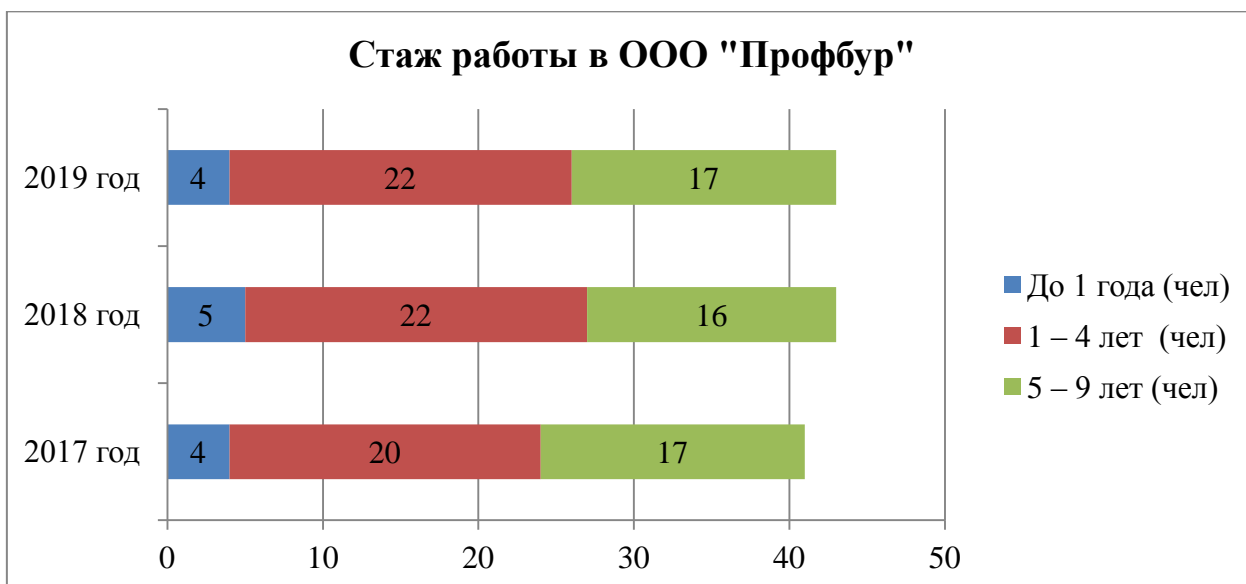


Рисунок 13 – Анализ работников по стажу работы в компании ООО «Профбур»

Анализ работников по стажу работы в ООО «Профбур», представленный на рисунке 13, показал, что большинство лиц работают в компании от 1 до 4 лет. На втором месте работники со стажем от 5 лет. Так как компании всего 7 лет, то можно сказать, что примерно 35% работников верны компании и работают там с самого ее основания. В основном это руководители структурных подразделений, которые профессионально выросли и получили карьерное продвижение. Также есть и небольшое количество работников, которые трудятся в ООО «Профбур» менее одного года.

Далее будет анализ движения персонала, который покажет, что в компании происходит достаточно высокое выбытие персонала.

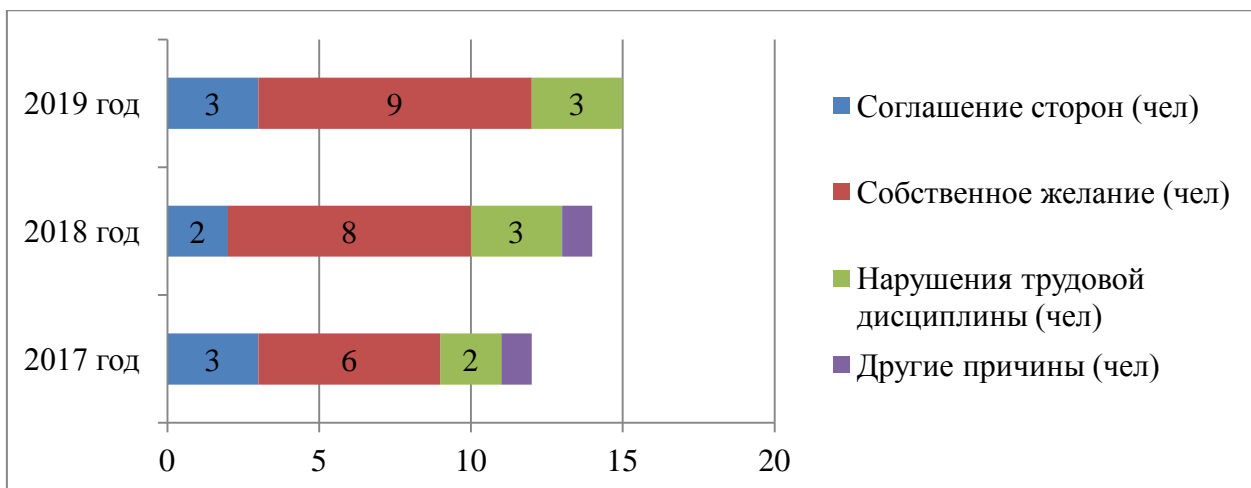


Рисунок 14 – Анализ причин выбытия персонала

Анализируя рисунок 14 можно сделать вывод, что самой распространенной причиной выбытия персонала является собственное желание работника. Также можно отметить, что увольнения по собственному желанию увеличиваются с каждым годом. Имея данные о выбытии работников и распределение по причинам выбытия можно высчитать такие коэффициенты как: коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести персонала.

Коэффициент оборота по выбытию – это отношение количества выбывших к среднесписочной численности. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$K(\text{выб}) = \frac{Ч(\text{выб})}{ССЧ} * 100 \quad (1)$$

где

$K(\text{выб})$ – коэффициент выбытия работников (%)

$Ч(\text{выб})$ – численность выбывшего персонала (чел.)

ССЧ – среднесписочная численность персонала (чел.)

Из вышеприведенного рисунка и формулы 1 рассчитаем коэффициент оборота по выбытию за каждый из трех анализируемых периодов:

$$K(\text{выб}2017\text{г.}) = 12/41 * 100 = 29,3\%$$

$$K(\text{выб}2018\text{г.}) = 14/43 * 100 = 32,6\%$$

$$K(\text{выб}2019\text{г.}) = 15/43 * 100 = 34,9\%$$

Коэффициент текучести - отношение количества выбывших сотрудников по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч(\text{ув.с/ж}) + Ч(\text{ув.н/д})}{\text{ССЧ}} * 100 \quad (2)$$

где

$K(\text{тек})$ – коэффициент текучести (%)

$Ч(\text{ув.с/ж})$ – численность персонала выбывшего по собственному желанию (чел.)

$Ч(\text{ув.н/д})$ – численность персонала выбывшего за нарушения трудовой дисциплины (чел.)

ССЧ – среднесписочная численность персонала (чел.)

Из вышеприведенного рисунка и формулы 2 рассчитаем коэффициент текучести за каждый из трех анализируемых периодов:

$$K(\text{тек. 2017г.}) = \frac{6 + 2}{41} * 100 = 20\%$$

$$K(\text{тек. 2018г.}) = \frac{8+3}{43} * 100 = 26\%$$

$$K(\text{тек. 2019г.}) = \frac{9 + 3}{43} * 100 = 28\%$$

Вывод. Из вышеприведенных расчетов можно сделать вывод, что показатель превышает норму в каждом из исследуемых периодов. Это означает, что работники недовольны работой в компании и покидают ее в

поисках лучшей работы. В связи с этим необходимо проанализировать систему стимулирования, что и будет сделано в следующем параграфе.

2.2 Анализ системы стимулирования сотрудников

Мы все знаем, что основным способом вознаграждения за труд являются деньги. И часто не обращаем внимания на то, что кроме денежного существуют более значимые вознаграждения за труд. И они не всегда финансовые. Работники, принявшие решение покинуть организацию, часто руководствуются отнюдь не финансовой стороной. Их привлекают другие возможности, которые предоставляются компанией. Все виды вознаграждений условно можно представить в двух укрупненных группировках. Это компенсационные выплаты и относительные доходы.

К компенсационным выплатам можно отнести денежное вознаграждение, финансовые льготы, страховки и социальный пакет работника.

К относительным доходам можно отнести предоставляемые компанией возможности для самообразования, развития, обучения, самореализации, увеличения статуса и другие.

Во многих компаниях компенсационные выплаты урегулированы локальными нормативными актами, а относительные доходы относятся к той категории, которую нелегко регламентировать и определять критерии, по которым поощрять работников. В связи с этим у большинства компаний отсутствует выработанная политика по относительным доходам. В компании с появлением первых работников необходимо разрабатывать и вводить систему стимулирования и при пополнении штата вносить в нее необходимые коррективы.

В ООО «Профбур» этот процесс проходил несколько хаотично, да и в настоящее время, при численности штата 43 человека системы стимулирования как таковой нет. В компании разработано и действует

положение об оплате труда и премировании. Оно включает в себя следующие положения:

1. Общие положения
2. Система и форма оплаты труда
3. Порядок начисления и выплаты заработной платы
4. Выплаты стимулирующего характера, премии и единовременные поощрительные начисления
5. Доплаты
6. Единовременные выплаты

Согласно этому положению у работников есть оклад, утвержденный в штатном расписании. Изменение этого оклада возможно только по соглашению сторон, при не нахождении соглашения работник может быть уведомлен об изменении условий оплаты труда за 2 месяца и по истечению их работнику устанавливается новый оклад. Если работник отказывается работать в новых условиях, то трудовой договор с ним расторгается по п.7 ст.77 Трудового кодекса Российской Федерации.

Также в положении в части 4 отражены выплаты стимулирующего характера, премии и единовременные поощрительные начисления. В компании предусмотрена ежемесячная премия в размере 40% от оклада, при условии, что работник отработал весь месяц. Также в компании определены премии по итогам сданного объекта (буровой скважины). Распределение премий происходит на общем собрании и осуществляется из средств прибыли. Если затраты на скважину были непокрыты, то премирование не осуществляется из-за отсутствия средств. Также в компании проводится премирование по итогам работы за год. Оно также озвучивается на общем собрании и также выплачивается из средств прибыли.

Положение включает в себя пункт о доплатах. Доплаты производятся за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Сумма

доплаты устанавливается до 40% тарифной ставки или, в исключительных случаях, определяется директором.

В компании предусмотрены единовременные выплаты. Право на них работник получает через заявление и приказ директора. Они выплачиваются в случаях смерти работника или родственников по прямой линии, рождения ребенка, достижения работников юбилейных дат (50 / 55 / 60 лет). Также единовременная выплата может быть назначена приказом директора в связи с другими случаями.

Также в компании в соответствии с законодательством Российской Федерации выплачиваются компенсационные выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных:

- при сверхурочной работе,
- работе в ночное время,
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни,
- при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных.

Такие условия труда подтверждаются специальной оценкой рабочих мест. Составляется карта рабочего места с указанием класса вредности (опасности).

В компании также разработаны и действуют следующие локальные нормативные акты:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Инструкция по охране труда;
- Инструкция по противопожарной безопасности;
- Должностные инструкции.

В правилах внутреннего трудового распорядка прописаны технические перерывы, перерывы для отдыха и питания в соответствии с трудовым законодательством, для некоторых категорий работников в пятницу режим работы короче на один час за счет сокращения времени перерыва на обед. Соблюдаются все санитарные нормы и правила. Правилам охраны труда и

противопожарной безопасности обучены несколько работников, которые проводят вводные, первичные и повторные инструктажи.

Таким образом, можно сделать вывод, что система стимулирования персонала ООО «Профбур» включает в себя материальную мотивацию: оплата труда, доплаты, премирование, материальная помощь, компенсационные выплаты. А также нематериальную мотивацию: регламентация деятельности, обеспечение условий труда. Нематериальная мотивация включает в себя минимальное количество инструментов стимулирования.

Для того, чтобы понять, удовлетворяет ли работников система стимулирования в компании был проведен опрос. В опросе приняли участие 36 человек из 43. Опрос включал в себя 2 теста. Один из них был по удовлетворенности работой в компании. Он представлен в приложении А. Второй – о методах стимулирования. Он представлен в приложении Б.

Результаты тестирования приведены в таблицах 3-4.

Таблица 3 – Результаты тестирования по удовлетворенности трудом

Критерий	Степень удовлетворенности (балл)	Степень важности (балл)
1	2	3
Наличие социальных гарантий	1	5
Моральное вознаграждение	1	4
Размер заработной платы	2	5
Дополнительный социальный пакет	2	5
Условия труда на рабочем месте	2	5
График работы	2	5
Отношение непосредственного руководства	3	5
Работа в целом	3	5
Отношения с коллегами	3	4
Занимаемая должность	3	3

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Содержание труда	3	3
Возможность переобучения, повышения квалификации	3	2
Признание заслуг	3	2
Возможность карьерного роста	3	1
Возможность профессиональной самореализации	3	1
Результаты своего труда	4	5
Производительность труда работников	4	4
Информированность о текущей работе	4	3

Результаты теста по удовлетворенности трудом в компании рассортированы сначала по степени удовлетворенности в порядке возрастания, а затем по степени важности в порядке убывания. Таким образом, мы получили в начале списка те позиции, которыми больше всего не удовлетворены работники, но которые считают наиболее важными.

Из таблицы видно, что на первом месте стоит наличие социальных гарантий. Это означает, что работники не удовлетворены социальными гарантиями в компании. И эта позиция является важной для работников. Также в первую шестерку вошли следующие позиции (в порядке убывания):

- моральное вознаграждение;
- размер заработной платы;
- дополнительный социальный пакет;
- условия труда на рабочем месте;
- график работы;

Далее представим таблицу 4, в которой отражены результаты тестирования по методам стимулирования. Был вопрос о том, какие методы наиболее действенные, и какие из них необходимо использовать в компании.

Работники дали оценку каждой позиции по 5-балльной шкале, где 5 - максимальный балл, 0 – минимальный.

Таблица 4 – Результаты тестирования по методам стимулирования

Оценочные позиции	Считаю наиболее действенным (балл)	Необходимо применять в компании (балл)
1	2	3
Комфортные условия труда, в том числе санитарно-гигиенические и техники безопасности. Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.	5	5
Компенсация питания	5	5
Дополнительный оплачиваемый отпуск.	5	5
Возможность отправить ребенка в детский оздоровительный лагерь	5	5
Страхование от несчастных случаев на производстве	4	5
Страхование жизни и другие виды страхования	4	5
Делегирование полномочий и дел.	4	4
Оперативная ротация рабочих мест и операций.	4	4
Гарантированный индивидуальный социальный пакет	5	3
Поощрение творчества и инициативы.	4	3
Перспективы профессионального роста, в том числе ротации персонала	3	3
Соревнования рабочих групп, бригад, отделов, подразделений за достижение больших результатов	3	3
Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени.	3	3
Негосударственное пенсионное обеспечение	3	2
Добровольное медицинское страхование	3	2
Признание заслуг и достижений работников, доска почета, вручение грамот	3	2
Поощрение отличившихся работников (корпоративное стимулирование)	3	2
Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников.	3	2
Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами)	3	2
Возможность приобретать льготные путевки в санатории, дома отдыха	2	2
Возможности участия в управлении организацией (соучастие в принятии стратегических решений)	2	1
Участие в спортивных мероприятиях	1	1
Занятия физкультурой и спортом по абонементу	1	1

Анализируя таблицу 4 можно сделать следующие выводы: в первоочередные попали снова 6 позиций. То есть работники считают, что 6 инструментов стимулирования из 23 должны использоваться в компании. За это они отдали максимальные 5 баллов. Они же считаются наиболее

действенными инструментами стимулирования, к ним относятся (по убыванию):

1. Комфортные условия труда, в том числе санитарно-гигиенические и техники безопасности. Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.
2. Компенсация питания.
3. Дополнительный оплачиваемый отпуск.
4. Возможность отправить ребенка в детский оздоровительный лагерь.
5. Страхование от несчастных случаев на производстве.
6. Страхование жизни и другие виды страхования.

Таким образом, можно сделать вывод, что работники ООО «Профбур» отдадут предпочтение комфортным условиям труда, оснащению рабочих мест, что не является удивительным, так как, работая на скважине, необходимо соблюдать технику безопасности, быть обеспеченным средствами индивидуальной защиты и иметь возможность использовать технические перерывы в работе.

На втором месте стоит компенсация питания, что также является немаловажным фактором вдали от дома и при работе на улице.

На третьем месте – дополнительный оплачиваемый отпуск. Так как работа связана с опасными условиями труда, работники хотят иметь более длительный отпуск для восстановления сил.

На четвертом месте стоит социальный фактор – возможность получать путевки за счет средств организации в детские оздоровительные лагеря. Этот инструмент стимулирования необходим, так как у большинства работников есть дети, которым в летнее время показан отдых с оздоровлением.

На пятом и шестом местах расположилось страхование. Это тоже предсказуемо, так как работа опасная и работники хотят быть хоть как то подстрахованы на несчастные случаи.

На основании проведенного анализа можно определить, что в компании существуют недостатки в управлении персоналом ООО «Профбур» на основе инструментов стимулирования сотрудников. Представим их наглядно в таблице 5. Также в таблице 5 будет проведено обоснование проблем и предложены мероприятия по устранению недостатков. При разработке мероприятий будут учтены результаты проведенных тестирований.

Таблица 5 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Наименование проблемы	Обоснование проблемы	Рекомендуемые мероприятия
Недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования.	Исследование удовлетворенности работой в компании (таблица 3), Исследование эффективности системы стимулирования (таблица 4)	Внести изменения и дополнения в положение об оплате труда и премировании. Разработать новую систему стимулирования работников
Высокий уровень выбытия персонала	Анализ причин выбытия персонала (рисунок 14, формула 1)	
Высокий уровень текучести кадров	Расчет показателей текучести за анализируемый период (формула 2)	

Выводы. Основным видом деятельности в ООО «Профбур» является разведочное бурение, в структуре ООО «Профбур» присутствуют 4 отдела. Штатная численность работников – 43 человека. Выручка по всем периодам увеличивается – это говорит о положительной динамике. Валовая прибыль также имеет тенденцию к увеличению. Численность персонала за 2018-2019гг статична. Анализ работников по категориям показывает, что в компании большая часть работников – это рабочие, по стажу работы в ООО «Профбур» – большинство лиц работают в компании от 1 до 4 лет. Самой распространенной причиной выбытия персонала является собственное

желание работника. Показатель текучести превышает норму в каждом из исследуемых периодов. В компании разработано и действует положение об оплате труда и премировании, где предусмотрена ежемесячная премия в размере 40% от оклада, определены премии по итогам сданного объекта, по итогам работы за год. В компании предусмотрены единовременные выплаты, компенсационные выплаты.

Система стимулирования персонала ООО «Профбур» включает в себя материальную мотивацию: оплата труда, доплаты, премирование, материальная помощь, компенсационные выплаты. А также нематериальную мотивацию: регламентация деятельности, обеспечение условий труда. Нематериальная мотивация включает в себя минимальное количество инструментов стимулирования. В компании высокий уровень выбытия персонала и текучести кадров.

В третьей главе будет предложена разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников

Система управления персоналом подразумевает комплексный подход. На результативность труда работников оказывают влияние разные инструменты кадровой политики в совокупности. Задачей системы материального стимулирования является помощь работнику в выполнении его обязанностей качественнее, увереннее и лучше. Задачей системы нематериального стимулирования является активизация желания и интереса к труду, а в дальнейшем – удержании достойного работника в компании.

Информация, полученная на основании проведенного во второй главе анализа, говорит о том, что в системе управления персоналом ООО «Профбур» существуют следующие недостатки:

- недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования;
- высокий уровень выбытия персонала;
- высокий уровень текучести кадров.

Главными стимулами в работе для сотрудников ООО «Профбур» являются условия труда и дополнительные меры нематериального вознаграждения. Отсутствие данных стимулов или их незначительное применение в работе может оказать негативное влияние на уровень производительности труда, повлечь еще большую текучесть кадров и снизить эффективность деятельности. Для устранения выявленных недостатков предлагается разработать проект, включающий в себя все мероприятия. Паспорт проекта представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Паспорт проекта по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

Наименование	Характеристика
Название проекта	Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников
Цели проекта	Создание эффективной системы управления персоналом на базе инструментов стимулирования в рамках установленного бюджета
Участники, задействованные в создании проекта	Директор Главный бухгалтер Специалист по кадрам Начальник отдела бурения скважин Начальник отдела ремонта скважин Начальник отдела материально-технического обеспечения
Основные потребности, на которые направлен проект	Обеспечение работников нематериальными инструментами стимулирования Улучшений условий труда
Описание продукта проекта	Конечный результат проекта – эффективная система управления персоналом на базе инструментов стимулирования в рамках установленного бюджета.
Ограничения проекта	Превышение определенного бюджета не более чем на 6%
Риски проекта	Низкая заинтересованность сотрудников во внедрении проекта Слабая отдача от внедренных мероприятий
Сроки проекта	Май-октябрь 2020 года и далее внедренные мероприятия - постоянно
Бюджет проекта	1154870р.
Ответственный за проект	Специалист по кадрам

Паспорт проекта содержит в себе общие сведения. Для определения бюджета проекта необходимо рассчитать затраты, определить мероприятия и ответственных лиц. Информацию представим в таблице 7.

Таблица 7 – Необходимые мероприятия и расчет бюджета проекта

Наименование инструмента	Необходимые действия	Ответственный	Бюджет
1	2	3	4
Разработка новой системы стимулирования работников			
Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.	Закупка новых поворотных кресел для офисных работников (6 штук)	Директор Главный бухгалтер Начальник отдела материально-технического обеспечения	5000р.*6шт. =30000р.
	Закупка обогревателей для рабочих, живущих на объекте в период его строительства (7 шт.)		2000р.*7шт. =14000р.

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
	Закупка новых чайников и термосов для обогрева в периоды перерывов		2000р.*3чайн.=6000р. 3000р.*6терм. =18000р.
	Закупка новых улучшенных комплектов спец.одежды (на замену старым) (30 шт.)		3400р.*30чел. =102000р.
Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.	Частичная компенсация питания рабочим, живущим на объекте в период его строительства (около 150 дней в году)		100р.*150дн.*30чел. =450000р.
	Дополнительный оплачиваемый отпуск рабочим, живущим на объекте в период его строительства (3 дня) (30 человек)		2300р.*3дн.*30чел. =207000р.
Изменение графика работы	Пересмотр и улучшение графика работы работникам, имеющим 3-х и более детей и супругу, находящуюся в отпуске по БИР или УЗР	Директор Специалист по кадрам Руководители структурных подразделений	3чел.
Проведение корпоративных мероприятий	Внедрение культуры проведения корпоративных мероприятий по праздникам: Празднование нового года, День защитника отечества, международный женский день.	Специалист по кадрам Главный бухгалтер	50000р.
Внесение изменений и дополнений в положение об оплате труда и премировании	Изменение наименования положения на «Положение об оплате труда и стимулировании работников»	Специалист по кадрам	Доплата 10000р.
	Полный пересмотр локального нормативного акта и его актуальное обновление	Специалист по кадрам	
	Внесение в Положение пункта о полной оплате 3х путевок в год в детские оздоровительные лагеря. Разработка критериев предоставления, определение лиц, имеющих преимущественное право на путевки, периодичность	Специалист по кадрам	3пут.*50000р.= 150000р.
	Внесение в Положение пункта о страховании от несчастных случаев на производстве. Определение категорий должностей, подлежащих страхованию.	Директор Специалист по кадрам Главный бухгалтер	30чел.*1435р. =43050р.
	Внесение в Положение пункта о добровольном медицинском страховании. Определение категорий должностей, подлежащих страхованию.	Директор Специалист по кадрам Главный бухгалтер	1740р.*43чел. =74820р.

В таблице 7 расписаны мероприятия, необходимые действия для внедрения этих мероприятий, определены затраты на них. Для разработки новой системы стимулирования работников предлагаются следующие инструменты: оснащение рабочих мест, улучшение условий труда, изменение

графика работы, проведение корпоративных мероприятий, внесение изменений и дополнения в положение об оплате труда и премировании.

В качестве пояснения к таблице по каждому пункту необходимо добавить следующую информацию:

– закупка новых поворотных кресел для офисных работников в количестве 6 штук необходима для работников, замещающих следующие должности: главный инженер, специалист по кадрам, бухгалтер, специалист по охране труда и технике безопасности, инженер (2 сотрудника). В данное время они пользуются неповоротными стульями, что снижает их мобильность в работе, и негативно отражается на состоянии здоровья;

– закупка обогревателей для рабочих, живущих на объекте в период его строительства в количестве 7 шт. необходима в связи с тем, что в осенний и весенний период в передвижных вагончиках холодно, печка, работающая на бензине, несет очень высокие затраты. Как правило, по прибытию на объект команда подключается к системе электроснабжения и оплачивает электроэнергию по фактическому потреблению. Поэтому обогревание вагончиков электрическими приборами экономически оправдано;

– закупка новых чайников и термосов для обогрева в периоды перерывов необходима для того, чтобы рабочие, выполняющие свои обязанности на открытых пространствах, на улице могли в периоды перерывов для обогрева и отдыха обеспечить себя горячим напитком из термоса;

– закупка новых улучшенных комплектов спец.одежды необходима в связи с тем, что старая спец.одежда изношена и требуется замена. Спец.одеждой обеспечиваются рабочие основных видов деятельности, которые непосредственно принимают участие в бурении и ремонте скважин. Спец.одежда включает в себя 1 комплект теплой демисезонной одежды (куртка, брюки) и 1 пару демисезонной обуви;

– частичная компенсация питания рабочим, живущим на объекте в период его строительства (около 150 дней в году) необходима в связи с тем, что работники в периоды работы на объекте практически не имеют возможности организовать себе самостоятельное питание, так как живут далеко от дома, и, порой, далеко от жилых массивов. В зависимости от территориального расположения объекта продукты для питания заказываются с доставкой, либо организуется доставка готовых горячих обедов и ужинов;

– дополнительный оплачиваемый отпуск рабочим, живущим на объекте в период его строительства, в количестве 3 дней предлагается ввести работникам, работающим на объектах, так как у них особые условия труда. В качестве компенсации за вредные и опасные условия труда по законодательству таким видам профессий положен дополнительный отпуск в количестве 7 дней. Предлагается его увеличить на 3 дня, чтобы в общей сложности дополнительный отпуск составлял 10 дней;

– пересмотр и улучшение графика работы работникам, имеющим 3-х и более детей и супругу, находящуюся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком. Улучшение графика предлагается в связи с тем, что работникам необходимо уделять время семье, оказывать помощь, а график работы предусматривает выезд на объект сроком до 1 месяца. В случае оптимизации графика может быть предоставлена возможность выезда с объекта на непродолжительное время для оказания помощи семье;

– внедрение культуры проведения корпоративных мероприятий по праздникам: Празднование нового года, День защитника отечества, Международный женский день – предлагается в связи с необходимостью сплочения коллектива, возможностью общения в неформальных условиях, улучшению взаимосвязей между коллегами. Эти мероприятия проводятся в зимне-весенний период, когда выезды на объекты минимальны и работники занимаются подготовкой и ремонтом машин и оборудования;

– внесение изменений и дополнений в положение об оплате труда и премировании в части пунктов о полной оплате нескольких путевок в год в детские оздоровительные лагеря, о страховании от несчастных случаев на производстве, о добровольном медицинском страховании необходимо для дополнительного стимулирования работников. Страхование от несчастных случаев на производстве предлагается внедрить для тех категорий работников, которые задействованы непосредственно в бурении и ремонте скважин, так как они выполняют работу повышенной опасности. Добровольное медицинское страхование предлагается ввести всем работникам компании, оплатить полисы с эконом-пакетом услуг. По таким полисам работники смогут получать медицинскую помощь в поликлиниках и стационарах в пределах суммы, определенной в полисе добровольного медицинского страхования. Путевки в детские оздоровительные лагеря предлагается выделять тем работникам, которые приносят наиболее высокий вклад в развитие и в деятельность компании. Предлагается делать выборку самых продуктивных работников по итогам прошедшего года и в настоящем году выделять бюджетные средства компании на приобретение путевок.

Таким образом, определив структуру, объем, стоимость работ, необходимых для достижения целей проекта, определив необходимые ресурсы (человеческие и финансовые), необходимые для выполнения мероприятий, можно разработать календарный план проекта. Он представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Календарный план проекта

Наименование инструмента стимулирования	Планируемое начало внедрения	Планируемое окончание внедрения
1	2	3
Закупка новых поворотных кресел для офисных работников (6 штук)	01.06.2020	30.06.2020
Закупка обогревателей для рабочих, живущих на объекте в период его строительства (7 шт.)	01.08.2020	31.08.2020

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Закупка новых чайников и термосов для обогрева в периоды перерывов	01.08.2020	31.08.2020
Закупка новых улучшенных комплектов спец.одежды (на замену старым) (30 шт.)	01.05.2020	31.05.2020
Частичная компенсация питания рабочим, живущим на объекте в период его строительства (около 150 дней в году)	Постоянно, начиная с 01.05.2020г.	
Дополнительный оплачиваемый отпуск рабочим, живущим на объекте в период его строительства (3 дня) (30 человек)	Постоянно, начиная с 01.01.2021г.	
Пересмотр и улучшение графика работы работникам, имеющим 3-х и более детей и супругу, находящуюся в отпуске по БИР или УЗР	01.05.2020	31.05.2020 (действие измененного графика – постоянно)
Внедрение культуры проведения корпоративных мероприятий по праздникам: Празднование нового года, День защитника отечества, международный женский день.	01.10.2020	постоянно
Изменение наименования положения на «Положение об оплате труда и стимулировании работников»	01.06.2020	30.06.2020
Полный пересмотр локального нормативного акта и его актуальное обновление	01.06.2020	30.06.2020
Внесение в Положение пункта о полной оплате 3х путевок в год в детские оздоровительные лагеря. Разработка критериев предоставления, определение лиц, имеющих преимущественное право на путевки, периодичность	01.06.2020	Внедрить с 01.01.2021 на постоянной основе
Внесение в Положение пункта о страховании от несчастных случаев на производстве. Определение категорий должностей, подлежащих страхованию.	01.06.2020	Внедрить с 01.07.2020 на постоянной основе
Внесение в Положение пункта о добровольном медицинском страховании. Определение категорий должностей, подлежащих страхованию.	01.06.2020	Внедрить с 01.07.2020 на постоянной основе

Календарный план проекта, представленный в таблице 8, отражает начальные сроки внедряемого мероприятия и сроки их окончания. В случае если мероприятие должно действовать на протяжении определенного количества времени или не имеет срока окончания, то это означает, что оно будет проводиться на постоянной основе.

Дополнительный оплачиваемый отпуск предлагается внедрить с начала следующего календарного года, чтобы не допустить дискриминации среди работников, которые уже отгуляли отпуск за 2020 год. Также, при установлении 3х дополнительных дней необходимо учитывать рабочий период, за который предоставляется отпуск. К отпускам, не отгулянным за прошедшие годы, 3 дня добавлено не будет.

Подготовку по внедрению культуры проведения корпоративных необходимо начать с октября, чтобы подготовиться к празднованию Нового года и в дальнейшем, следующих праздников.

Подготовку по пунктам, касающимся страхования, необходимо начать в июне и к началу июля уже заключить договоры со страховыми компаниями и с работниками. Подготовку по пунктам, касающимся путевок в детские лагеря, необходимо начать также в июне, но внедрять мероприятие в действие в начале следующего календарного года.

Вывод. Таким образом, необходимо отметить, что предлагаемые инструменты стимулирования являются востребованными среди работников ООО «Профбур» на основании результатов тестирования по удовлетворенности трудом и являются наиболее важными по результатам тестирования о методах стимулирования. Следовательно, внедряя предложенные выше инструменты, мы ожидаем повышения эффективности работы с персоналом. Предложенные мероприятия помогут изменить систему стимулирования и содержательно ее наполнить. Новая система будет учитывать потребности персонала, и это благоприятным образом отразится на удовлетворённости трудом. Также ожидается повышение вовлеченности работников в процесс труда и повышение их лояльности к компании.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическим эффектом от внедрения мероприятий называется разница между планируемым приростом выручки, полученной от

увеличенного объема продаж, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Он рассчитывается по формулам 3,4.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{З}) - \text{Врп} \quad (3)$$

где

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий (руб.);

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

З – затраты на реализацию мероприятий (руб.);

Врп – выручка от реализации за предшествующий год (руб.)

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (4)$$

где

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

Врп – выручка от реализации за предшествующий год (руб.);

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий (%).

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятий по формуле 4:

$$\text{Пв} = \left(50127 + \left(50127 * \left(\frac{5}{100} \right) \right) \right) = 52633,35 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников по формуле 3:

$$\mathcal{E} = (52633,35 - 1154,8) - 50127 = 1351,55 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из расчетов по формулам 3 и 4 можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 1351,55 тыс.руб.

Необходимо рассчитать еще один показатель эффективности проекта – это показатель рентабельности. Он определяется рентабельность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников. Расчет этого показателя производится по формуле 5:

$$P = \left(\frac{\mathcal{E}}{Z_p} \right) * 100\% \quad (5)$$

где

P – рентабельность предлагаемых мероприятий (%),

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий (руб.);

Z_p – затраты на реализацию мероприятий (руб.)

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников по формуле 5:

$$P = (1351,55/1154,8) * 100\% = 117\%$$

Также, можно посчитать эффективность затрат на предлагаемые мероприятия. Эффективность можно определить с помощью показателя рентабельности продаж:

$$P = (EBIT/SALES) * 100\% \quad (6)$$

где

P – рентабельность продаж (%),

ЕБИТ – операционная прибыль (руб.);

SALES – объем продаж в денежном выражении (руб.);

Рассчитаем рентабельность до внедрения мероприятий:

$$P_{\text{до}} = \left(\frac{19151}{50127} \right) * 100\% = 38\%$$

Рассчитаем рентабельность после внедрения мероприятий:

$$P_{\text{после}} = \frac{(19151 + 1351,55)}{52633,35} * 100\% = 39\%$$

На основании произведенных расчетов можно предположить, что рентабельность продаж увеличится после внедрения предлагаемых мероприятий на 1% – с 38% до 39%.

Вывод. Таким образом, можно считать, что эффективность проекта доказана и это означает, что проект можно рекомендовать для реализации в деятельности ООО «Профбур». Предложенные мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников помогут улучшить систему стимулирования, снизить уровень выбытия персонала и уменьшить коэффициент текучести кадров, а также помогут обеспечить успешное развитие компании и рост ее доходов.

Заключение

В бакалаврской работе было проведено исследование по управлению персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников. Была поставлена цель – разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Профбур» на основе инструментов стимулирования сотрудников. В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом организации.
2. Проведен анализ системы управления персоналом в организации.
3. Разработаны мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

На основании изученного теоретического материала и по результатам исследования сделаны следующие выводы:

Система управления предприятием достаточно сложна. Она включает в себя множество подсистем, базирующихся на управлении персоналом. Каждая из этих подсистем предполагает работу с кадрами. Система управления персоналом обязана обеспечить организацию взаимодействия работников, управление ими. Основными условиями эффективного функционирования организации являются: внешняя среда, внутренняя среда и квалифицированный персонал. Роль человеческих ресурсов в функционировании организации является главенствующей. Для эффективного функционирования компании необходимо эффективное управление персоналом. К персоналу сегодня предъявляются достаточно высокие требования. В связи с этим компании тоже должны адаптироваться под постоянно меняющиеся условия, быть гибкими и мобильными, чтобы вырабатывать такую стимулирующую политику, которая будет

активизировать персонал подниматься на более высокий профессиональный уровень.

Анализ деятельности ООО «Профбур» показал, что компания осуществляет разведочное бурение, в структуре ООО «Профбур» присутствуют 4 отдела. Штатная численность работников – 43 человека. Выручка по всем периодам увеличивается – это говорит о положительной динамике. Валовая прибыль также имеет тенденцию к увеличению. Численность персонала за 2018-2019гг статична. Самой распространенной причиной выбытия персонала является собственное желание работника. Показатель текучести превышает норму в каждом из исследуемых периодов. Система стимулирования персонала ООО «Профбур» включает в себя материальную мотивацию: оплата труда, доплаты, премирование, материальная помощь, компенсационные выплаты. А также нематериальную мотивацию: регламентация деятельности, обеспечение условий труда.

По результатам анализа определено, что в системе управления персоналом ООО «Профбур» существуют следующие недостатки:

- недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования;
- высокий уровень выбытия персонала;
- высокий уровень текучести кадров.

Для устранения выявленных недостатков был предложен проект по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников, включающий в себя следующие мероприятия:

- оснащение рабочих мест и улучшение условий труда;
- изменение графика работы;
- проведение корпоративных мероприятий;
- внесение изменений и дополнений в положение об оплате труда и премировании.

После внедрения проекта ожидается, что предложенные мероприятия помогут изменить систему стимулирования и содержательно ее наполнить. Новая система будет учитывать потребности персонала, и это благоприятным образом отразится на удовлетворённости трудом. Также ожидается повышение вовлеченности работников в процесс труда и повышение их лояльности к компании.

Расчет экономической эффективности проекта показал, что результат расчетов положительный. Это означает, что проект можно рекомендовать для реализации в деятельности ООО «Профбур». Предложенные мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников помогут улучшить систему стимулирования, снизить уровень выбытия персонала и уменьшить коэффициент текучести кадров, а также помогут обеспечить успешное развитие компании и рост ее доходов.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // И.В. Акифьев, И.К. Пономарева, Ю.Б. Плавинская Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 7-8 (60). С. 127-132.
2. Архипова Ю. А., Зыкова К. С. Организация рабочих мест и ее роль на предприятии // Электронный журнал «Молодой ученый». 2015. №23. С. 460-462. URL: <https://moluch.ru/archive/103/23906/> (дата обращения: 06.04.2020).
3. Википедия – электронная энциклопедия. [Электронный ресурс]: URL:<https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 10.04.2020).
4. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова. И. Н. Краковская, А. В. Ерастова. Д. В. Родин. – 2-е изд., не пр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с.
5. Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Электронный журнал «Молодой ученый». 2016. №11. С. 691-702. URL: <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения: 05.04.2020).
6. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
7. Демонстрационные версии учебных пособий Оренбургского государственного университета. [Электронный ресурс]: Курс «Управление персоналом». URL: https://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_1.html/ (дата обращения: 05.04.2020).

8. Дэкерс Л. Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Ламберт Дэкерс; [пер. с англ. Кралечкин. Д.Ю., Переяславцева Л.Е., Трепалина Ю.А.]. - М.: ГроссМедиа, 2007. 640 с.
9. Кожевникова Т. Мотивация как она есть. / ООО «Издательство «Эксмо», 2019г. 184с.
10. Курсова О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учеб. пособие для академического бакалавриата. Тюменский государственный университет. М.: Издательство Юрайт, 2019. 414 с.
11. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 482 с.
12. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 431 с.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрант, 2019. 398 с.
14. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 513 с.
15. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. – 365 с.
16. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата, 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. – 284 с.
17. Система управления персоналом, ее роль и цели. Психологическое сообщество PSYERA. [Электронный ресурс]: URL:<https://psyera.ru/7080/sistema-upravleniya-personalom-ee-rol-i-celi> (дата обращения: 10.04.2020).
18. Соломанидина Т. О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для

академического бакалавриата 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 323 с.

19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019).

20. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

21. Чурин В.В. Система мотивации труда персонала: проектный подход. Учебное пособие. Москва: Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ). 2019. 56с.

22. Энергоэффективные системы Гекомс. [Электронный ресурс]: Управление персоналом: понятие, принципы, методы. URL:<https://gekoms.org/2012/11/10/note-16/> (дата обращения: 05.04.2020).

Приложение А

Тест по удовлетворенности трудом

Укажите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы ?

Используется пятибалльная шкала,

где 1 – минимальный балл / не удовлетворен ,

5 – максимальный балл / удовлетворен ; 0 – затрудняюсь ответить .

Необходимо обвести кружком выбранные баллы по двум позициям

«Степень удовлетворенности» и «Степень важности»

№	Критерий	Степень удовлетворенности					Степень важности						
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1.	Размер заработной платы	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2.	Условия труда на рабочем месте	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3.	Содержание труда	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4.	Признание заслуг	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
5.	Наличие социальных гарантий	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
6.	Отношение непосредственного руководства	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
7.	Отношения с коллегами	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
8.	Возможность карьерного роста	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
9.	Возможность для переобучения, повышения квалификации	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
10.	График работы	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
12.	Возможность профессиональной самореализации	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
13.	Дополнительный социальный пакет	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
14.	Занимаемая должность	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
15.	Результаты своего труда	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
17.	Производительность труда работников	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
18.	Моральное вознаграждение	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
19.	Информированность о текущей работе	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
20.	Работа в целом	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Приложение Б

Тест по методам стимулирования

Какие из перечисленных льгот, гарантий, методов стимулирования Вы считаете наиболее действенными, и какие из них необходимо использовать в Вашей организации?

(Оцените каждую позицию по 5-балльной шкале, где 5 - максимальный балл, 0 - минимальный)

№	Оценочные позиции	Считаю наиболее действенным	Необходимо применять в компании
1.	Возможность приобретать льготные путевки в санатории, дома отдыха		
2.	Возможность отправить ребенка в детский оздоровительный лагерь		
3.	Участие в спортивных мероприятиях		
4.	Негосударственное пенсионное обеспечение		
5.	Страхование от несчастных случаев на производстве		
6.	Компенсация питания		
7.	Страхование жизни и другие виды страхования		
8.	Гарантированный индивидуальный социальный пакет		
9.	Добровольное медицинское страхование		
10.	Занятия физкультурой и спортом по абонементу		
11.	Признание заслуг и достижений работников (личное и публичное)		
12.	Поощрение отличившихся работников (корпоративное стимулирование)		
13.	Возможности участия в управлении организацией (соучастие в принятии стратегических решений)		
14.	Перспективы профессионального роста, в том числе ротации персонала		
15.	Комфортные условия труда, в том числе санитарно-гигиенические и техники безопасности. Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда.		
16.	Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников.		
17.	Поощрение творчества и инициативы.		
18.	Делегирование полномочий и дел.		
19.	Оперативная ротация рабочих мест и операций.		
20.	Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами)		
21.	Соревнования рабочих групп, бригад, отделов, подразделений за достижение больших результатов		
22.	Дополнительный оплачиваемый отпуск.		
23.	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени.		