

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Обучающийся

Е.В. Кравчук

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

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

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для осуществления данной цели необходимо:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом организации;
- провести анализ эффективности управления персоналом в ООО «Гидродеталь»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Гидродеталь» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования выступает ООО «Гидродеталь».

Предметом исследования являются управление персоналом организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом организации.....	6
1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации.....	6
1.2 Стимулирование труда как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации.....	10
2 Анализ эффективности управления персоналом в ООО «Гидродеталь».....	15
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации.....	15
2.2 Анализ кадрового состава и системы стимулирования сотрудников на предприятии.....	20
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Гидродеталь» на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования сотрудников организации.....	35
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	39
Заключение.....	44
Список используемой литературы и используемых источников.....	47

Введение

«Многосторонний сложный процесс, как управление персоналом, имеет свои особенности и закономерности и направлен на формирование социальной политики, создание социального партнерства и доверия между работниками и работодателями.

В настоящее время управление персоналом - одна из важных проблем менеджмента любого предприятия, заинтересованного в повышении эффективности своей деятельности. Благодаря системе управления персоналом, происходит улучшение методов работы с персоналом и внедрение опыта, как зарубежных стран, так и отечественной науки» [9].

Однако, чтобы управление было эффективным, необходимо разработать и внедрить модель стимулирования, которая будет соответствовать конкретным условиям и потребностям компании. История показывает, что существует множество различных моделей стимулирования, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Некоторые модели, например, основаны на финансовых стимулах, таких как бонусы и премии, в то время как другие модели ставят в центр мотивации развитие и карьерный рост сотрудников.

Однако, не существует универсальной модели стимулирования, которая бы подходила для всех компаний. Каждая компания должна выбрать модель стимулирования, которая наиболее эффективна в ее конкретной ситуации.

В условиях современной экономики стимулирование труда является неотъемлемой частью успешного бизнеса. Однако в России этот вопрос остается актуальным как в прошлом, так и в настоящем.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для осуществления данной цели необходимо:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом организации;

- провести анализ эффективности управления персоналом в ООО «Гидродеталь»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Гидродеталь» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования выступает ООО «Гидродеталь».

Предметом исследования являются управление персоналом организации.

В процессе работы были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Теоретической основой исследования послужили монографические и публицистические материалы по управлению персоналом.

Информационной базой работы являются материалы российской и зарубежной печати, экспертные оценки, опубликованные в средствах массовой информации, нормативно-правовые акты.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, и приложений.

1 Теоретические аспекты управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации

В настоящее время существует большое количество определений сущности управления персоналом. Рассмотрим некоторые из них.

По мнению А.Я. Кибанова, «управление персоналом представляет собой процесс формирования и направления мотивационных установок работника в соответствии со стоящими перед организацией задачами. Данный подход рассматривает процесс управления людьми в узком контексте мотивации, при этом упуская такие важные социологические аспекты управления, как удовлетворенность сотрудника условиями труда, потребность в развитии и т.д. Более того, в управлении персоналом немаловажную роль играют такие факторы, как корпоративная культура, социально-психологический климат в группе, соблюдение прав работников. Таким образом, можно резюмировать следующее: согласно вышеприведенному определению, управление персоналом сводится лишь к его мотивации на достижение определенных задач. Бесспорно, мотивация крайне важна в работе с сотрудниками, но она решает не все проблемы» [8, с. 74].

Немало работ посвящено рассмотрению понятия «управление персоналом» с точки зрения деятельностного подхода. Так в работах Д.А. Аширова управление персоналом определяется как «деятельность предприятия, позволяющая эффективно использовать персонал для достижения организационных и личных целей. Для данного определения характерен «минус» в той его части, которая рассматривает процесс управления персоналом как использование работников для достижения личных целей, что является не управлением, а манипулированием. В той же части, где говорится об использовании работников для достижения организационных целей, определение вполне приемлемо. Действительно,

управленческая деятельность на предприятии направлена на достижение целей организации» [2, с. 27].

Г.Б. Кошарная понимает «управление персоналом» как «целенаправленную деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по управлению персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, которая заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, определении кадрового потенциала и потребностей организации в сотрудниках. Данное определение более полно, нежели предыдущие, раскрывает суть деятельности по управлению персоналом. Недостатком является отсутствие акцентов на эффективности, направленности процесса управления. Более того, определение является достаточно общим, так как не затрагивает социальную составляющую процесса управления персоналом - удовлетворение потребностей сотрудников, потребителей и т.д.» [9, с. 105].

Д. Райгородский отмечает, что «управление персоналом представляет собой комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административных, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для эффективного достижения целей организации» [18, с. 98]. Не менее интересным является подход В.И. Стародубова, П.И. Сидорова, И.А. Коноплева к определению понятия «управление персоналом» [23, с. 65]. По их мнению, «управление персоналом - это наука, в качестве предмета которой выступают закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей в условиях совместного труда. Задачей этой науки является выявление закономерностей и факторов поведения работников и их применение для достижения организационных целей с учетом интересов сотрудников» [23]. Налицо отличие от предыдущих подходов, которое выражается, прежде всего, в выделении управления персоналом в науку. И с этим нельзя не согласиться: управление персоналом в определенной степени можно отнести к науке. Но только в том случае, когда речь заходит о теоретических постулатах школ

научного управления, о понятийном аппарате и т.д. Но «управление персоналом - это также практика, поскольку все научные концепции в этой области применялись и применяются в практической деятельности предприятий в зависимости от конкретных ситуаций» [10].

«Система управления персоналом выступает в качестве первостепенной составляющей развития организации. Выступая в качестве важнейшей подсистемы организации, определяет успех ее развития» [24].

На рисунке 1 представлена схема системы управления персоналом предприятия.

«Система управления персоналом преследует следующие цели:

- увеличение конкурентоспособности организации на рынке;
- повышение эффективности труда, а именно получение максимальной прибыли;
- повышение социальной эффективности деятельности коллектив» [12].

Как показывает анализ теоретических исследований по проблемам управления персоналом, «в современном мире понятие системы управления персоналом содержит в себе: кадровое планирование; определение существующей потребности в приеме на работу сотрудников и персонала; набор сотрудников; отбор персонала; последующий найм тех или иных подходящих кадров; трудовая и социальная адаптация вновь принятого персонала; квалифицированное обучение кадров; карьера и ее рост; оценка персонала; система мотивации сотрудников; нормирование труда» [23, с.49].

«Все элементы данной системы можно объединить в три больших группы:

- технологии по формированию и представлению персонала,
- технологии по развитию персонала;
- технологии, направленные на эффективное использование трудовых ресурсов, имеющихся в наличии» [5].



Рисунок 1 – Система управления персоналом

«К основным подсистемам следует отнести следующие направления:

- организация системы управления персоналом на предприятии;
- найм и отбор персонала в организацию;
- адаптация персонала в организации;
- мотивация труда персонала в организации;
- обучение и развитие персонала организации;
- аттестация персонала организации;
- управление текучестью персонала в организации;
- - организационная культура персонала организации;
- закрепление молодых специалистов в организации;
- кадровый документооборот в организации;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика в организации» [5].

Таким образом, эффективная система управления персоналом - залог успешного существования и финансовой стабильности любого предприятия. «Комплексное изучение существующих на предприятии отношений в системе управления персоналом основано на системном подходе, который рассматривает управляемую и управляющую подсистему как единую систему. Составляющие элементы системы управления персоналом объединены общей экономической целью, состоящей в получении максимальной прибыли» [8].

1.2 Стимулирование труда как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации

Стимулирование труда - это «косвенное воздействие на цель управления, включающее в себя создание внешних условий, побуждающих отдельного человека или трудовой коллектив действовать в соответствии с целями общества» [7, с.23].

Стимулирование труда позволяет работникам выполнять работу более

эффективно и продуктивно.

Однако, стимулирование не всегда является наилучшим способом повышения производительности сотрудников. Некоторые исследования показывают, что внутренняя мотивация, которая основана на удовлетворении потребностей и ценностей сотрудников, может быть более эффективнее, чем внешние стимулы.

Эффективное стимулирование должно включать в себя несколько видов поощрений, которые будут взаимодополнять друг друга.

Один из наиболее распространенных способов стимулирования - это повышение заработной платы. Однако необходимо учитывать, что ожидаемые расходы на заработную плату должны быть разумными, иначе работники могут начать выполнять свои обязанности с неохотой.

Еще один способ стимулирования - это бонусы. «Бонусы могут быть выплачены один раз из прибыли предприятия и могут включать в себя различные типы, такие как экспортный бонус, бонус за выслугу лет, бонус за заслуги и доверие, целевой бонус и другие» [6].

Участие в прибыли - это способ стимулирования, который может быть применен к работникам. Разделение прибыли не является разовой выплатой, а состоит из множества поощрений.

Участие в капитале акционеров может быть применен к работникам, которые могут оказать ощутимое влияние на прибыль предприятия. Этот способ включает в себя куплю-продажу акций и дивидендов.

Стимулирование свободным временем - способ стимулирования, который может быть применен к работникам, которые проявляют активность и творческий подход к работе. Этот предоставление дополнительного дня отдыха, организацию гибкого графика работы и сокращение рабочего дня за счет высокой производительности труда.

«Организационное или трудовое стимулирование - направлено на контроль поведения работника на основе показателей удовлетворенности своей работой. Оно включает в себя такие элементы, как творческий подход к работе, возможности участия в управлении и принятии решений, продвижение

по карьерной лестнице и т.д.» [9].

В целом, эффективное стимулирование работников - это сложный процесс, который требует использования разнообразных стратегий, включающих в себя как мотивацию, так и стимулирование труда.

Совершенствование системы стимулирования труда сотрудников в первую очередь требует оценки стабильности кадрового состава предприятия.

Система премирования является важным инструментом стимулирования труда персонала на предприятии. Она должна быть экономически обоснованной и эффективной, то есть приводить к достижению большего, чем просто дополнительная выплата к заработной плате. Уровень заработной платы должен зависеть от степени достижения целей предприятия и условий премии.

Оценка эффективности системы премирования должна включать проверку соответствия установленных целей премирования целям компании и разумности поощрений. Если премии слишком низкие (менее 7-10% тарифной ставки или должностного оклада), система премирования не будет стимулировать трудовую деятельность персонала. Кроме того, эффективность системы стимулирования труда персонала можно оценить по другим показателям, таким как уровень мотивации, удовлетворенность работой и производительность. Для достижения максимальной эффективности необходимо выбирать подходящие инструменты стимулирования в зависимости от особенностей компании и ее персонала. Например, для молодых и амбициозных сотрудников могут быть эффективными программы карьерного роста и обучения. Для более опытных сотрудников - возможность участия в принятии стратегических решений и участия в проектах. Важно также обеспечить прозрачность и справедливость в системе стимулирования, чтобы избежать недовольства и конфликтов.

«Количественная оценка эффективности системы премирования проводится с точки зрения выгоды для работодателя. Для этого определяется уровень выполнения показателя премирования, достигнутый за период оценки эффективности (Уд); сравнивается с уровнем выполнения другого показателя

в качестве эталонного (Уб) определяется величина изменения показателя, рассчитывается влияние в финансовом выражении (Эд); сравнивается экономическое влияние с соответствующей премиальной выплатой и определяется абсолютная эффективность системы премирования (Аэ) (Эд) и соответствующее изменение премиальных выплат (П) за рассматриваемый период рассчитываются по формуле (1):

$$Аэ = Эд - П, \quad (1)$$

где Аэ - абсолютная эффективность;

Эд – показатель премирования;

П - величина выплачиваемых премий» [19].

«Показатели абсолютной эффективности используются для сравнения различных схем премирования с точки зрения их выгоды для работодателя. Он представляет собой денежный эффект от прямого сравнения достигнутого уровня эффективности с эталонным значением и рассчитывается по следующей формуле (2):

$$Эд = Эн = Уд - Уб, \quad (2)$$

где Эд, Эн - показатель премирования;

Уд - период оценки эффективности;

Уб - уровень выполнения показателя, принимаемый за базу» [19].

«При расчете экономического эффекта длительно действующих систем премирования наиболее целесообразно брать средний уровень выполнения показателя в базисный период. При расчете экономической эффективности расходы на премирование надо брать вместе с приходящимися на премии отчислениями во внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования). Таким образом, по системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии. Если система премирования экономически эффективна, то

система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль и является эффективной с материальной точки зрения» [23].

Для более глубокого анализа и выявления недостатков действующей системы стимулирования сотрудников необходимо также проводить анкетирования, которые отражают степень удовлетворенности сотрудников работой.

Вышеперечисленные меры позволяют проанализировать систему стимулирования труда персонала в целом, выявить недостатки и проблемы, а также сформулировать пути их устранения и повысить эффективность системы стимулирования труда сотрудников компании.

«Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, не минуемо изменяется структура личных издержек персонала и это в свою очередь влияет на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда» [9, с .45].

Итак, «стимулирование – внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации» [6].

2 Анализ эффективности управления персоналом в ООО «Гидродеталь»

2.1 Техничко-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Гидродеталь» было создано в соответствии с решением общего собрания участников общества 10 апреля 2002 года, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом РФ «Об Обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г., иными нормативными актами Российской Федерации, регламентирующими формирование и работы экономических обществ.

Предприятие имеет независимый баланс, расчетный счет и круглую печать с полным названием на русском языке и указанием места нахождения организации.

Полное фирменное название: Общество с ограниченной ответственностью «Гидродеталь».

Сокращенное фирменное наименование: ООО «Гидродеталь».

Юридический адрес ООО «Гидродеталь»: г. Нижневартовск, ул. Индустриальная, д. 46д

Основной вид деятельности: производство прочих резиновых изделий.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Компания «Гидродеталь» вот уже более 13 лет занимается поставкой на российский рынок высококачественного гидравлического оборудования. Рукава высокого давления, фитинги, оборудование для производства и

ремонта РВД – прессы для обжима, окорочные устройства, резаки РВД, резинотехнические изделия, гидрораспределители, ротаторы.

Учредительный договор общества и устав общества, разработанные согласно Федеральному Закону «Об Обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 года, составляют учредительные документы ООО «Гидродеталь».

«Эффективное управление во многом зависит от рациональности принятой структуры управления» [3]. Тип организационной структуры предприятия - линейно-функциональный, приведен на рисунке 1.

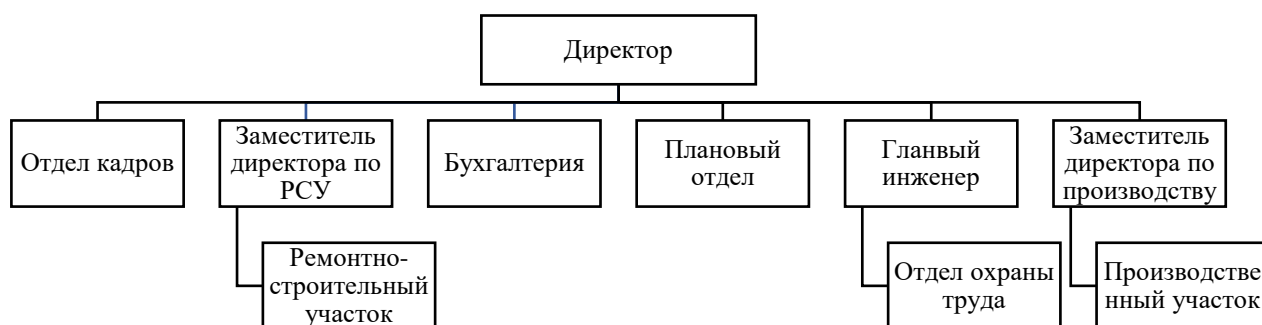


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Гидродеталь»

Анализ технико-экономических показателей ООО «Гидродеталь» осуществлена для получения наиболее полной характеристики предприятия. Для этого можно взглянуть на таблицу 1, где представлены данные о показателях.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ООО «Гидродеталь»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Выручка, тыс. руб.	9086864	2887852	5481078	- 6199012	31,78	2593226	189,79
2 Себестоимость продаж, тыс. руб.	8460533	2610052	5076377	- 5850481	30,84	2466325	194,49
3 Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	302351	70151	196966	-232200	23,20	126815	280,77
4 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	302351	70151	196966	-232200	23,20	126815	280,77
5 Чистая прибыль, тыс. руб.	105411	-48753	137745	-154164	-46,25	186498	- 282,53
6 Основные средства, тыс. руб.	823555	863361,5	1051615	39806,5	104,83	188253,5	121,80
7 Оборотные активы, тыс. руб.	1983525	2372701	2333981	389176	119,62	-38720	98,36
8 Численность ППП, чел.	497	504	522	7	101,40	18	103,57
9 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	137172	163296	194184	26124	119,04	30888	118,91
10 Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	18283,4	5729,9	10500,1	-12553,5	31,33	4770,2	183,25
11 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	276	324	372	48	117,39	48	114,81

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
12 Фондоотдача (стр1/стр8)	86,20	-59,23	39,79	-145,43	-68,71	99,02	-67,17
13 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	11,03	3,34	5,21	-7,68	30,31	1,86	155,82
14 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,32	2,42	3,59	-0,89	73,00	1,16	147,93
15 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	3,57	2,68	3,88	-0,88	75,20	1,19	144,36
16 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	93,10	90,38	92,61	-2,72	97,07	2,23	102,47

Цены на реализуемую продукцию и объемы производства и реализации выросли в 2022 году, что привело к увеличению выручки на 2 593 226 рублей (89,8%) до 5 481 078 рублей по сравнению с предыдущим годом, как указано в таблице 1. Однако, себестоимость также значительно увеличилась, составляя 5 076 377 рублей в 2021 году, что является ростом на 94,5%. «Основной причиной увеличения себестоимости был рост стоимости материалов. Причина увеличения материальных затрат заключается в общем росте цен на сырье» [20].

Эти данные дают нам понимание о финансовом состоянии и эффективности бизнеса. Увеличение выручки свидетельствует о росте спроса на продукцию и успешной реализации маркетинговых стратегий. Однако, рост себестоимости может оказать негативное влияние на прибыльность и конкурентоспособность компании. Поэтому, необходимо анализировать и оптимизировать затраты на производство и материалы, чтобы достичь более

устойчивых показателей прибыли. Это может включать в себя поиск альтернативных поставщиков, пересмотр процессов производства и улучшение эффективности использования ресурсов. Управление затратами и постоянное мониторинг финансовых показателей являются важными аспектами успешного управления бизнесом.

Темп роста прибыли выше темпа роста себестоимости от продаж, он составляет 180,8%.

Чистая прибыль имеет положительную динамику и в 2022 году достигнет 137 745 000 рублей.

Далее перейдём к анализу кадровой политики предприятия.

Основной целью ООО «Гидродеталь» в кадровой политике является формирование высокопрофессионального кадрового состава в соответствии со стратегией развития предприятия.

В 2022 году число сотрудников значительно увеличилось по сравнению с предыдущим годом - средняя численность составила 522 человека. На конец 2022 года число сотрудников также увеличилось на 18 человек, достигнув отметки в 522 человека, что превышает показатель 2021 года.

Эффективность использования человеческих ресурсов на предприятии была отражена в росте производительности труда, который составил 4,77 млн. рублей в 2022 году.

Затраты на приобретение основных средств также увеличились в 2022 году на 188 254 тысячи рублей, что составляет 21,8% по сравнению с 2021 годом.

Увеличение товарооборота ведет к постоянному росту эффективности использования основных средств, что обусловлено приобретением нового оборудования. В 2022 году произошло снижение средней стоимости оборотных активов на 387 200 рублей по сравнению с предыдущим годом. «Однако, благодаря росту продаж в более высоком темпе, чем рост средней стоимости оборотных активов, коэффициент оборачиваемости увеличился с 1 до 2,35. Это привело к уменьшению периода оборота на 144 дня и создало положительную экономию оборотного капитала» [8].

2.2 Анализ кадрового состава и системы стимулирования сотрудников на предприятии

В исследование введено ограничение: исследование проводится на примере ремонтно-строительного участка ООО «Гидродеталь».

Ремонтно-строительный участок - это структурное подразделение ООО «Гидродеталь», которое создается и ликвидируется приказом директора предприятия. Участок подчиняется заместителю директора по РСУ и основной его задачей является организация строительства и реконструкции производственных сооружений и помещений, а также содержание в надлежащем состоянии зданий, помещений и сооружений предприятия.

Функции ремонтно-строительного участка включают составление планов по строительству, своевременный ввод объектов в эксплуатацию, контроль за содержанием зданий, помещений и сооружений предприятия, проведение работ по благоустройству, озеленению и уборке территории, а также работ по праздничному художественному оформлению фасадов зданий и проходных.

Сотрудники ремонтно-строительного участка отличаются дружелюбием, приветливостью и добросовестностью. Они вежливы, внимательны и сплочены, что делает их очень эффективными в решении проблем.

В коллективе присутствует доверие и взаимопонимание, что позволяет руководителям ремонтно-строительного участка и всего предприятия практиковать демократический стиль управления. Штат сотрудников, включающий 39 человек в возрасте от 25 до 64 лет, способствует этому.

Организационная структура ремонтно-строительного участка является линейно-функциональной. «В данной структуре разделение прав и обязанностей разделено между разными органами управления. Линейно-функциональная структура относится к разделению управленческих ролей, где линейные отделы командуют, а функциональные отделы организованы для

консультации и помощи в решении конкретных проблем и принятии соответствующих решений, программ и планов» [10].

Важно отметить, что ремонтно-строительный участок является неотъемлемой частью производственного процесса предприятия, обеспечивая сохранность и развитие его инфраструктуры. Эффективная работа участка позволяет предприятию улучшать свои производственные показатели и повышать конкурентоспособность на рынке.

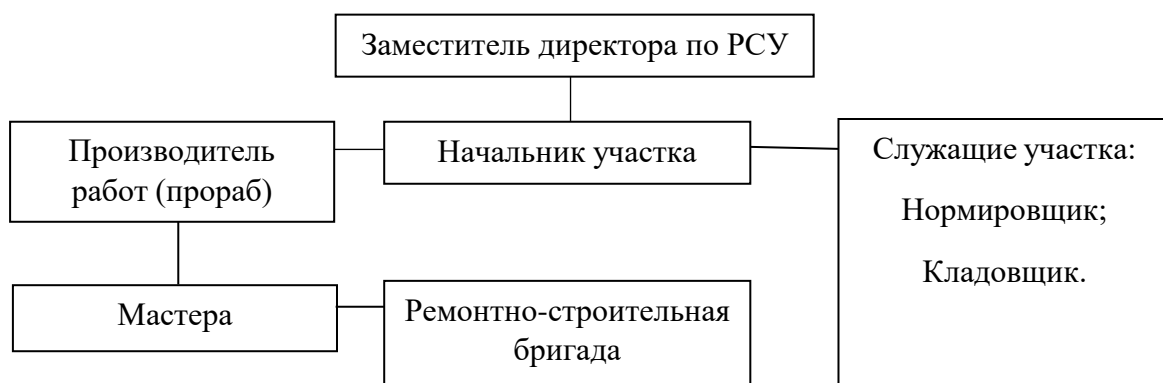


Рисунок 3 - Структура ремонтно-строительного участка ООО «Гидродеталь»

Далее проведем, анализ кадровых показателей в РСУ ООО «Гидродеталь».

Ниже представлен анализ численности работников РСУ (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ численности персонала РСУ ООО «Гидродеталь» в 2020-2022 гг.

Структура персонала	Численность, чел.			Темы роста, %		
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2022 к 2020
Среднесписочная численность сотрудников.	40	39	39	97,6	100	95,1
в том числе						
персонал управленческий	9	8	8	90,0	100	80,0
специалисты	19	18	18	100,0	100	94,7
персонал обслуживающий	12	13	13	100,0	100	108,3

В 2020-2022 годах численность работников в РСУ уменьшается с 40 до 39 человек, снижение на 4,9%.

Численность работников изменяется за счет сокращения 2 чел. управленческого персонала, 1 чел. специалиста и 1 чел. обслуживающего персонала, при этом показатель численности работников РСУ в 2022 году остается неизменным по сравнению с 2020 годом.

Далее был проведен анализ возрастного распределения персонала. (таблица 3).

Таблица 3 - Распределение персонала по возрасту РСУ ООО «Гидродеталь»

Группы работников по возрасту, лет	Управленческий персонал (руководители)		Специалисты		Обслуживающий персонал	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 20	-	-	-	-	-	-
21-30	-	-	3	16,7	3	23,1
31-40	-	-	5	27,7	5	38,4
41-50	4	50	6	33,3	4	30,8
51-60	4	50	3	16,7	1	7,7
Свыше 60	-	-	1	5,5	-	-
Итого	8	100	18	100	13	100

Данные таблицы 3 показывают, что половина руководителей находится в возрасте от 41 до 50 лет, а другая половина – от 51 до 60 лет. Значительная часть персонала – группа специалистов в возрасте от 31 до 50 лет. Они обладают опытом и знаниями, которые делают их ценными сотрудниками организации. Самые молодые сотрудники, в возрасте от 21 до 30 лет, приносят свежие идеи и энергию, вносят инновации в работу. А самые старые сотрудники, старше 60 лет, обладают богатым опытом и мудростью, которые помогают преодолевать сложности и принимать правильные решения.

Таблица 4 отображает распределение персонала по гендерным признакам. Из таблицы видно, что все руководители являются мужчинами. Это может быть связано с традиционными стереотипами о руководстве, где мужчины считаются более подходящими для этой роли. Однако, следует

отметить, что мужчины-руководители обычно проявляют большую самоанализу, уверенность и независимость. Эти качества помогают им эффективно управлять и принимать решения.

Таблица 4 - Распределение персонала по гендерному признаку в РСУ ООО «Гидродеталь»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Руководители	8	27,6	-	-
Специалисты	10	34,47	8	80
Обслуживающий персонал	11	37,93	2	20
Итого	29	100	10	100

Таким образом, анализ данных позволяет определить возрастную структуру и гендерное распределение персонала. Важно учитывать эту информацию при разработке стратегии управления персоналом и создании рабочей среды, которая будет способствовать максимальной эффективности и успеху организации. Женщины составляют только 25,6% от всего персонала, а мужчины - 74,4%. Большинство сотрудников на ремонтно-строительном участке также являются мужчинами, что свидетельствует о тяжелом физическом труде.

После этого распределим персонал по образованию (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение персонала по образованию в РСУ ООО «Гидродеталь»

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Обслуживающий персонал	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее	-	-	-	-	2	15,4
Среднее специальное	-	-	15	83,3	11	84,6
Высшее	8	100	3	16,7	-	-

В таблице 5 показано, что все руководители имеют высшее образование. Однако стоит отметить, что 16,7% специалистов также обладают высшим образованием, в то время как 83,3% из них имеют лишь среднее-специальное образование. Это свидетельствует о том, что образование не является единственным критерием для занятия руководящей должности.

Теперь давайте обратим внимание на обслуживающий персонал. Из таблицы видно, что 84,6% из них обладают средним профессиональным образованием. Это говорит о том, что для выполнения своих обязанностей в данной сфере не требуется высшее образование.

Исследуя дальше, обратим внимание на распределение персонала по трудовому стажу, представленное в таблице 6.

Таблица 6 - Распределение персонала по трудовому стажу в РСУ

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Обслуживающий персонал	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 5	-	-	1	5,56	3	23,08
От 6 до 10	2	25	6	33,33	4	30,77
От 11 до 15	2	25	6	33,33	4	30,77
От 16 до 20	2	25	4	22,22	2	15,38
От 21 до 30	2	25	1	5,56	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	8	100	18	100	13	100

За последние 3 года РСУ ООО «Гидродеталь» активно анализировала основные кадровые процессы. Представленная в таблице 7 информация позволяет нам более детально рассмотреть распределение персонала по трудовому стажу в компании.

Из анализа видно, что все руководители обладают значительным опытом работы, что является показателем их высокой квалификации. Они доказали свою компетентность и активно внедряют свой опыт в работу компании.

Однако большинство сотрудников компании имеют стаж работы от 6 до

15 лет. Это может означать, что компания активно привлекает молодых специалистов и инвестирует в их развитие.

Интересно отметить, что самый большой стаж работы у работников составляет от 21 до 30 лет. Это свидетельствует о том, что в компании есть люди, которые верны ей на протяжении долгого времени и готовы делиться своими знаниями и опытом с коллегами.

Анализ кадровых процессов позволяет компании понять, какие изменения необходимо внести, чтобы эффективно управлять трудовым потенциалом и добиться еще более высоких результатов. Руководство может использовать эти данные для разработки и внедрения программ по развитию персонала и улучшению кадровой политики.

Таблица 7 - Анализ движения персонала РСУ ООО «Гидродеталь» за 2020 – 2022гг.

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Численность персонала на начало года, чел.	38	40	39
Среднесписочная численность работников, чел.	40	39	39
Принято всего, чел.	6	1	2
Выбыло всего, чел.	2	3	1
- по сокращению штата	-	-	-
- по собственному желанию	2	3	1
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Численность на конец года, чел.	40	39	40
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,15	0,02	0,05
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,05	0,07	0,02
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,9	0,94	0,97
Коэффициент текучести кадов (Ктк)	0,05	0,07	0,02

В таблице 7 отображены данные о коэффициенте постоянства кадров на предприятии. Из таблицы видно, что этот «коэффициент зависит от количества работников, которые работали на предприятии весь год, и от среднесписочной численности работников на конец отчетного периода» [12]. За период с 2020 по 2022 годы изменения численности работников не были значительными. Это связано с тем, что предприятие приложило усилия для ограничения новых рабочих мест, увольняя неэффективный персонал.

Важно отметить, что причинами увольнения не были нарушения трудового законодательства, предусмотренные пунктами 4 и 5 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации. Это свидетельствует о высоком уровне трудовой дисциплины в коллективе.

Также из таблицы видно, что коэффициент текучести кадров в 2022 году составляет 0,02, что на 0,05 меньше, чем в 2021 году, и на 0,03 меньше, чем в 2020 году. Это говорит о том, что текучесть кадров на ремонтно-строительном участке не является большой проблемой.

Однако несмотря на то, что текучесть кадров не является проблемой, предприятие должно продолжать работать над улучшением условий труда и предоставлением возможностей для развития карьеры своим сотрудникам.

Это поможет удержать талантливых и опытных сотрудников на предприятии и повысить его эффективность. Кроме того, важно отметить, что текучесть кадров может быть связана не только с условиями труда, но и с другими факторами, такими как низкие заработные платы, отсутствие перспективы на карьерный рост или неудовлетворительные отношения со своими коллегами и руководством. Поэтому, для уменьшения текучести кадров, необходимо учитывать все эти факторы и работать над их улучшением.

В ООО «Гидродеталь» используется гибкая и легко трансформируемая система стимулирования труда, которая позволяет оплачивать работу сотрудников в зависимости от их эффективности и качества.

Управление стимулированием труда персонала в ООО «Гидродеталь» - это процесс, который использует стимулы и мотивы для того, чтобы побудить людей к работе и повлиять на их поведение на рабочем месте. В отношении отдельных работников, групп и коллективов предприятия, стимулирование является внешним стимулом для трудовой деятельности. Система стимулирования труда разрабатывается с учетом компетенций, целей и уровня профессионализма административного персонала предприятия.

«Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно

дополняют и обогащают друг друга. Например, заработная плата влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении. В данном случае материальный стимул выступает как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не используя моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять соответствующие ей функции в полной мере, что приведет к преимуществу экономических стимулов во вред социальным, моральным, психологическим и нравственным» [8].

ООО «Гидродеталь» имеет систему стимулирования труда, которая включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы. Для расчета заработной платы используется сдельная система оплаты труда, которая включает оплату за отработанное время и премии за качество работы. Заработная плата состоит из основной и дополнительной частей [8].

ООО «Гидродеталь» в основном полагается на материальные стимулы при стимулировании труда своих сотрудников. Предпочтение отдается денежному вознаграждению для мотивации работников, что может вызывать проблемы.

Важно уделить больше внимания нематериальным стимулам, таким как поощрение, благодарность и возможности для профессионального роста, чтобы создать более устойчивую и мотивирующую среду для сотрудников.

Основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала ООО «Гидродеталь»:

- «привлечение сотрудников к участию в делах организации (проведение собраний для принятия управленческих решений с привлечением лучших сотрудников);
- вынесение благодарностей за добросовестный труд (награждение грамотой лучшего менеджера по итогам месяца);
- критика (при наличии жалоб со стороны коллег, клиентов или иных лиц);

– рейтинг среди сотрудников клиентского отдела по текущим поступлениям от клиентов в течение месяца» [8].

Основные моральные стимулы для персонала ООО «Гидродеталь» отражены в таблице 8, представленной ниже.

Таблица 8 - Направления морального стимулирования труда персонала и динамике общей численности задействованных за период с 2020 по 2022 гг.

Направление	Год		
	2020	2021	2022
Привлечение к участию в делах производственного участка (проведение собраний для принятия управленческих решений с привлечением сотрудников)	2 чел.	3 чел.	5 чел.
Вынесение благодарностей за добросовестный труд	2 чел.	4 чел.	4 чел.
Критика (при наличии жалоб со стороны коллег)	4 чел.	6 чел.	9 чел.

«На производственном участке с 39 сотрудниками наблюдается следующая динамика: количество работников, участвующих в делах организации, увеличилось на 3 человека с 2020 года, в то время как количество вынесенных благодарностей за добросовестный труд в 2022 году увеличилось на 2 человека по сравнению с 2020 годом. Однако, в это же время количество людей, подвергшихся критике, возросло на 5 человек. Такие показатели считаются недостаточно высокими для производственного участка такого масштаба» [8].

Таким образом, «направления, связанные с привлечением к участию в делах производственного участка и вынесением благодарностей, уступают направлению критики. Это может привести к массе проблем» [8].

Чтобы определить эффективность действующей системы стимулирования, был проведен опрос среди 20 сотрудников ООО «Гидротдеталь» на тему «Система стимулирования является эффективной?» (Рисунок 2).

Из полученных данных видно, что работники ремонтно-строительного участка ООО «Гидродеталь» считают, что система стимулирования на

предприятию нуждается в совершенствовании и не является эффективной.

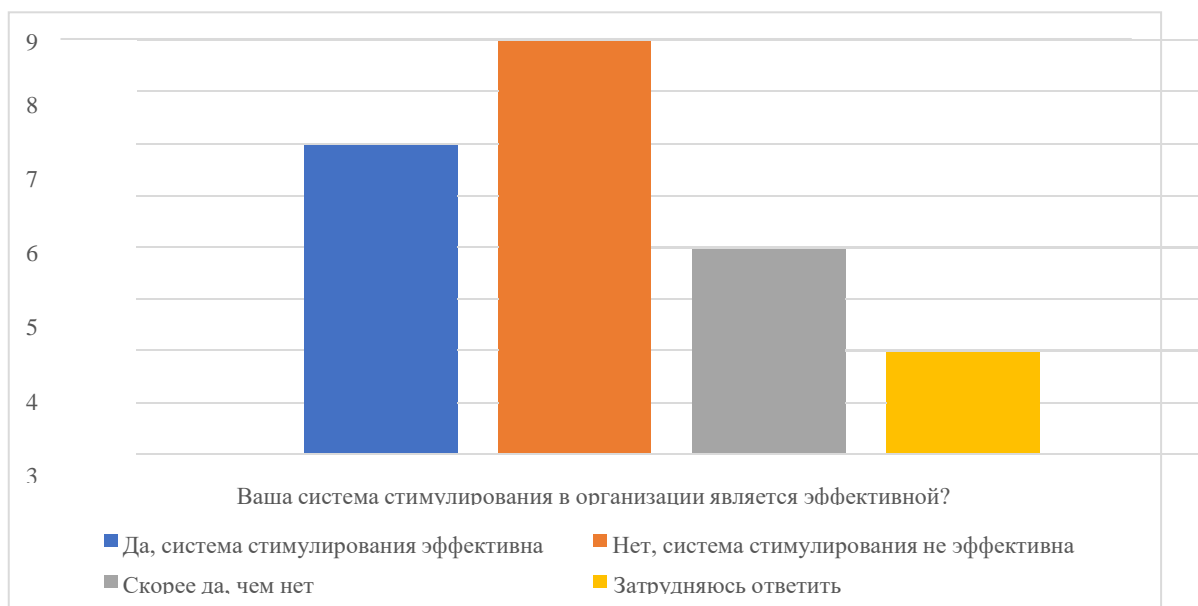


Рисунок 4 - Результаты опроса - «Система стимулирования в организации является эффективной?»

Опрос «Методы и эффективность стимулирования» (таблица 9) позволил выяснить, какие методы стимулирования применяются на предприятии.

Таблица 9 - Результаты опроса – «Какие дополнительные меры стимулирования и льготы использует Ваша организация?»

Методы стимулирования и льготы	Да/Нет
Моральные поощрения	Да
Ценные подарки	Нет
Дополнительные отпуска и отгулы	Да
Долевое участие персонала от продажи акций предприятия, а также в разделении прибыли	Нет
Обучение за счет предприятия	Да
Оплата жилищных услуг	Нет
Организация отдыха	Да
Предоставление ссуд и кредитов	Нет

Продолжение таблицы 9

Методы стимулирования и льготы	Да/Нет
Страхование	Да
Оплата общественного транспорта	Нет
Повышение оклада	Нет
Премии	Да
Возможность карьерного роста	Нет
Признание со стороны коллег и руководителя	Нет
Ощущение полезности своей работы	Да

Анализ результатов опроса позволил выяснить, что ООО «Гидродеталь» активно использует различные методы стимулирования, такие как «моральное поощрение, предоставление дополнительных отпусков, премии и страхование, а также организацию обучения и отдыха для своих сотрудников. Все эти меры осуществляются за счет компании. Однако, некоторые способы стимулирования, такие как дорогие подарки, повышение размера премии, возможность карьерного роста и признание со стороны коллег и руководителей, не используются достаточно активно» [7].

Для определения наиболее предпочитаемых методов стимулирования сотрудников мы провели анкетирование на тему: «Какие методы материального и не материального стимулирования вы считаете наиболее эффективными для вас?» (рисунок 5). В ходе опроса участники могли выбрать из предложенных вариантов или указать свои собственные предпочтения.

Из результатов анкетирования стало ясно, что большинство сотрудников оценивают материальные стимулы, такие как премии и дополнительные отпуска, как эффективные способы мотивации. Однако, несмотря на это, значительное число респондентов также выразили предпочтение к не материальным стимулам, таким как признание и поощрение со стороны коллег и руководства.

Исходя из полученных результатов, рекомендуется ООО «Гидродеталь» обратить внимание на более активное использование не только материальных, но и не материальных методов стимулирования сотрудников. Введение системы признания и поощрения, а также возможностей для карьерного роста,

может значительно повысить мотивацию и удовлетворенность персонала. Кроме того, стоит обратить внимание на индивидуальные предпочтения сотрудников и разработать гибкую систему стимулирования, учитывающую их потребности и мотивы.

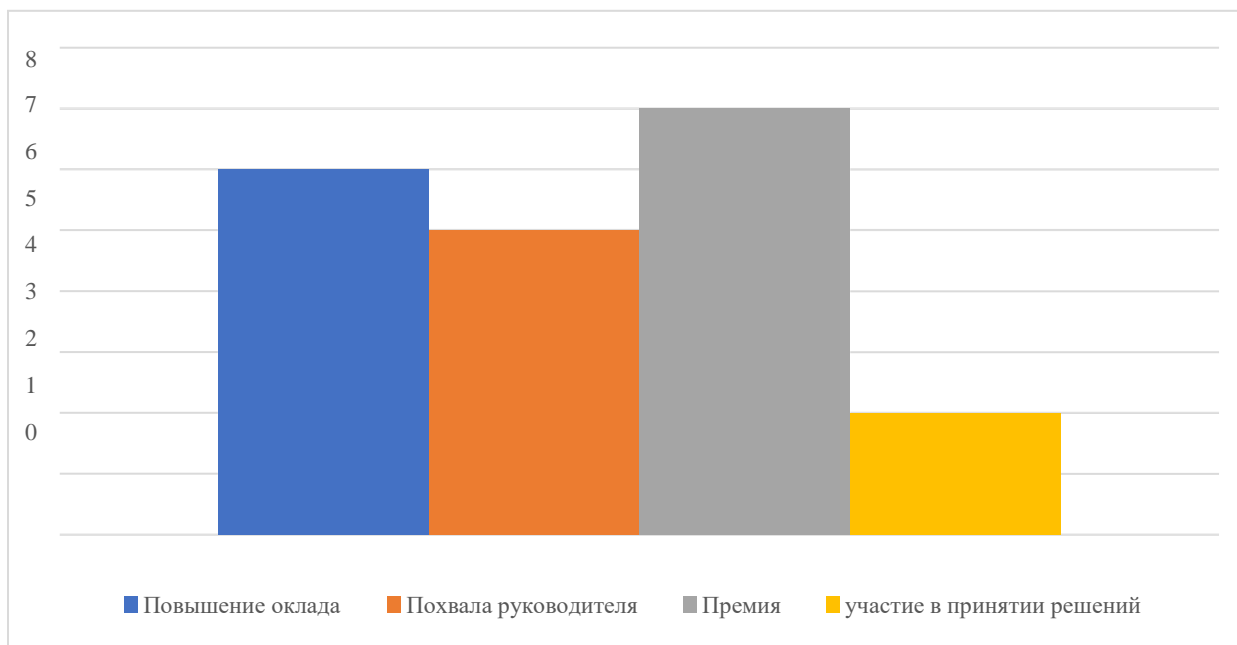


Рисунок 5 - Результаты анкетирования – «Какие виды материального и нематериального стимулирования вы считаете лучшими для вас?»

Вопросы стимулирования и управления на предприятии волнуют сотрудников все больше. В ходе проведенного опроса они выразили свое мнение и выяснили, что наибольшую значимость они придают похвале, повышению заработной платы и получению премий от своих руководителей. Однако, неожиданно было обнаружено, что участие в принятии решений не считается приоритетным для сотрудников. Таким образом, руководство предприятия должно пересмотреть свои подходы к мотивации и управлению персоналом, учитывая эти результаты.

Кроме вышеупомянутых факторов, опрос также выявил несколько проблем, с которыми руководство предприятия игнорирует или пренебрегает. Например, сотрудники отметили отсутствие системы премирования, а также

необходимость получения признания и одобрения своей работы со стороны руководителей. Кроме того, негативные взаимоотношения в коллективе также стали предметом беспокойства.

Таким образом, для улучшения ситуации и создания более эффективной и гармоничной рабочей среды, руководству предприятия необходимо рассмотреть все выявленные проблемы и предложить соответствующие решения. Это может включать в себя внедрение системы премирования, активное признание достижений сотрудников и проведение мероприятий, направленных на улучшение взаимодействия в коллективе.

Система стимулирования труда персонала является важным аспектом управления предприятием. Она позволяет улучшить работу сотрудников, повысить их мотивацию и улучшить результаты работы. Для того чтобы система стимулирования была эффективной, необходимо учитывать мнение сотрудников и проводить регулярное её обновление и совершенствование.

Далее рассмотрим систему премирования в РСУ ООО «Гидродеталь» на примере расчёта заработной платы штукатура 4 разряда (таблица 10). «Тарифная ставка составляет 76 руб., количество смен –15, продолжительность смены – 12 часов, норма часов за месяц – 168 часов, количество отработанных за месяц часов – 180 часов, из них 12 праздничных часов» [20].

Таблица 10 - Пример расчёта заработной платы штукатура 4 разряда

Наименование	Часы, %	Сумма	Примечание
Тариф	168	12768	Тариф считается от количества отработанных часов $168 \times 76 = 12768$
Премия	10	1276,80	Премия в размере 10% от суммы тарифа $12768 \times 10\% = 1276,80$

Продолжение таблицы 10

Наименование	Часы, %	Сумма	Примечание
Доплата за работу в ночное время	56	1702,40	Доплата считается 40% от тарифной ставки х на количество ночных часов $(76 \times 56) \times 40\% = 1702,40$
Районный коэффициент	12	2169,83	«Районный коэффициент в размере 12% от суммы тарифа + премия + ночные + доплата за вредность + оплата за работу в праздничные дни сверх нормы + доплата за работу в праздничные дни сверх нормы» [18] $(12768 + 1276,80 + 1702,40 + 912 + 912 + 510,72) \times 12\% = 2169,83$
Оплата за работу в праздничные дни сверх нормы	12	912	Тарифная ставка х на количество праздничных часов $76 \times 12 = 912$
Доплата за работу в праздничные дни сверх нормы	12	912	Тарифная ставка х на количество праздничных часов $76 \times 12 = 912$
Доплата за вредные условия	4	510,72	Вредность 4% от тарифа $12768 \times 4\% = 510,72$
Всего начисления:		20251,75	

Согласно таблице 10, на предприятии установлена постоянная премия в размере 10% от тарифной ставки.

Однако, для повышения мотивации сотрудников к трудовой деятельности, необходимо пересмотреть систему премирования. Это подтверждается результатами проведенного анкетирования на ремонтно-строительном участке ООО «Гидродеталь».

Анализ документов, анкет и проведенного опроса позволил выявить ряд серьезных проблем в системе стимулирования труда сотрудников. Одной из основных проблем является то, что фиксированная премия, которая должна стимулировать сотрудников, на самом деле не выполняет свою функцию. Это означает, что сотрудники не получают должного стимула для повышения производительности и достижения лучших результатов.

Дальнейший анализ показал, что причина этой проблемы заключается в недостаточной связи между выплачиваемой премией и реальными

достижениями сотрудников. В текущей системе, фиксированная премия просто назначается без учета индивидуальной эффективности и результативности сотрудников. Это приводит к тому, что многие сотрудники не видят смысла вкладывать свои усилия и стремиться к повышению результативности своей работы.

Для решения данной проблемы необходимо пересмотреть систему стимулирования труда персонала. Вместо фиксированной премии, следует ввести более гибкий и индивидуальный подход. Например, вознаграждения можно предоставлять в зависимости от достигнутых результатов или поощрять сотрудников за превышение установленных плановых показателей. Такая система стимулирования будет более справедливой и мотивирующей для всех сотрудников, что в итоге сказывается на общей эффективности и успехе организации.

Во-первых - необходимо разработать новую систему премирования сотрудников.

Кроме того, моральное стимулирование также не развито должным образом, что негативно влияет на удовлетворенность сотрудников своей работой. В связи с этим:

Во-вторых, необходимо пересмотреть систему морального стимулирования труда.

Важно понимать, что система стимулирования труда персонала является ключевым фактором в обеспечении эффективности работы предприятия. Правильно организованная система премирования и морального стимулирования помогает повысить мотивацию сотрудников и улучшить результаты работы предприятия в целом. Поэтому, ее разработка и внедрение является важной задачей для любой организации.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Гидродеталь» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Мероприятия по совершенствованию стимулирования сотрудников организации

Улучшение работы ремонтно-строительного участка и его персонала стало приоритетной задачей после проведения анализа стимулирования труда сотрудников ООО «Гидродеталь». Для достижения этой цели необходимо пересмотреть существующую систему стимулирования труда персонала и предпринять соответствующие меры.

Система стимулирования труда является важным инструментом для улучшения производительности и мотивации персонала. При разработке эффективной системы стимулирования труда необходимо учитывать специфику работы и потребности персонала ООО «Гидродеталь». Это поможет избежать неопределенности и несправедливости при распределении стимулов.

Важно также убедиться, что система стимулирования труда не приведет к конфликтам между сотрудниками и не создаст дополнительного напряжения в коллективе. В итоге эффективная система стимулирования труда может значительно улучшить работу ООО «Гидродеталь» и повысить мотивацию персонала.

Мероприятие №1: внедрение системы KPI. Для того чтобы усилить мотивационную роль премии, предлагается заменить фиксированный размер премии на систему KPI (Key Performance Indicators). «Эта система денежного стимулирования персонала стимулирует работника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение целей» [16] ремонтно-строительного участка.

Рассмотрим несколько аргументов в пользу внедрения данной системы:

- «сто процентная ориентация на результат: работник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- управляемость: это позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы;
- справедливость: это достойная оценка вклада сотрудника в общий успех ремонтно-строительного участка и справедливое распределение рисков в случае неудачи;
- понятность: сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать;
- неизменность: любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с действующей системой стимулирования» [8].

«Систему КРІ внедряет в организацию тренер-консультант, который разрабатывает систему для каждого подразделения. Ключевые показатели зависят от поставленных целей, специфики работы, уровня должности и функционала.

Каждому из выбранных показателей руководитель, ориентируясь на собственные приоритеты, присваивает вес от 0 до 1. Суммарный вес всех показателей должен составлять 1» [8].

Внедрение системы КРІ имеет множество преимуществ. Она позволяет компании добиться высоких результатов, обеспечивая справедливую оценку вклада каждого сотрудника в общий успех ремонтно-строительного участка. Кроме того, она позволяет легко корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы. Внедрение системы КРІ также повышает мотивацию сотрудников, поскольку они понимают, за что компания готова их вознаграждать.

Рассмотрим вариант КРІ системы для расчета премиальной выплаты для штукатура 4 разряда (таблица 11).

Таблица 11- KPI система для штукатура 4 разряда ремонтно-строительного участка ООО «Гидродеталь»

Ключевые показатели KPI	Вес	План, %	Факт, %	Результат, % (факт/план*100)
Выполнение плана работ	0,25	100	100	100
Отсутствие нарушений техники безопасности и охраны труда	0,2	100	90	90
Отсутствие нарушений правил внутреннего распорядка	0,15	100	100	100
Соответствие требованиям (отсутствие брака в работе)	0,2	100	100	100
Досрочное выполнение работ	0,2	10	15	150
Итого, коэффициент результативности				25+18+15+20+30=108

«Сумма премии рассчитывается на основе коэффициента результативности по KPI. Итоговый коэффициент результативности рассчитывается по формуле» [18]:

$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{dтс KPI} \times \text{факт}}{\text{цель}} \quad (3)$$

Суммировав индексы по каждому показателю, получаем коэффициент результативности, на основании которого и производится расчет премии по KPI (таблица 12).

Таблица 12 - Расчёт премии на основе KPI

Коэффициент результативности, %	Расчётный коэффициент (доля премиальной части), %	Сумма оплаты, по результатам, руб.
Меньше 80	0	0
81-90	0,35	3500
91-100	0,7	7000
101-110	0,8	8000
111-120	0,9	9000
Выше 120	1	10000

В данном случае коэффициент результативности равен 108, что означает, что работник выполнил свою работу на уровне от 101 до 110%. Следовательно, он получит премию в размере 8000 рублей. Это стимулирует работника выполнять свою работу быстро, качественно и в большем объеме, чтобы получить максимальный коэффициент и, соответственно, доход.

Чтобы успешно внедрить данную систему стимулирования, «необходимо обучить руководителей правильному использованию и развитию данной системы на практике. Для этого требуются независимые оценщики и опытные консультанты, которые обладают знаниями и опытом в данной области» [18].

Сроки реализации данного проекта определяются индивидуально, но тестирование и внедрение обычно занимают примерно два-три месяца. Стоимость проекта зависит от ряда факторов, и для ООО «Гидродеталь» она составит примерно 60000 рублей, согласно информации с сайта HRTIME.RU.

Использование системы KPI (Key Performance Indicators) является эффективным способом стимулирования работников и повышения эффективности предприятия. Она позволяет оценить результаты работы сотрудников и выделять наиболее успешных, что в свою очередь способствует мотивации остальных работников.

Однако, чтобы система KPI работала эффективно, необходимо правильно выбрать показатели, по которым будет производиться оценка, и установить реалистичные цели. Кроме того, необходимо обеспечить прозрачность процесса оценки и обратную связь с работниками.

В целом, использование системы KPI является эффективным инструментом для стимулирования работников и повышения эффективности предприятия, но требует правильного подхода к ее внедрению и использованию.

Мероприятие №2: присвоение звания «Лучший работник месяца или года» по итогам KPI. Для улучшения методов нематериального стимулирования персонала в ООО «Гидродеталь» необходимо использовать

различные виды нематериальных поощрений. Эти методы включают признание заслуг подчиненных, персональную благодарность от руководителя (устную или письменную), публичное признание заслуг на совещаниях или собраниях.

Необходимо ввести звание «лучший работник месяца или года», и его фотографию вывешивать на доску почета.

Чтобы ввести звание «лучший работник месяца», можно использовать систему КРІ, где лучший работник определяется за счет коэффициентов по итогам месяца. Таким образом, работник с более высоким коэффициентом по системе КРІ будет награжден званием «Лучший работник месяца».

Для определения лучшего работника года также можно использовать систему КРІ, но учитывать сумму коэффициентов за каждый месяц работы. Работник с более высоким коэффициентом по системе КРІ по результатам года будет награжден званием «Лучший работник года».

Лучшие работники месяца и года должны получать ценные подарки и бонусы в виде дополнительной премии.

Важно понимать, что нематериальное стимулирование персонала является одним из ключевых факторов, влияющих на успех компании. Когда сотрудники чувствуют, что их работа оценена, они более мотивированы и готовы работать более усердно. Поэтому внедрение эффективных методов нематериального стимулирования персонала является необходимым условием для успешной работы любой компании.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

После улучшения системы стимулирования труда персонала, которую мы предложили, необходимо оценить эффективность этих методов. Также нужно рассмотреть затраты на внедрение мероприятий.

В таблице 13 рассмотрим затраты на внедрение данных мероприятий.

Таблица 13 - Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «Гидродеталь»

Мероприятие	Затраты, руб.
Внедрение системы КРІ	60000
Бонусы и закупка ценных подарков для лучших работников	91000
Итого	151000

Согласно таблице расходов, финансовые затраты на улучшение системы стимулирования ремонтно-строительного участка составляют 151 000 рублей. «Далее, для оценки эффективности предложенных мероприятий, нужно рассчитать время, необходимое для возврата затрат на их реализацию.

Общая экономическая эффективность может быть рассчитана путем определения абсолютной суммы выгоды и нормы прибыли, которые могут быть получены в результате реализации проекта (формула 4)» [6].

$$П = Ц - С, \quad (4)$$

где «П - абсолютная величина прибыли, руб.;

Ц - стоимость произведенной продукции (работ, услуг) в ценах реализации, руб.;

С - себестоимость произведенной продукции (работ, услуг), отражающая совокупные затраты в основные фонды, оборотные средства и трудовые ресурсы для внедрения новых технологий и техники, руб.» [6].

$$П = 5\,481\,078 - 5\,076\,377 = 404\,701 \text{ руб.}$$

«Срок окупаемости предложенных нами предложений можно рассчитать по формуле 5:

$$T_o = \frac{K_o}{\varepsilon}, \quad (5)$$

где T_o - срок окупаемости вложений, лет;

К₀ - сумма вложений, тыс. руб.;

Э – экономический эффект вложений в процесс производства, тыс. руб.»

[6].

$$T_0 = 151000/404701 = 0,4$$

Все предлагаемые нами мероприятия эффективны и по данным расчетов, затраты на них окупятся менее чем за 1 год (4 месяца).

Далее рассмотрим повышение эффективности управления персоналом после внедрения предложенных мероприятий.

Рассмотрим внедрение системы КРІ в работу штукатура 4 разряда. Как нами ранее было рассчитано премия за месяц составит 8000 рублей. Отразим это в таблице 14.

Таблица 14 - Пример расчёта заработной платы штукатура 4 разряда с применением системы КРІ

Наименование	Часы, %	Сумма	Примечание
Тариф	168	12768	Тариф считается от количества отработанных часов $168 \times 76 = 12768$
Премия	0,8	8000	КРІ- 0,8 - 8000
Доплата за работу в ночное время	56	1702,40	Доплата считается 40% от тарифной ставки х на количество ночных часов $(76 \times 56) \times 40\% = 1702,40$
Районный коэффициент	12	2976,62	«Районный коэффициент в размере 12% от суммы тарифа + премия + ночные + доплата за вредность + оплата за работу в праздничные дни сверх нормы + доплата за работу в праздничные дни сверх нормы» [18] $(12768 + 8000 + 1702,40 + 912 + 912 + 510,72) \times 12\% = 2976,62$
Оплата за работу в праздничные дни сверх нормы	12	912	Тарифная ставка х на количество праздничных часов $76 \times 12 = 912$
Доплата за работу в праздничные дни сверх нормы	12	912	Тарифная ставка х на количество праздничных часов $76 \times 12 = 912$
Доплата за вредные условия	4	510,72	Вредность 4% от тарифа $12768 \times 4\% = 510,72$
Всего начислено:		27781,12	

Исходя из таблицы 14, мы видим, что заработная плата увеличивается на 7529,37 рублей. Коэффициент КРІ – 0,8 показывает, что производительность труда работника была на высоком уровне.

«Таким образом, ООО «Гидродеталь» стремится улучшить мотивацию своих сотрудников. Для этого необходимо установить связь между оплатой труда и доходами организации, а также эффективностью работы каждого работника.

Внедрение новой системы премирования в оплату труда может привести к увеличению прибыли компании. Это связано с тем, что повышение мотивации сотрудников приведет к увеличению производительности труда» [6]. Важно отметить, что стимулирование персонала не ограничивается только финансовыми поощрениями. Компания должна также обеспечивать своих сотрудников условиями для роста и развития, а также уделять внимание их мнению и идеям.

Мероприятия по моральному стимулированию сотрудников могут значительно повысить эффективность работы на предприятии. Они позволяют отслеживать уровень лояльности сотрудников, решать проблему удержания ключевых специалистов и быстрее выявлять более слабых работников. Кроме того, сотрудники, понимая свою роль на предприятии, приобретают больше уверенности в себе и компании. Когда сотрудник выполняет работу, которая имеет значение, то, скорее всего, он будет испытывать еще большее удовольствие от нее, особенно если он оказывается в числе лучших. При этом здоровая конкуренция никому не повредит.

Таким образом, реализуя мероприятия по моральному стимулированию, можно повысить не только моральный дух в трудовых коллективах, но и улучшить атмосферу на рабочем месте и улучшить результаты работы предприятия.

«Важно отметить, что эффективность работы сотрудников напрямую зависит от эффективности материальных и нематериальных стимулов, а также

необходимо учитывать объективную оценку эффективности работы сотрудников. Личная заинтересованность каждого работника и трудового коллектива в целом, в ходе трудового процесса отражается на результатах в деятельности производственного участка, а, следовательно, на результатах работы предприятия» [6].

Организационно-экономические обоснования реализации мероприятий по повышению уровня стимулирования труда персонала в организации могут помочь определить срок окупаемости. Например, в ООО «Гидродеталь» он составит менее одного года. Это свидетельствует о том, что мероприятия, представленные в данном разделе, могут окупиться в короткие сроки и принести значительную выгоду предприятию. Экономический эффект мероприятий составит 404701 руб.

Заключение

Одной из центральных задач управления персоналом на предприятии является стимулирование сотрудников. Основная цель руководства компании - ориентировать сотрудников на достижение целей организации. Для повышения эффективности и качества труда необходим комплексный подход, включающий создание системы стимулирования.

Стимулирование труда может происходить в различных формах, в зависимости от свойства материальности. Материальное стимулирование предполагает использование материальных поощрений: денежные вознаграждения, премии и бонусы. Оно является сильным мотиватором для многих работников, потому что позволяет удовлетворить их материальные потребности.

Однако, кроме материального стимулирования, существует и нематериальное. Данная форма стимулирования, при которой используются нематериальные поощрения, а, например, похвала, возможность развития и карьерного роста, интересные задачи и творческая свобода. Нематериальное стимулирование позволяет удовлетворить потребность сотрудников в признании, самореализации и профессиональном развитии.

Эффективная система стимулирования на предприятии включает как материальные, так и нематериальные формы поощрения, способствует росту мотивации и повышению результативности работы сотрудников.

В данной работе был рассмотрен ремонтно-строительный участок, являющийся частью предприятия ООО «Гидродеталь».

В работе была проанализирована система стимулирования труда персонала участка и выявлены ее преимущества и недостатки. Одним из преимуществ является наличие неплохой системы материального стимулирования персонала. Однако, были обнаружены и некоторые недостатки. Были предложены мероприятия для их устранения и улучшения системы стимулирования.

По результатам анализа документации, анкет и результатов опроса, были обнаружены проблемы, связанные со стимулированием работы сотрудников. В ходе исследования выявлены две основные проблемы: отсутствие мотивации для сотрудников в виде фиксированной премии и недостаточное внимание к моральному стимулированию, что отрицательно сказывается на уровне удовлетворенности работой.

Организация сталкивается с проблемой, связанной с фиксированной премией. Предлагается к внедрению новое решение – внедрение системы формирования переменной части денежного вознаграждения на основе показателей деятельности отдела, таких как KPI (Key Performance Indicators). Это нововведение даст возможность организации не только достигать своих стратегических и тактических целей, но и более эффективно решать текущие задачи.

Реализация системы KPI позволит проводить более точную оценку результативности работы отдела, а также способствовать мотивации сотрудников. Сотрудники будут иметь четкие цели, которые будут направлены на достижение желаемых показателей. Система KPI поможет определить слабые места в деятельности отдела и предложить эффективные решения для их устранения.

Для решения второй проблемы была разработана новая система нематериального стимулирования труда персонала, которая включает в себя признание заслуг подчиненных. Также было предложено выявлять лучших работников за месяц и год на основе разработанной системы KPI.

Экономический эффект принятия мер по повышению уровня стимулирования труда персонала составил 404701 рублей, а срок окупаемости составит менее одного года (4 месяца).

Предложенные решения помогут усовершенствовать систему стимулирования труда на предприятии и стимулировать повышение активности работников. Для достижения успеха предприятию необходимо разработать свою собственную программу стимулирования, которая будет

наиболее эффективной для коллектива. Таким образом подчеркивается важность решения проблемы стимулирования труда сотрудников для достижения успеха предприятия.

В ходе создания программы стимулирования труда сотрудников могут потребоваться значительные затраты, однако получаемый результат значительно превышает вложения. Ведь основным ресурсом любого предприятия являются именно сотрудники. Для достижения максимальной отдачи необходимо, чтобы как компания, так и работник получали выгоду от труда.

В результате нововведений снизится текучесть кадров, сотрудники будут дорожить своей работой, получая достойное материальное, а также моральное удовлетворение.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аакер Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного управления / Аакер, А. Дэвид. — М.: СПб: Питер; Издание 6-е, 2019. - 16 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов — М.: ТК Велби, 2019. - 220 с.
3. Верхоглазенко В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда / Управление персоналом. 2019. №3. С. 23-27.
4. Волкова С.Н., Мясоедова М.А. Инновационные направления в управлении персоналом на предприятиях АПК / Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. №6. С. 43-44.
5. Егоров С.Н. Управление персоналом / С.Н. Егоров – Изд.: ПГУ Пенза, 2019. – 351 с.
6. Журавлев П. Практика материального стимулирования при управлении работниками / Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. №5. С. 92-102.
7. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: моногр. / И.Н. Иванов. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 352 с.
8. Кибанов А.Я. Интеллектуальные ресурсы персонала и организации в целом // Кадровик. 2019. №10. С. 74-76.
9. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания. – Изд.: ПГУ Пенза, 2019. – 219 с.
10. Кураков Л.П. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Л.С. Кураков, А.Г. Краснов, А.В. Назаров ; Чуваш. Рос. ун-т им. И.Н. Ульянова. – М. : Гелиос, 2019. – 450 с.
11. Мухина М. Оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента / — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. - 156 с.

12. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. Учебное пособие / В.Е. Мащенко. - М.: Сирин, 2019. - 281 с.
13. Миляева Л.Г. Презентация на тему: Стимулирующая модель оплаты труда в инновационных организациях: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://thepresentation.ru/uncategorized/tema-stimuliruyushchaya-model-oplaty-truda-personala-innovatsionnyh-organizatsiy> (дата обращения: 19.06.2023).
14. Митрофанова Е.А., Белова О.Л., Коновалова В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2019. – 173 с.
15. Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://leksiopedia.org/lek-14445.html> (дата обращения: 19.06.2023).
16. Петрова Е. А. Система дополнительного вознаграждения в международной компании // Справочник по управлению персоналом. 2020. №6. С.48-54.
17. Пшенко А.В. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): Учебное пособие / А.В. Пшенко. — М.: Форум, 2019. — 16-17 с.
18. Райгородский Д. Психология управления: Хрестоматия. Учебное пособие для вузов / Д. Райгородский. — М.: Бахрах-М, 2019. – 98-99 с.
19. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: Стандарты и качество; Издание 3-е, испр., 2019. — 178 с.
20. Система ключевых показателей эффективности // URL: <http://www.emd.ru/business/fk/pd.php> (дата обращения: 19.06.2023).
21. Скрипкина Р. Положение об оплате труда и премировании работников // Управление персоналом. 2019. №3. С. 23-27.
22. Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная

программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин, и др.. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 31 с.

23. Стародубов В.И., Сидоров П.И., Коноплева И.А. Управление персоналом организации. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. – 1104 с.

24. Т. Элерс мотивация к успеху – методика диагностики мотивации к успеху // URL: <https://advance.tips/т-элэрс-мотивация-к-успеху/> (дата обращения: 19.06.2023).

25. Франк Эгон. Отбор персонала в консультационных фирмах / Эгон Франк // Проблемы теории и практики управления. 2019. №1. 65-66С.

26. КPI в управлении персоналом: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clubtk.ru/chto-takoe-kpi> (дата обращения: 19.06.2023).

27. Timeweb Community [Электронный ресурс]. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/diagramma-ganta> (дата обращения: 19.06.2023).