

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Милан»

Студент(ка)

Н. С. Ельменкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

(личная подпись)

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ на выполнение бакалаврской работы

Студентка Ельменкина Наталья Сергеевна

1. Тема «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Милан»»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Милан»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы стимулирования персонала организации

1.1 Понятие и характеристика стимулирования персонала

1.2 Сущность, задачи и основные модели стимулирования персонала организации

1.3 Виды и методы стимулирования персонала

2 Анализ системы управления и стимулирования труда персонала в ООО «Милан»

2.1 Общая характеристика ООО «Милан»

2.2 Анализ системы управления и стимулирования

3 Разработка программы по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Милан»

3.1. Совершенствование системы стимулирования персонала ООО «Милан»

3.2 Программа мероприятий по повышению стимулирования персонала.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности плана мероприятий по повышению стимулирования

Заключение

Библиографический список

Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2017 года.

Заказчик (*указывается
должность, место работы, ученая
степень, ученое звание*)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студентки Ельменкиной Натальи Сергеевны
по теме «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Милан»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись Руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2017	16.05.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2017	23.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2017	30.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2017	06.06.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2017	14.06.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2017	20.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Н.С. Ельменкина

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Милан»

Научный руководитель: преподаватель кафедры Санникова Е.А.

Цель исследования – обоснование научно-теоретических основ и разработка практических рекомендаций по формированию системы стимулирования персонала ООО «Милан» в целях повышения эффективности управления персоналом.

Объектом исследования представляется – компания ООО «Милан», основными видами деятельности которой является реализация межкомнатных дверей.

Предмет исследования – разработка программы стимулирования персонала в ООО «Милан».

В качестве основных методов исследования были использованы: системный подход к изучению положений науки по формированию и совершенствованию стимулирования персонала предприятий.

Основные выводы по выпускной квалификационной работе: Проведя анализ мотивации и стимулирования персонала, был сделан вывод, что в ООО «Милан» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за разную эффективность работы сотрудники получают одинаковую заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Бакалаврская работа включает в себя введение, разделы по теме

исследования, заключение, списка литературы из 38 источников и трех приложений. Общий объем работы, без приложений, 75 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 12.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

ОТЗЫВ

руководителя о выпускной квалификационной работе

Студентки Ельменкиной Натальи Сергеевны

38.03.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки)

«»

(направленность (профиль))

Тема «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Милан»»

Содержательная часть отзыва.

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель,
д.э.н., доцент

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

«___» _____ 2017 г.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы стимулирования персонала организации	11
1.1 Понятие и характеристика стимулирования персонала	11
1.2 Сущность, задачи и основные модели стимулирования персонала организации	15
1.3 Виды и методы стимулирования персонала	24
2 Анализ системы управления и стимулирования труда персонала в ООО «Милан»	37
2.1 Общая характеристика ООО «Милан»	37
2.2 Анализ системы стимулирования и управления	47
3. Мероприятия по повышению стимулирования персонала в ООО «Милан»	62
3.2 Оценка социально-экономической эффективности плана мероприятий по повышению стимулирования персонала	66
Заключение	70
Библиографический список	73
Приложения	77

Введение

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день в условиях последствий экономического кризиса компании нуждаются в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать поставленные задачи и выходить из сложных ситуаций. Очевидно, что любой кризис представляет собой угрозу выживанию компании. Таким образом, обстановка на российских предприятиях, в основном, одинакова: либо набор персонала минимален, либо штат практически обновлен. Почти все предприятия начали уменьшать свои расходы на персонал, а также активно уменьшают средства в материальных фондах стимулирования работников, сокращаются расходы на бюджеты по выплате премий. В условиях экономической нестабильности для российских предприятий становятся актуальны проблемы сохранения конкурентоспособности и выживания на рынке, которые в свою очередь зависят от показателей экономической эффективности деятельности компании.

Ситуация с человеческими ресурсами на предприятии торговли обладает специфическими особенностями - огромное количество сотрудников, которые не имеют должного опыта работы, длинный рабочий день, персонал практически все время находится на виду, большое количество работников, занятых неполный день, а также переменчивость потребительского спроса. Эти факторы часто приводят к тому, что найм, формирование кадрового состава и контроль за работниками превращаются в достаточно непростую задачу.

В работе торгового предприятия сотрудники всегда на виду у покупателей. Поэтому, когда происходит отбор и обучение персонала особое внимание нужно обращать на поведение и внешность. Некоторые из таких сотрудников бывают ленивыми, часто опаздывают, прогуливают или вообще уходят с работы, в отличие от коллег, и очевидно, что такие сотрудники не принесут никакой прибыли предприятию.

Возможны проблемы планирования, которые связаны с изменениями потребительского спроса в зависимости от времени дня, дня недели или сезона. Например, основной наплыв потребителей происходит в четверг, пятницу и субботу. Работа в торговом предприятии - это длинный рабочий день, а иногда и работа в выходные дни, и данное обстоятельство оказывает отрицательное влияние на потенциальные сотрудники. Сейчас все большие обороты набирает тенденция к удлинению часов работы торговых предприятий, это сказывается, тем что многие покупатели могут осуществлять покупки только во второй половине дня или в выходные. Поэтому, если в торговом предприятии имеется длительный рабочий день, то необходимо введение по меньшей мере двух смен сотрудников, работающих неполный день. Одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность работы организации, является производительность труда.

Заинтересованность каждого работника и всего коллектива организации в улучшении качественных показателей работы - важное условие повышения эффективности. Чтобы система стимулирования была результативной и способствовала достижению поставленных целей, она должна периодически пересматриваться, совершенствоваться в соответствии с изменением как внешних, так и внутренних условий. Правильно выбранные организацией системы и формы вознаграждения будут заинтересовывать работников в достижении больших результатов труда и приведут к росту эффективности деятельности организации в целом.

Создавая систему стимулов, необходимо помнить, что она существует для того, чтобы у работника было желание творчески развиваться и долгосрочно и эффективно работать в организации.

В целом налаженная система стимулирования труда обеспечивает хорошие взаимоотношения, способствует росту взаимопонимания и доверия, быстрому решению проблем и, как следствие, эффективному развитию. Это же

уменьшает текучесть персонала. В результате активно ведется планирование карьеры, создаются хорошие условия для повышения квалификации.

Сущность и особенности стимулирования труда исследовались многими экономистами, в частности С.А. Шапиро, Н.В. Самоукиной, С.В. Ивановой, В.В. Травиным, В.А. Дятловым, и др. Современные проблемы стимулирования труда подробно освещены в периодической печати, среди которых особо можно отметить журнал «Управление персоналом».

Однако, несмотря на широкий круг существующих научных работ, проблема формирования эффективной системы стимулирования персонала предприятий, учитывая опыт европейских стран, требует дальнейших исследований. Это связано с необходимостью фокусировки внимания на формировании конкурентоспособного персонала предприятий, что характеризуется высоким уровнем интеллекта, творческими способностями и стремлением к профессиональному самосовершенствованию, а также соответствующими стимулами к труду.

Целью исследования является обоснование научно-теоретических основ и разработка практических рекомендаций по формированию системы стимулирования персонала ООО «Милан» в целях повышения эффективности управления персоналом.

Данная цель работы обусловила необходимость постановки и реализации следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы стимулирования персонала организации
- провести анализ системы управления и стимулирования труда персонала в ООО «Милан»
- разработать программу по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Милан»

Объектом исследования является ООО «Милан»

Предметом исследования - разработка программы стимулирования персонала в ООО «Милан».

Теоретической и методической основой исследования является системный подход к изучению положений науки по формированию и совершенствованию стимулирования персонала предприятий.

Для решения поставленных задач использованы следующие общенаучные методы, как: метод анализа и синтеза (для выяснения сущности проблем формирования системы стимулирования персонала предприятий и обоснование направлений их решения с учетом мировых приоритетов), научной абстракции, индукции и дедукции(при систематизации и обобщении отечественного и зарубежного опыта развития стимулирования персонала); специальные методы: абстрактно-логический(для теоретического обобщения результатов исследования и формулирования выводов; уточнение дефиниций «стимулирование персонала», «мотивация персонала»); монографический (с целью углубленного исследования формирования системы стимулирования персонала на примере положительного опыта отдельных отечественных и европейских субъектов хозяйствования),статистико-экономический(при анализе современного состояния производственной деятельности предприятий).

Практическое значение полученных результатов. Результаты исследований, изложенные в работе, направлены на практическое решение проблем стимулирования персонала ООО «Милан», определение основных направлений развития составляющих стимулирования персонала и систематизации их функционирования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений.

1 Теоретические основы стимулирования персонала организации

1.1 Понятие и характеристика стимулирования персонала

Предприятие, стимулируя труд работников, направляя их усилия на достижение целей, необходимых компании, получает высокие показатели труда и увеличивает выпуск и качество продукции, качество оказания услуг.

Для современного понимания сущности стимулирования труда необходимо рассмотреть основные понятия по исследуемой теме.

«Под стимулом принято понимать побуждение к действию, причиной которого является тот или иной интерес внешнего характера. Стимулировать работника - означает заинтересовать его. Мотив - это также побуждение к действию, но внутреннего свойства» [13].

Мотивация в этом случае рассматривается как процесс поддержания интересов и создания стимулов для исполнителей, побуждающих их к реализации поставленных задач.

«Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации» [21, с. 6].

«Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию» [13].

Применительно к трудовой деятельности, потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся

нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Потребность может быть осознанной и или бессознательной, не осознаваемой в данный момент определенным индивидом [11, с. 98].

Потребности бывают первичные (физиологические и врожденные, потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексуальных отношениях); и вторичные (психологические потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к чему-либо, общении).

Потребность порождает побуждение - ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и цель. «Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением» [13, с. 16].

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения: Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личным целей или целей организации.

«Стимулировать работника - означает заинтересовать его. Мотив - это также побуждение к действию, но внутреннего свойства. Мотивация в этом случае рассматривается как процесс поддержания интересов и создания стимулов для исполнителей, побуждающих их к реализации поставленных задач» [21].

В своей статье В.А. Гришина [11, с. 46] предлагает классификацию систем мотивации и стимулирования персонала. Анализируя классификацию,

предложенную В.А. Гришиной, можно выделить три основные системы мотивации и стимулирования персонала:

Систему прямого стимулирования, которая состоит в мотивировании работников за счет базового оклада и премиальных выплат.

Систему косвенного материального стимулирования, которая включает в себя так называемый социальный пакет, т. е. неденежные поощрения работников в зависимости от стажа, профессионализма и пр.

Систему нематериального стимулирования-предоставление дополнительных дней отдыха, удобного для работника времени отпуска, обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице.

Ретроспективный взгляд на историю вопроса поможет лучше понять, что эффективность стимулирования, как любой другой управленческой функции, зависит от конкретной ситуации.

История развития человеческой личности как таковая неразрывно связана с развитием ее потребностей. Они во все времена побуждали к деятельности.

Научному изучению причин активности человека положили начало еще великие древнегреческие философы, высказывания которых не потеряли актуальности и в современном мире.

«Человек может быть свободным только в том случае, если он умеет управлять своими потребностями и желаниями. Поэтому он должен, стремиться к удовлетворению тех потребностей, которые действительно являются насущными. Все это позволит приблизиться к богоподобному состоянию, сконцентрировать свое внимание на поисках смысла жизни» [16, с. 323].

Таким образом, «институт стимулирования труда человека зародился и глубокой древности и прошел длительный этап своего развития. Менялось общество, менялось государство и менялись представления о стимулах. Но на все времена и даже тысячелетия осталось неизменно, что мотивационное

воздействие, оказывается, самая нужная, желанная в количественном и в качественном аспекте награда» [14].

С давних времен люди признавали возможность намеренного воздействия на других людей с целью выполнения задач организации. Основным таким приемом была система кнута и пряника.

Такое положение дел наблюдалось даже в западных странах в конце XIX века. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, вывод Адама Смита, что человек всегда, при любой возможности, будет стараться улучшить свое экономическое положение, был закономерен.

Когда в 1910 году возникла школа научного управления, несмотря на технический прогресс, положение трудящихся сильно не улучшилась. «Тейлор и его современники повысили эффективность кнута и пряника, объективно определив «полноценную дневную выработку» и вознаграждая работников, перевыполняющих эту норму, пропорционально их вкладу» [13, с. 16]. Повышение производительности труда в результате применения этой новой методики в сочетании с преимуществами специализации и стандартизации дали потрясающий эффект; менеджеры и по сей день обожают этот подход к стимулированию.

Но постепенно, в основном благодаря эффективности в использовании новых технологий и специализации, жизнь среднестатистического человека начала улучшаться. И по мере ее дальнейшего улучшения менеджмент все лучше понимал, что «пряники», т.е. чисто экономические стимулы, не всегда заставляют человека лучше работать. Им надо было найти новые методы стимуляции с учетом человеческой психологии.

Результаты экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо в 1920-х годах в Филадельфии на текстильном производстве и в Хоторне, показали, что менеджмент должен учитывать психологию работника, в частности некоторую иррациональность его поведения [42, с. 40]. На их основе был сделан вывод,

что на производительность индивидуума сильно влияют человеческие факторы, особенно - социальное взаимодействие и групповое поведение.

Таким образом, «стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия» [21]. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

1.2 Сущность, задачи и основные модели стимулирования персонала организации

В наше время ключевым аспектом получения результативности и прибыли компании является эффективная работа персонала. Практически во всей литературе по менеджменту особое внимание уделяют информации о методах стимулирования. Со временем уникальность каждого работника возросла, что повлекло за собой изменение систем стимулирования, потому что изменились потребности работника. Стоит понимать, что успешность любой компании зависит от эффективной работы каждой ее составляющей, а именно, от каждого сотрудника в отдельности. Главная задача менеджера по персоналу состоит в том, чтобы выявить лучшие качества сотрудника, использовать его возможности и умение по максимуму. Выполнить эту задачу можно будет только в том случае, если сотрудник будет достаточно мотивирован для работы на благо организации [40, с. 42].

На тему мотивации и стимулирования персонала проведено огромное количество исследований, издано много различной литературы, как

российскими, так и зарубежными учеными. В процессе изучения большого количества разнообразных терминов мотивации можно выделить следующую формулировку: «Мотивация - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него». В основе поведения человека лежат мотивы, личные цели и устремления, которые характеризуют направленность трудовой деятельности сотрудника. Поведение человека может изменяться в зависимости от каких-либо внутренних факторов или же воздействий со стороны внешней среды. Внутренние побуждения человека зависят от его устремлений, мотивов, целей, в то время как внешние складываются под влиянием окружающих, в частности, общества, организации, рабочего коллектива.

Для множества людей мотив достижения каких-либо целей, в первую очередь, зависит от их потребностей. Потребности можно назвать главным источником активной деятельности людей, так как это определенные нужды человека, необходимые для нормального существования и обеспечения жизнеспособности.

«Потребности и интересы - основополагающие понятия, раскрывающие сущность мотива трудового действия. Потребности вызывают заботу индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, мобилизуют стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания» [28, с. 410].

Существует ошибочное мнение, что стимул - это вознаграждение человека за его труд. На самом деле стимул обозначает принудительное действие к работе, он является внешним побудителем для человека, превращает потребности в интересы. «Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации». К стимулам можно отнести повышение заработной платы, систему бонусов,

выдачу премии, благодарственное письмо, общественное признание, оплата путевки и т. д. Существуют также негативные стимулы, которые принуждают сотрудников к работе, такие как выговор, понижение в должности, удержание из заработной платы. Но следует учитывать, что не все внешние воздействия оказывают нужный эффект, к некоторым из них сотрудник остается равнодушным.

Стимулы могут быть безразличны работнику в случае, если они:

- не отвечают требованиям и потребностям персонала;
- несвоевременны;
- недостаточны по размерам.

Если внимательно рассмотреть цели стимулирования труда, то можно заметить, что цели работников и руководства значительно различаются. Целью руководства является возможность увеличения экономической эффективности организации и достижения определенного финансового результата, а цель работника - удовлетворение собственных потребностей, получение дополнительного дохода.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда: комплексность, дифференцированность, оперативность и гибкость. Комплексность включает в себя единство моральных и материальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом. Дифференцированность подразумевает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны отличаться, также как к квалифицированным и молодым. Оперативность и гибкость проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе [22, с. 187].

Важную роль в эффективной работе любой организации играет корпоративная культура. Корпоративная культура является неким образцом поведения, лицом компании, важнейшим мотивационным ресурсом каждого

предприятия. «Когда у сотрудников организации есть ясное понимание ее ценностей, целей и задач, они находят в себе энергию и энтузиазм для великих свершений».

Таким образом, главная задача руководства - формирование системы ценностей организации, а основная цель кадровой политики - поддержание производительности и эффективности труда персонала и стремление к повышению результативности его работы.

Направленность и динамичность стимулирования персонала выражается в том, что удовлетворение существующих потребностей человека приводит к возникновению новых желаний, целей, мотивов.

Стимулирующую роль зачастую играют в большей степени материальные способы стимулирования:

- премии по результатам работы, индивидуальные вознаграждения работникам, надбавки и стимулирующие выплаты;

- путевки в санатории для сотрудников и их детей, материальная помощь на лечение;

- доплата за стаж и бонусы, как удерживающий фактор, если предприятие заинтересовано в том, чтобы сотрудники оставались на своих рабочих местах;

- компенсационные выплаты на питание или бесплатное питание;

- оплата проезда на работу;

- дополнительная медицинская страховка;

- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;

- оплата обучения сотрудников;

- предоставление ссуд на покупку жилья;

- компенсация за ненормированный рабочий день;

- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи

Руководители используют подобные выплаты для укрепления командного духа и лояльности сотрудников. Систему стимулирования рассмотрим на рисунке 1.

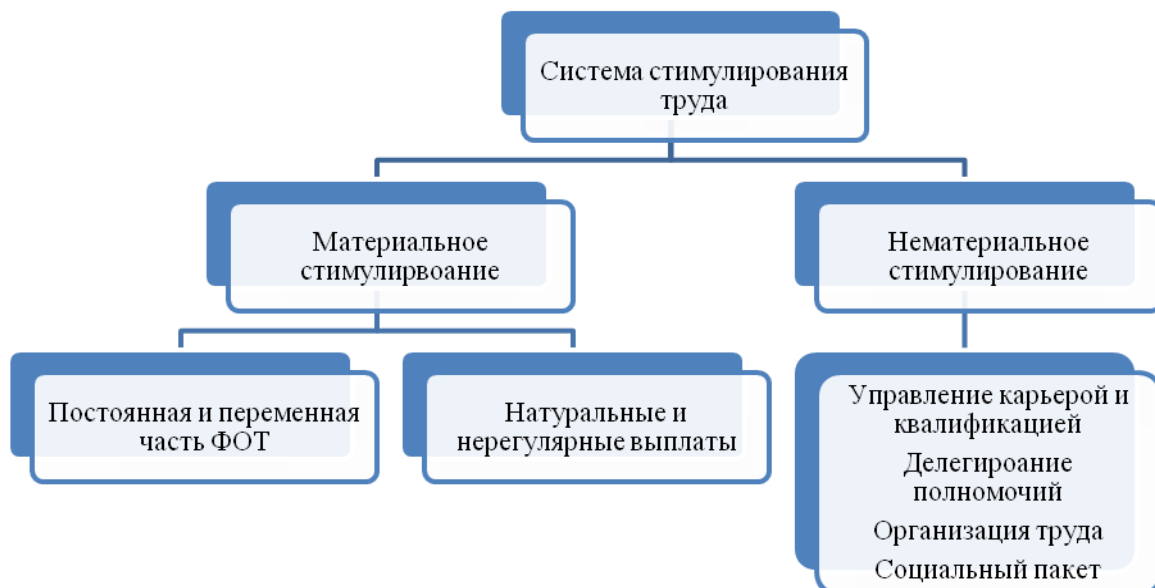


Рисунок 1- Система стимулирования труда

Согласование интересов - наиболее важное и ценное в работе руководителя. Из позиции согласования вырастает партнерство и внутренний клиентинг, а стиль руководства в данном случае в компании может присутствовать достаточно открытый и демократичный. Выявить набор мотивационных факторов для сотрудника можно разными способами. Это и интервью кандидата, и тестирование, и собеседование. Выбор конкретного инструмента всегда зависит от ситуации в компании, от планируемых результатов, от навыков самого руководителя или специалиста по управлению персоналом. Умение слушать и прислушиваться к подчиненным является важным фактором повышения мотивации, что напрямую влияет на выбор методов стимулирования. Часто руководители «закрывают глаза» на проблемы персонала. Руководители недостаточно хорошо знают людей, которыми управляют, имеют ошибочное представление об их желаниях, устремлениях и не успевают отслеживать соответствующие изменения. Чтобы не допускать

этих недочетов и ошибок, руководителю необходимо обращать внимание на ценностные ориентиры, желания и потребности каждого сотрудника. Необходимо добавить, что выбранные однажды методы стимулирования для сотрудников не могут оставаться неизменными [31, с. 262].

В системе российского финансового менеджмента существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы - денежные и неденежные стимулы, речь о которых пойдет в третьем пункте настоящей главы.

Иногда в случае, когда руководитель всерьез работает над проблемой стимулирования персонала, допускаются ошибки проецирования своей модели поведения на поведение подчиненных, полагая, что подчиненные реагируют на такие же стимулы, что и он сам. Данная убежденность приводит к отсутствию ожидаемого эффекта от воздействия выбранными стимулами. В условиях становления современной парадигмы управления персоналом, в основе которой лежит коучинг и развитие экономики знаний, отбор сотрудников при трудоустройстве в компанию со схожими ценностными ориентирами и есть базовая платформа для успешной реализации политики стимулирования.

К деятельности в определенном направлении побуждениями могут быть отрицательные и положительные чувства: альтруизм, любознательность, эгоизм, алчность, корысть, ревность и т. д.

Главная цель создания эффективной системы стимулирования трудовой деятельности и оплаты труда заключается в достижении организацией поставленных целей, посредством сохранения и привлечения высококвалифицированных рабочих, которые будут непосредственно заинтересованы в будущем развитии предприятия и улучшении его количественных и качественных показателей эффективности функционирования. Каждый работник должен быть достаточно хорошо стимулирован посредством оценки его личного трудового вклада в итоговые финансовые результаты предприятия. Система стимулирования должна

учитывать особенности конкретного предприятия, стадию его развития, внутреннее и внешнее окружение, организационную структуру, психологический климат и другие специфические отличия. Система стимулирования не может быть стандартной для всех предприятий. Без учета особенностей конкретного предприятия система стимулирования не даст ожидаемого результата. Принципы стимулирования труда: комплексность; учет индивидуальных особенностей; оперативность (быстрое реагирование на поступок и результаты работы); гибкость - возможность пересмотра системы стимулирования при необходимости; гласность; участие работников в организации стимулирования [23, с. 39].

Формирование мотивов труда происходит в том случае, если:

- субъект управления располагает необходимым набором благ, соответствующих потребностям человека в их социальной обусловленности;
- для приобретения желаемых благ необходимы личные усилия работника;
- с помощью трудовой деятельности эти блага можно получить с меньшими издержками, чем от любого другого вида деятельности.

Оценка вероятности достижения цели имеет весомое значение для формирования мотивации труда. Мотив чаще всего не может сформироваться в том случае, если получение блага либо не требует никаких особых усилий, либо, наоборот, слишком энергозатратно (т.е., необходимы «сверхусилия»). В обоих случаях работник остается пассивным. При регулярном повторении подобных ситуаций может появиться «феномен выученной беспомощности», который полностью исключает трудовую активность.

Мотив труда возможно сформировать только в том случае, когда труд является основным условием получения блага (но не единственным). Но если критериями в распределении благ являются различия в статусе сотрудников (должности, разряды, степени и т.п.), стаж, принадлежность к особой социальной группе (участник войны, инвалид и т.п.), то здесь рождаются

мотивы продвижения по служебной лестнице, закрепления за рабочим местом и т.д. И эти мотивы совсем не обязательно предполагают трудовую активность, ведь достижение подобных целей может происходить совсем иными путями.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять.

Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей [6, с. 45].

В последнее время многие российские предприятия используют новые гибкие системы стимулирования, отказываясь от традиционных систем оплаты труда, заменяя на оплату труда, состоящую из двух элементов: базовой ставки и дополнительных стимулирующих выплат, которые зависят от индивидуальных результатов и эффективности работы подразделения и компании.

Недовольство работников заключается не столько из-за размера заработной платы, сколько ее несправедливостью, отсутствием связи между результатом труда и его вознаграждением, «хаосом» в соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей в зарплате однородных специалистов на предприятиях одного региона. Следствием такой нерациональной мотивации и стимулирования труда персонала становится

текучесть кадров, нестабильность трудовых коллективов, потери компаний на обучение постоянно обновляющихся кадров.

Вознаграждение людей должно соответствовать их ценности для предприятия, которая может быть измерена непосредственно личным трудовым вкладом в конечные финансовые результаты организации. Организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать по социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации [5, с. 68].

При создании системы стимулирования сотрудников, необходимо учитывать, что она является самой сложной практической проблемой. Многие организации, сталкивающиеся с затруднениями, как внедрения, так и максимальной эффективности, которые заключаются в следующем:

«карательная» система для персонала (ставиться приоритет - ругать, практически отсутствует - хвалить за успехи);

- отсутствие ожидания работника (решения принимаются без отдачи от персонала);

большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением (длительное время отсутствует вознаграждение за проделанную работу сотрудником).

Таким образом, смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и ее содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое - это элементы рабочей среды. Задача руководителя - сделать ее мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации его подчиненных.

1.3 Виды и методы стимулирования персонала

В настоящее время в научной литературе раскрываются и применяются на практике три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга. Первая группа методов основана на применении власти и установления жёсткой дисциплины. Экономические методы базируются на использовании экономических законов. Социально-психологические методы управления персоналом основываются на правильной и понятной мотивации сотрудников. Если говорить простым языком это методы «кну́та», «пря́ника» и «убеждения» [2, с. 327].

Метод управления - это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Материальные стимулирующие факторы можно разделить на две части: непосредственно выделяемые работнику и невозможные для компании и факторы, связанные со статусом работника, остающиеся в собственности компании после ухода сотрудника. На рисунке 2 приведем методы материального стимулирования.

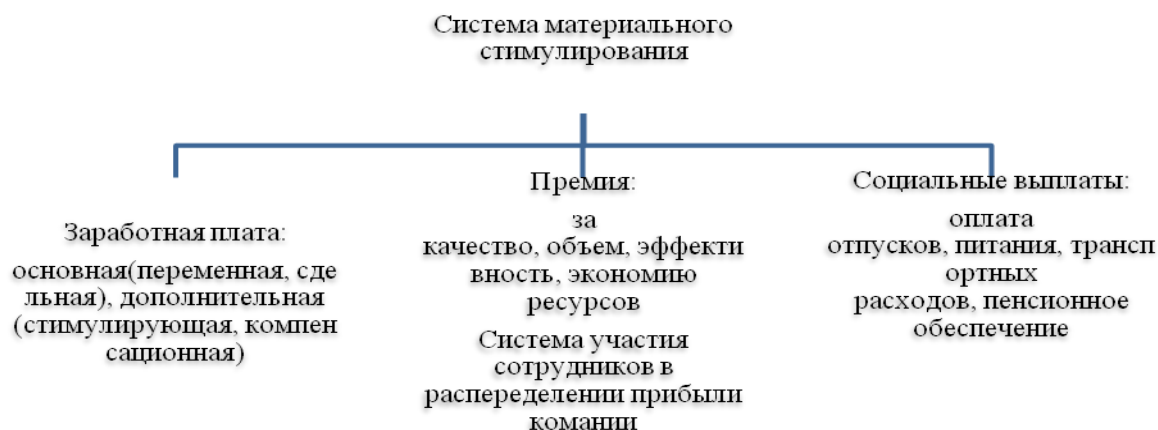


Рисунок 2- Методы материального стимулирования

Методы вознаграждения можно подразделить:

- административные (решение руководителя о единовременном поощрении, решение комиссии о присвоении звания);
- экономические (премирование по результатам достижения поставленных целей, выплата бонуса из прибыли);
- социально-психологические (работа в проектных командах, использование дополнительных льгот;
- социального пакета и нефинансовых вознаграждений- публичные поздравления, гибкие графики работы, корпоративные мероприятия, изменение статуса сотрудника).

Основными видами стимулирования труда являются: материальная денежная; материальная неденежная; нематериальная. Под материальным денежным видом понимают собственно сам размер заработной платы, переменную ее часть - премии, доплаты, надбавки и прочие выплаты.

Материальный неденежный вид - вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое работнику в виде различных путевок, подарочных сертификатов, продукция компании и других вариантов поощрения. Нематериальное стимулирование труда - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы в виде гибкого графика работы. Применение данного вида стимулирования способствует созданию положительного морально-психологического климата в коллективе. Но тем не менее, материальное стимулирование является основным фактором развития коммерческих предприятий. Именно заработная плата составляет 80-90 % стимулов к высокопроизводительному труду в условиях развивающейся рыночной экономики [34, с. 40].

Понятия, применяемые в современном законодательстве РФ в отношении материального вознаграждения работников можно выделить в три

составляющие заработной платы, которые различаются по своему содержанию, целям и основаниям для начисления (ч.1ст.129 ТК РФ):

- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

Компенсационные выплаты, относящиеся к заработной плате, необходимо отличать от компенсационных выплат, которые не являются частью заработной платы.

К компенсациям, не являющимся зарплатой, относятся денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами. К основным случаям предоставления гарантий и компенсаций работникам относятся: направление в служебные командировки; переезд на работу в другую местность; исполнение государственных или общественных обязанностей; совмещение работы с получением образования; вынужденное прекращение работы не по вине работника; предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска; другие случаи.

К компенсационным выплатам, являющимся частью заработной платы, относятся доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению.

К компенсационным относятся также следующие виды доплат:

- доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных: за работу во вредных, особо вредных, тяжелых и особо тяжелых условиях труда; работу в ночное время; интенсивность труда и другое.
- доплаты и надбавки, связанные с особым характером выполнения работы: за многосменный режим работы; выполнение монтажных, наладочных

и строительных работ; подвижной и разъездной характер работы; вахтовый метод работы; ненормированный рабочий день; полевое довольствие и другое.

- прочие доплаты, общие для всех сфер трудовой деятельности: за работу в выходные и праздничные дни; работу в сверхурочное время; при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции не по вине работника; несовершеннолетним работникам в связи с сокращенной продолжительностью рабочего времени; доплата до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством; за многосменный режим работы; за работу по графику с разделением дня на части с перерывами не менее двух часов.

Размер компенсационных выплат определяется работодателем самостоятельно, но он должен быть не ниже размеров, предусмотренных законодательством РФ.

Стимулирующие выплаты определены как "доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты" (ч. 1 ст. 129 ТК РФ).

Стимулирующие выплаты не ограничены законодательством минимальным или максимальным размером и устанавливаются работодателем самостоятельно коллективными договорами и иными локальными нормативными актами работодателя.

К доплатам и надбавкам стимулирующего характера можно отнести доплаты: за высокую квалификацию; профессиональное мастерство; работу с меньшей численностью работников; выслугу лет; ученую степень или звание. Данные выплаты производятся ежемесячно при наличии соответствующего основания.

Премия представляет собой часть заработной платы, выплачиваемую работнику в качестве поощрения за достижения в труде.

Отличие премии от стимулирующих доплат и надбавок состоит в следующем: посредством вознаграждения за труд (тарифных ставок, окладов),

доплат и надбавок учитываются основные показатели трудовых затрат, а посредством премий - дополнительные показатели труда, а именно его результаты (выполнение и перевыполнение норм выработки, плановых заданий, повышение качества, экономия материалов и другие показатели) [40, с. 138].

Премии можно разделить на две подгруппы:

1) текущее премирование - премии по результатам работы за расчетный период: месяц, квартал, год, а также за периоды иной продолжительности в зависимости от специфики производства и труда;

2) единовременные премии - за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий, за многолетний добросовестный труд в связи с юбилейными датами, выходом на пенсию.

При этом работодатель, как правило, не включает в трудовой договор с конкретным работником условие о начислении стимулирующих и компенсационных выплат, а ссылается на локальный нормативный акт в целом по компании - например, на положение о премировании. Это более целесообразно, так как при необходимости его можно изменить.

В случае если не будут выполнены производственные показатели, указанные в локальных нормативных актах, предусматривающих выплаты премий, премия может не начисляться или начисляться в меньшем размере.

Стимулирующую роль играют:

-премии по результатам работы, индивидуальные вознаграждения работникам, надбавки и стимулирующие выплаты;

- путевки в санатории для сотрудников и их детей, материальная помощь на лечение;

- доплата за стаж и бонусы, как удерживающий фактор, если предприятие заинтересовано в том, чтобы сотрудники оставались на своих рабочих местах;

-компенсационные выплаты на питание или бесплатное питание;

- оплата проезда на работу;

- дополнительная медицинская страховка;
- страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей;
- оплата обучения сотрудников;
- предоставление ссуд на покупку жилья;
- компенсация за ненормированный рабочий день;
- компенсация за использование личного автомобиля и средств связи

Руководители используют подобные выплаты для укрепления командного духа и лояльности сотрудников

Вид и количество предлагаемых организацией вознаграждений для оценки качества трудовой жизни имеют важное значение. Различные исследования показали, что вознаграждения оказывают влияние на решение кандидатов о поступлении на работу, на решения о том, какой должна быть их производительность, на прогулы, а также на решение уйти из организации. Тенденцию к снижению имеет количество прогулов при хорошей работе, дающей чувство удовлетворения. Если же работа неприятна, значительно возрастает число прогулов.

В современной теории управления персоналом нематериальное стимулирование рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и на коллективы в целом. Общей целью нематериального стимулирования является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в материальном плане (т.е. посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т.п.).

Отличительным признаком используемых здесь инструментов выступает направленность на удовлетворение не материальных, а морально-нравственных потребностей человека, таких как потребность в признании, уважении, ощущении себя членом команды и т. п.

Правильно подобранные и эффективно используемые методы нематериального стимулирования, с одной стороны, позволяют создать у сотрудников дополнительную заинтересованность в полноценном исполнении обязательств перед работодателем и, с другой стороны, ориентируют на достижение дополнительных трудовых результатов.

Кроме того, они способствуют формированию в организации позитивного психологического климата и отношений корпоративного духа. Напротив, игнорирование работодателем необходимости обеспечения моральной мотивации персонала, равно как и непрофессиональный подход к ее организации, объективно снижают эффективность кадровой работы. Они, в частности, провоцируют формирование у сотрудников подсознательного ощущения психологического дискомфорта и неудовлетворенности своей трудовой деятельностью. Это увеличивает вероятность разнообразных конфликтов, способствует высокой текучести кадров. В отечественных условиях практическая реализация подобных угроз усиливается из-за особенностей трудовой ментальности россиян, делающей их более восприимчивыми к инструментам морального воздействия.

Составной частью постоянной работы являются такие льготы как оплата больничных, оплаченные отпуска, страхование жизни и здоровья, пенсионное обеспечение. К другим видам льгот можно отнести субсидируемые предприятием кафетерии и столовые, с пониженной процентной ставкой ссуды на детские учреждения, получение образования детьми сотрудников, программы физического оздоровления и т.д.

Критерии получения вознаграждения должны быть четкими, каждый сотрудник должен осознавать, за что именно он получает вознаграждение. Система нематериального стимулирования должна мотивировать сотрудников на успех, на развитие инициативы, креативных качеств, должна быть направлена на развитие у сотрудника лояльности к компании, чем она и отличается от системы премирования, которая направлена на выполнение

основной какой-либо функции. Соответственно лишение премии подразумевает сбой на каком-либо участке работы [38, с. 130].

Периодически, но не реже одного раза в год, необходимо проводить награждение отличившихся сотрудников. Можно награждать отличившийся персонал на посвященных подведению рабочих итогов за определенный период торжественных собраниях. С учетом задач, определенных выше и стоящих перед системой нематериального стимулирования можно представить систему в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели нематериального стимулирования и предложенные виды поощрений

Показатель нематериального стимулирования	Результаты работ	Виды Поощрений
1	2	3
1.Предложения по решению поставленных руководством нестандартных задач	Одобрено руководством	Доска почета, почетная грамота или занесение в почетную книгу организации, в зависимости от значительности решенной задачи
	Не одобрено руководством	Благодарность руководства в устном виде
2.Предложения по улучшению системы механизмов продаж, существующих в компании, а также касающихся других сфер ее деятельности	Одобрено руководством	Доска почета, почетная грамота или занесение в почетную книгу организации
	Не одобрено руководством	Благодарность руководства в устном виде
3.Оригинальность при решении задачи		Почетная грамота
4.Взятие на себя на добровольной основе не оговоренных должностными обязанностями каких-либо обязательств		Благодарность руководства в устном виде

Данный перечень нельзя назвать закрытым, поскольку каждый случай проявления сотрудником своих инициативных и лучших творческих способностей может быть рассмотрен и вознагражден отдельно.

Формирование механизма нематериального стимулирования персонала осуществляется в два последовательных этапа.

На первом этапе необходимо выбрать и закрепить в кадровой стратегии один из вариантов общего стратегического подхода к организации мор нематериального стимулирования персонала.

Первый вариант предполагает организацию нематериального стимулирования на децентрализованной основе. В этом случае механизм стимулирования сотрудников основан на неформальных инструментах устного поощрения отличившихся сотрудников, которые применяются руководителями структурных подразделений в оперативном режиме. Руководители самостоятельно выбирают конкретные инструменты морального поощрения, ориентируясь на индивидуальные личностные качества конкретных подчиненных, зафиксированных в их индивидуальных досье.

Преимуществами рассматриваемого варианта является его методическая простота, не требующая:

- от службы персонала - разработки унифицированной методики стимулирования и номенклатуры прикладных ее инструментов;
- от топ-менеджеров - личного участия в процессе стимулирования сотрудников.

В свою очередь, недостатками варианта является отсутствие системного подхода к организации соответствующего процесса, но главное - его негарантированная конечная эффективность, полностью зависящая от компетенции и ответственности руководителей структурных подразделений. Необходимо также учитывать, что в нашей стране многие менеджеры не имеют надлежащей подготовки в области использовании методов психологического воздействия на подчиненных.

С учетом рассмотренных недостатков данный вариант целесообразно использовать только небольшим организациям, не располагающим мощной кадровой службой.

Второй вариант предполагает организацию нематериального стимулирования на централизованной основе. В этом случае механизм нематериального стимулирования должен быть построен на двухуровневой основе. Централизованный, т.е. единый для всей организации механизм, закрепляется в ее внутренних регламентах и включает в себя унифицированную номенклатуру инструментов коллективной и индивидуальной направленности. Данный механизм разрабатывается службой персонала и функционирует с ее непосредственным участием и под общим надзором. Децентрализованный механизм, как и в рассмотренном ранее варианте, основан на неформальных инструментах устного поощрения отличившихся сотрудников их непосредственными руководителями [21, с. 6].

Преимуществами рассматриваемого варианта является реализация всех выгод системного подхода к организации управления, а также использование обширной номенклатуры мотивирующих инструментов различной целевой направленности.

Техническим недостатком варианта является его методическая сложность, проявляющаяся на стадии как разработки соответствующего механизма, так и в процессе его текущей эксплуатации. Следует отметить, что это является одной из многих причин, определяющих необходимость наличия специальных программ подготовки будущих и уже действующих руководителей любого уровня. Данный вариант целесообразно использовать организациям, ориентированным на использование высокоэффективных, хотя и методически сложных технологий управления персоналом.

На втором этапе (при выборе второго варианта общего стратегического подхода) службе персонала необходимо сформировать унифицированный перечень прикладных инструментов стимулирования [28, с. 310].

Главное методическое требование к организации нематериального стимулирования персонала современной организации заключается в том, что в подсистеме стимулирования персонала она должна играть вспомогательную роль, дополняя материальное стимулирование. Ранее нарушение данного требования во многом определило низкую эффективность управления персоналом в абсолютном большинстве отечественных организаций-работодателей.

Первым шагом к тому, чтобы более производительным сделать труд работника является использование методов социальной адаптации и профессиональной ориентации в коллективе. Если в успехе работника на новом месте руководство заинтересовано, оно должно помнить всегда о том, что организация является общественной системой, а отдельный работник является личностью. Методы управления продвижением по службе дают возможность организациям использовать в полной мере способности своих работников, а при этом самим работникам позволяют применить свои способности наиболее полно.

Важным методом оценки системы стимулирования персонала служат социологические опросы, они позволяют определить степень удовлетворенности персонала действующей системой стимулирования.

Удовлетворенность персонала - это многогранное понятие, отражающее отношение сотрудника к различным аспектам работы: рабочая нагрузка, безопасность работы, оплата труда, условия труда, статус и престиж работы, близость с коллегами, применяемая компанией политика оценки выполнения работы, общие методы руководства, отношения между начальниками и подчиненными, автономия и ответственность, возможности для применения знаний и умений, возможности для роста и развития.

Одним из эффективнейших методов стимулирования персонала является система, основанная на применении КРІ - ключевых показателей эффективности. Это система материального стимулирования, которая может

применяться на любом предприятии, при условии ее грамотной разработки, и максимально обеспечивает соблюдение всех вышеперечисленных принципов построения системы стимулирования.

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий каждым конкретным сотрудником, отдельными подразделениями и в целом предприятием. Система стимулирования на основе КРІ позволяет: обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации; оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и предприятия в целом; ориентировать персонал на достижение требуемых результатов; управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет; обеспечить коллективную и индивидуальную ответственность за результаты деятельности предприятия.

Ключевые показатели эффективности и способы их расчета (оценки) конкретизируются по отдельным категориям работников. Коэффициенты КРІ принимают значения в зависимости от уровня выполнения работником поставленных задач.

Одной из наиболее важных разработок в области систем управления на предприятии человеческими ресурсами является создание методов и программ по повышению качества трудовой жизни [30. с. 78].

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим параметрами:

работа должна быть интересной;

сотрудники должны получать признание своего труда и справедливое вознаграждение;

чистой, с хорошей освещенностью и низким уровнем шума должна быть рабочая среда;

со стороны руководства надзор должен быть минимальным, но всегда осуществляться, когда в этом возникает необходимость;

сотрудники должны принимать участие в принятии затрагивающих их и работу решений;

сотрудникам должна быть обеспечена гарантия работы и развитие с коллегами дружеских взаимоотношений;

сотрудникам должны быть обеспечены средства медицинского и бытового обслуживания.

Методика совершенствования условий труда и организации предусматривает повышение удовлетворенности работой за счет предоставления самостоятельности в большей степени, расширения круга решаемых задач, реакции на результаты труда в большей степени, или создания для пробы своих сил работником условий. К успеху приводит реорганизация условий труда, но подходит она лишь в определенных условиях и для определенных людей. Ее особенно трудно реализовать при условиях жесткой технологии. Неудачной может оказаться реорганизация, если вначале руководство не определит, положительно ли работники организации к ней относятся.

Таким образом, эффективное управление в современных условиях представляет собой наряду с материальными, финансовыми, человеческими и иными ресурсами ценный ресурс организации. Следовательно, повышение эффективности стимулирования труда работников становится одним из направлений совершенствования в целом деятельности предприятия.

2 Анализ системы управления и стимулирования труда персонала в ООО «Милан»

2.1 Общая характеристика ООО «Милан»

Общество с ограниченной ответственностью «Милан» находится по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Громовой д.34а. ООО «Милан» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации. Свои услуги ООО «Милан» предоставляет физическим, юридическим лицам и муниципальным учреждениям.

Магазин ООО «Милан» по праву можно считать сетевым, так как он полностью соответствует стандартам, установленным в федеральной сети ООО «Милан»: и оформление, и экспозиция продукта, и компетентность продавцов, прошедших обучение по продукту, и дресс-код, и стандарты обслуживания покупателей, и единый маркетинг. Филиалы ООО «Милан» находятся в Самарской, Ульяновской и Саратовской областях.

Ассортимент межкомнатных дверей дверного салона представлен шпонированными, полотнами из массива дерева, дверями экошпон, ламинированными, дверями ПВХ и стеклянными полотнами от известных отечественных и зарубежных производителей, чье имя и история гарантируют качество и надёжность изделий.

Ассортимент входных металлических дверей представлен как надёжными моделями отечественных производителей: «VivoPorte» («ВивоПорте»), «Армада», «Хранитель», «Стальная линия», «StabilePortesteel» («СтабилеПортестил»), так и не дорогими моделями эконом-класса.

ООО «Милан» предлагает широкий выбор продукции различного назначения для комплектации объектов: строительные двери ГОСТ 6629-88; ламинированные межкомнатные двери; ламинированные дверные блоки; композитные влагостойкие (ПВХ) двери; противопожарная продукция; двери с нестандартными характеристиками; итальянские двери; шпонированные

межкомнатные двери; двери из экошпона; двери из ламината («MarioRioli»); межкомнатные двери из массива; строительные двери; входные двери «Премиум» и «Эконом»; стеклянные двери; складные двери (гармошка); арки; фурнитура.

Служба сервиса на предприятии представлена следующими услугами: вызов замерщика, доставка, установка, реставрация и гарантийный сертификат. По масштабу деятельности ООО «Милан» является малым предприятием.

Миссия предприятия: эффективная и качественная реализация продукции, удовлетворяющей требованиям наших клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия.

Основные цели и задачи предприятия: получение прибыли; развитие на рынке среди конкурентов; достойная заработная плата персонала; рост; репутация; национальный престиж; выгодное партнерство и его постоянство на взаимовыгодных условиях.

Стратегические цели предприятия: расширение сети дилеров; поиск новых клиентов и их постоянство; выход на новый рынок.

В таблице 2 представлены расчеты технико-экономических показателей деятельности ООО «Милан» за 2014-2016 гг..

Таблица 2 - Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Милан» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2014	2015	2016	Абсолютное		Относительное	
						2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Выручка	тыс. руб.	1162800	1411800	1258300	249000	-153500	21,41	-10,87
2.	Численность работающих	чел.	2893	2896	2869	3	-27	0,1	-0,93
	в том числе рабочих	чел.	2669	2672	2672	3	0	0,11	0
3.	Выработка на одного работающего	тыс. руб.	401,94	487,5	434,5	85,56	-53	21,29	-10,87
	рабочего	тыс. руб.	435,67	528,37	470,92	92,7	-57,45	21,28	-10,87

Окончание таблицы 2

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2014	2015	2016	Абсолютное		Относительное	
						2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Фонд заработной платы работающих	тыс. руб.	520740	521280	521280	540	0	0,1	0
	в том числе рабочих	тыс. руб.	384336	384768	384768	432	0	0,11	0
5.	Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	1127000	1363700	1210700	236700	-153000	21	-11,22
6.	Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,97	0,97	0,96	0	-0,01	0	-1,03
7.	Прибыль от реализации	тыс. руб.	35800	48100	47600	12300	-500	34,36	-1,04
10.	Уровень рентабельности продукции	%	3,18	3,53	3,93	0,35	0,4	-	-
11.	Рентабельность продаж	%	3,08	3,41	3,78	0,33	0,37	-	-

На основе данных таблицы 2 можно сделать вывод о деятельности ООО «Милан» за 2014-2016 гг. В 2015 году темп роста объема реализации по сравнению с 2014 годом был выше и составил 21,41%. В 2016 году темп роста снизился на 10,87%. Таким образом, за анализируемый период данный показатель вырос на 10,54%. Численность работающих возросла в 2015 году по сравнению с 2014 г. на 3 человека, что свидетельствует о стабильности работы предприятия. Фонд заработной платы работающих в 2015 году составил 521280 тыс. руб., что свидетельствует о его росте на 0,1% по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году он остался без изменений.

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д. Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности ООО «Милан», недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть

поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающие новые возможности.

При анализе внешней среды используем следующую методику экспертной оценки влияния факторов:

1) группировка внешних факторов по областям: экономические, политические, рыночные, социальные, поставщики, потребители;

2) определение весового значения для каждого фактора от 5 (важный фактор) до 0 (незначительный фактор) руководствуясь оценкой вероятного воздействия каждого фактора на стратегическую позицию предприятия;

3) определение балла для каждого подфактора по пятибалльной шкале: 5 – выдающийся, 4 – выше среднего, 3 – средний, 2 – ниже среднего, 1 – незначимый (угрозы со знаком « - », возможности « + »);

4) в графах «Угрозы» и «Возможности» конкретизируются эти понятия для того или иного подфактора с точки зрения студента;

5) определение средневзвешенных оценок для каждого подфактора, путём умножения его веса на балл, и оценки фактора для данного предприятия. Суммарная (средняя арифметическая) оценка указывает на степень реакции предприятия на факторы внешней среды.

Таблица 3 - Факторный анализ внешних угроз и возможностей ООО «Милан»

Название фактора	Балл	Вес	Угрозы	Благоприятные возможности
1. Экономические факторы. Вес группы факторов				
1.1 Темпы инфляции	-2	1	-	
1.2 Налоговые ставки	-3	1	-	
1.3 Экономические кризисы	-5	4	-	
1.4 Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности	+3	3		+
1.5 Тарифы на энергоресурсы	-1	1	-	

Название фактора	Балл	Вес	Угрозы	Благоприятные возможности
Средняя оценка: -3,4				

Окончание таблицы 3

Название фактора	Балл	Вес	Угрозы	Благоприятные возможности
2. Политические факторы. Вес группы факторов				
2.1 Стабильность правительства	0	0		
2.2 Таможенная политика	-1	1	-	
2.4 Ужесточение законодательства	-3	2	-	
Средняя оценка: -2,3				
3. Рыночные факторы. Вес группы факторов:				
3.1 Уровень доходов населения	+2	3		+
3.2 Конкуренция на рынке	-3	3	-	
3.3 Увеличение доли рынка	+3	4		+
3.4 Емкость рынка	0	2		
Средняя оценка: 2,25				
4. Социальные факторы. Вес группы факторов				
4.1 Социальная стабильность в обществе	-1	0	-	
4.2 Расслоение населения	0	0		
4.3 Обостренные национальные чувства	0	0		
4.4 Развитие движения в защиту прав потребителей	0	0		
4.5 Демографическая ситуация	0	0		
Средняя оценка: 0				
5. Поставщики. Вес группы факторов				
5.1 Зависимость от поставщиков сырья	+2	1		+
5.2 Наличие альтернативных поставщиков	+2	1		+
5.3 Надежность поставщиков	+2	2		+
5.4 Цена поставляемого сырья	+2	2		+
5.5 Качество поставляемого сырья	0	2		
5.6 Ритмичность поставок	0	2		
Средняя оценка: 2				
6. Потребители. Вес группы факторов				
6.1 Количество постоянных потребителей	+2	3		+
6.2 Отношение потребителей к продукции	+3	5		+
6.3 Возникновение потребности клиентов в более совершенных товарах и услугах	-3	4	-	
6.4 Уровень информированности потенциальных потребителей	-3	5	-	
6.5 Чувствительность потребителя к цене	-3	5	-	
6.6 Чувствительность потребителя к качеству	-3	4	-	
Средняя оценка: -5,5				

При анализе внутренней среды предприятия проводится обследование различных функциональных зон организации с целью выявления сильных и слабых сторон. Экспертная оценка факторов внутренней среды проводится по методике анализа внешней среды.

Таблица 4 - Факторный анализ сильных и слабых сторон ООО «Милан»

Название фактора	Балл	Вес	Слабые стороны	Сильные стороны
1. Продукты. Вес группы факторов				
1.1 Качество	+3	4		+
1.2 Цена	+2	5		+
1.3 Ассортимент	+2	5		+
1.4 Полноценное сервисное обслуживание	-4	4	-	
1.5 Эксклюзивность	0	0		
1.6 Отношение потребителя	+4	4		+
1.7 Себестоимость	+2	2		+
Средняя оценка: 5,1				
2. Маркетинг. Вес группы факторов				
2.1 Доля рынка, занимаемая предприятием	+2	3		+
2.2 Исследования изменений на рынке, в структуре клиентов, интересов клиентов	0	0		
2.3 Вывод на рынок нового продукта, услуги	-2	3	-	
2.4 Эффективность рекламы, продвижения товара	-4	5	-	
Средняя оценка: -5				
3. Финансовая система. Вес группы факторов				
4.1 Сформулированная финансовая политика	+2	2		+
4.2 Система контроля затрат	+1	1		+
4.3 Доступность кредитов	+1	3		+
Средняя оценка: 2,7				
4. Производство и инновационная политика. Вес группы факторов				
6.1 Изношенность оборудования	0	0		
6.2 Новизна технологии	0	0		
6.3. Длительность производственного цикла	0	0		
6.4. Скорость подготовки к продаже новых продуктов	+2	2		+
6.5 Возможность инвестиций	0	0		
6.6 Потребность в инвестициях	+2	0		+
6.7 Контроль за качеством	+2	2		+
Средняя оценка: 1,1				

Название фактора	Балл	Вес	Слабые стороны	Сильные стороны
5. Управление. Вес группы факторов				
5.1 Компетентность и подготовка менеджеров высшего звена	+2	2		+
5.2 Компетентность и подготовка менеджеров среднего звена	+2	2		+

Окончание таблицы 4

Название фактора	Балл	Вес	Слабые стороны	Сильные стороны
5.3 Уровень организационной культуры	-3	3	-	
5.4 Распределение функций	-2	2	-	
5.5 Система мотивации	-2	2	-	
Средняя оценка: -1,8				
6. Персонал. Вес группы факторов				
6.1 Квалифицированный персонал	+3	5		+
6.2 Текучесть кадров	-2	2	-	
Средняя оценка: 5,5				

Теперь выберем наиболее весомые факторы и занесем их в таблицу с описанием сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз.

Таблица 5 - Описанием сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> - Стабильное положение на рынке - Разумная ценовая политика - Разнообразие продукции и услуг - Квалифицированный персонал - Высокое качество товара - Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> - Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей - Появление молодого квалифицированного персонала - Увеличение доли рынка - Расширение ассортимента товара и услуг
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы

<ul style="list-style-type: none"> - Пассивная рекламная компания - Низкий уровень организационной культуры и обслуживания - Неэффективная система стимулирования и мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая конкуренция на рынке - Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, товарах - Экономический кризис - Ужесточение законодательства
--	--

На основе данной таблицы составим итоговую стратегическую матрицу.

Таблица 6 – Итоговая стратегическая матрица.

Матрица SWOT		Классификатор «Характеристики внешней среды»	
		Возможности (Opportunity)	Угрозы (Treats)
		<ul style="list-style-type: none"> - Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей - Появление молодого квалифицированного персонала - Увеличение доли рынка - Расширение ассортимента товара и услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая конкуренция на данном рынке - Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, товарах - Экономический кризис - Ужесточение законодательства
Классификатор «Характеристики компании»	<p>Сильные стороны (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стабильное положение на рынке - Разумная ценовая политика - Разнообразие услуг - Высокое качество товара - Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей 	<p>Поле СИВ (Объекты приоритетного развития)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стабильное положение фирмы на рынке, позволит привлечь квалифицированный персонал - Разумная ценовая политика и высокое качество товара, позволит увеличить долю рынка. - Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей, позволит привлечь новых клиентов, что в последствии приведет к 	<p>Поле СИУ (объекты неопределенности)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разумная ценовая политика, разнообразие услуг, квалифицированный персонал, высокое качество товара позволят конкурировать на рынке - Расширение спектра услуг и товаров, и повышения их качества, позволит учесть растущие потребности клиентов. - На угрозы, типа экономический кризис, ужесточение законодательства, к сожалению, фирма повлиять не может.

		увеличению доли рынка.	
--	--	------------------------	--

Классификатор «Характеристики компании»	Слабые стороны (Weakness)	Поле СЛВ (объекты реформирования)	Поле СЛУ (объекты реформирования)
	<ul style="list-style-type: none"> - Пассивная рекламная компания - Низкий уровень организационной культуры - Качество товара, ниже чем у основных конкурентов - Неэффективная система мотивации персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - Появление молодого квалифицированного персонала, повысит уровень организационной культуры. - Разработка эффективной системы стимулирования персонала повысит его мотивации и качество обслуживания - Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей, приведет к притоку новых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработать «яркую» рекламную компанию, которая позволила бы привлечь внимания клиентов. - Повышения качества оказываемых услуг, за счет стимулирования персонала позволит повысить качество обслуживания и выдержать жесткую конкуренцию.

На основе выявленных сильных и слабых сторон следует построить «звезду» степень решаемости проблем предприятия (рисунок 6).

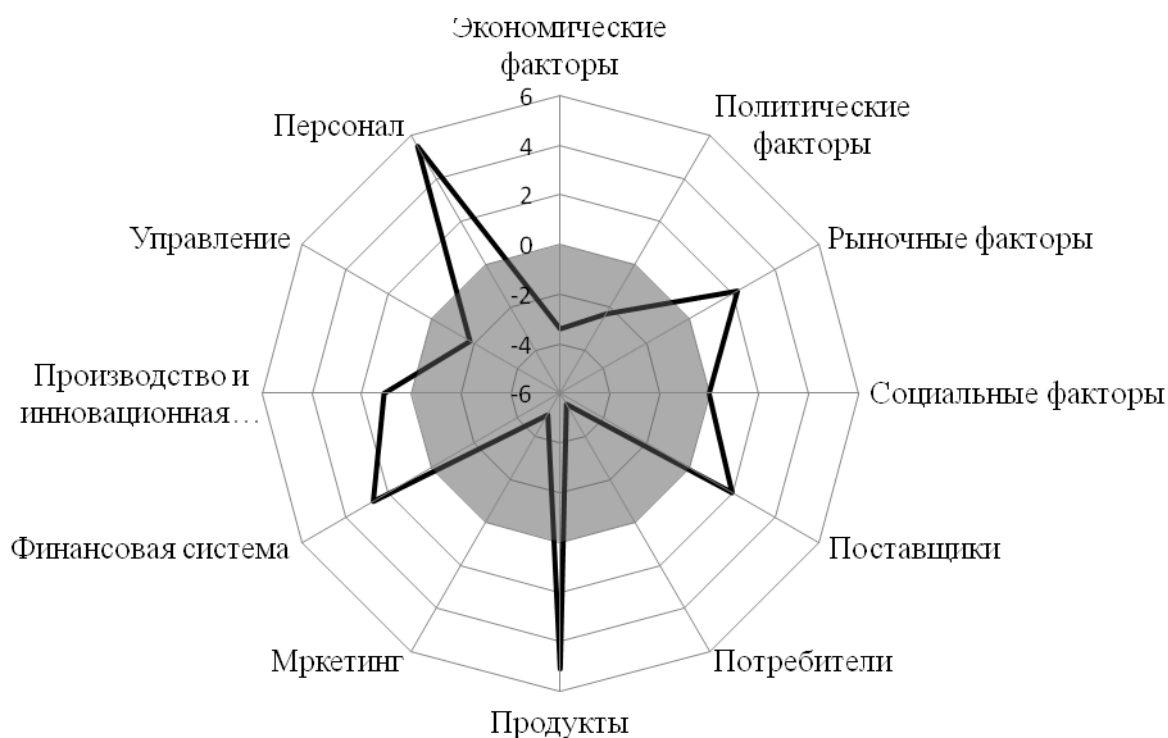


Рисунок 6 – «Звезда» степень решаемости проблем предприятия

Таким образом, в наибольшей степени проблемы и угрозы ООО «Милан» можно предотвратить за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов (персонала) и за счет повышения качества продукции и услуг.

Обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами, их грамотное использование, уровень производительности рабочего времени имеют огромное значение для повышения эффективности производства и увеличения объемов работ. От эффективности использования трудовых ресурсов зависят своевременность и объем выполнения задач, эффективность использования оборудования, и как результат, себестоимость продукции, прибыль и ряд других показателей организации.

2.2 Анализ системы стимулирования и управления

Система управления предприятием включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, которые обеспечивают данное функционирование. В ходе работы была исследована организационная структура ООО «Милан» (рис. 4).

В данной структуре общий руководитель и руководители подразделений (экономического, технического и иных подразделений) разделяют свое воздействие на исполнителей по функциям. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое содействие исполнителям выполняемых работ.

На рисунке 4 представлена структура управления ООО «Милан».

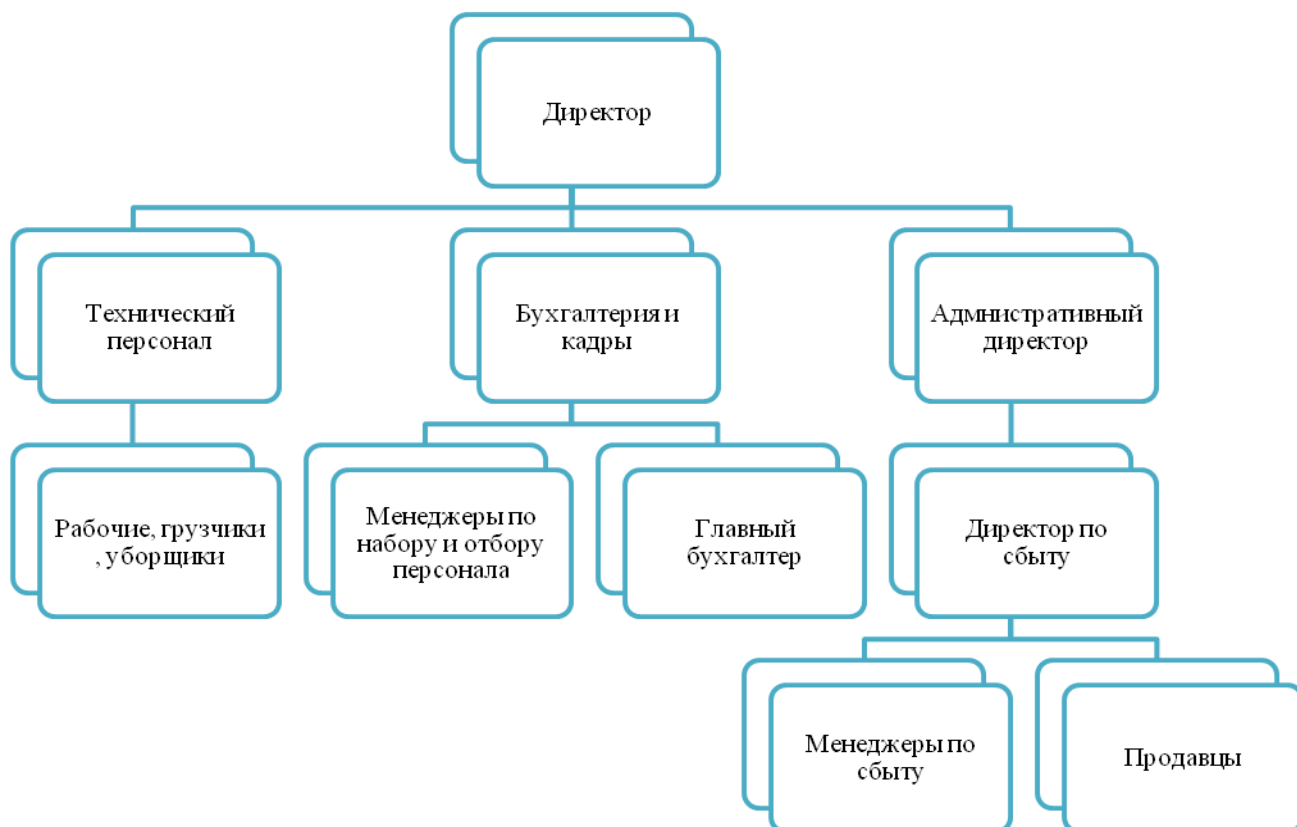


Рисунок 4 - Организационная структура управления магазином ООО «Милан»

Структура управления магазином носит линейный характер. В ходе анализа были выявлены следующие положительные этого типа структуры являются:

- единство распорядительства и ответственности, т.е. исполнители подчиняются только одному непосредственному начальнику, а тот, в свою очередь, несет ответственность за работу своих подчиненных;
- четкая линейная соподчиненность всех должностей и звеньев управления, что обеспечивает согласованность действий;
- личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения;
- простота управления, т.к. существует только один канал связи;
- оперативно решаются нестандартные ситуации;
- происходит быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;

- каждый функциональный отдел содержит высококвалифицированных специалистов в конкретной области;
- полная персональная ответственность за результаты выполняемой работы.

Также были выявлены недостатки структуры:

- перегрузка информацией руководителя;
- концентрация власти в управленческой верхушке;
- высокие требования к руководителю, который должен разбираться во всех функциональных направлениях;
- долгий процесс принятия и реализации принятых решений.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач.

Директор организации решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации. Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Отвечает за организацию работы в целом, координацию деятельности каждого из сотрудников, за развитие предприятия. Директор выполняет следующие обязанности в соответствии с должностной инструкцией:

- осуществляет общее руководство администрацией и оперативно-хозяйственной деятельностью предприятия;
- координирует работу всех служб и подразделений;
- рационально использует финансовые, материальные и людские ресурсы с целью обеспечения доходности предприятия;
- определяет кадровую политику, принимает на работу и увольняет работников предприятия.

Бухгалтер выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации

продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками за предоставленные услуги и т.п.).

Экономист выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции и освоение новых видов, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В функции менеджеров входит непосредственная работа с клиентами, обеспечением которых занимается директор, они занимаются привлечением покупателей, рекламой, выпиской документов (накладные, счета-фактуры и счета на оплату), отсылают и принимают заявки покупателей, формируют цены.

Основной руководящий персонал предприятия ООО «Милан» имеет соответствующее образование и квалификацию, а также достаточно большой стаж работы. Круг обязанностей каждого работника ООО «Милан» по своей специальности, квалификации и должности определяется должностной инструкцией.

Сначала необходимо проанализировать обеспеченность ООО «Милан» трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ обеспеченности ООО «Милан» трудовыми ресурсами за 2014-2016 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2016 года от			
	2014	2015	2016	2014 года		2015 года	
				Чел (+/-)	Темп прироста, %	Чел (+/-)	Темп прироста, %
Рабочие, в т.ч.	2669	2672	2672	3	0,11	0	0
- основные	1892	1895	1895	3	0,16	0	0
- вспомогательные	777	777	777	0	0	0	0
Служащие, в т.ч.	224	224	197	-27	-12,05	-27	-12,05
- руководители	24	24	24	0	0	0	0

Окончание таблицы 7

- специалисты	196	196	169	-27	-13,78	-27	-13,78
- прочие служащие	4	4	4	0	0	0	0
Всего работающих	2893	2896	2869	-24	-0,83	-27	-0,93

Анализируя данные таблицы 7, можно сказать, что в 2015 году численность сотрудников увеличилась, а в 2016 году уменьшилась в результате сокращения штата специалистов. Наиболее высокими темпами увеличилась численность основных рабочих, штат руководителей остался неизменным.

Проанализируем динамику структуры персонала ООО «Милан» в табл. 8.

Таблица 8 - Структура численности работающих ООО «Милан» по категориям за 2014-2016 гг.

№ п/п	Категории работающих	Структура численности, %			Отклонения (+/-) 2016 года от	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Рабочие, в т.ч.	92,26	92,27	93,13	0,87	0,86
2	- основные	65,40	65,44	66,05	0,65	0,61
3	- вспомогательные	26,86	26,83	27,08	0,22	0,25
4	Служащие, в т.ч.	7,74	7,73	6,87	-0,87	-0,86
5	- руководители	0,83	0,83	0,84	0,01	0,01
6	- специалисты	6,77	6,76	5,89	-0,88	-0,87
7	- прочие служащие	0,14	0,14	0,14	0	0

Исходя из данных табл. 8, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают рабочие – более 90%. Из них более 65% рабочих относятся к категории основных и около 25% к категории вспомогательных. На долю служащих приходится менее 8% персонала. Среди служащих наиболее многочисленная группа – специалисты, их доля составляла в 2016 году 5,89% от всех работников предприятия.

Соотношение числа рабочих и служащих всех категорий в целом стабильно. Сокращение численности персонала в 2016 году затронуло специалистов, что повлияло на структуру кадров, численность служащих сократилась на 0,88%.

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии. Показатели движения кадров ООО «Милан» за период с 2014-2016 гг. представлены в табл. 9.

Таблица 9 - Движение кадров ООО «Милан» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение чел., (+/-) 2016 г. от	
					2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Среднесписочная численность, чел.	2893	2896	2869	-24	-27
2	- в т.ч. рабочих	2669	2672	2672	3	0
3	Принято на работу, чел.	2	3	0	-2	-3
4	- в т.ч. рабочих	2	3	0	-2	-3
5	Уволено с работы всего, чел.	1	0	27	26	27
6	- в т.ч. рабочих	1	0	0	-1	0
7	- в т.ч. по собственному желанию, чел.	1	0	5	4	5
8	Коэффициент приема кадров (стр. 3/стр.1)	0,0007	0,001	0	-0,0007	-0,001
9	- в т.ч. рабочих (стр.4/стр.1)	0,0007	0,001	0	-0,0007	-0,001
10	Коэффициент выбытия кадров (стр. 5/стр.1)	0,0003	0	0,009	0,0087	0,009
11	- в т.ч. рабочих (стр.6/стр.1)	0,0003	0	0	-0,0003	0
12	Коэффициент оборота кадров (стр.3+стр.5)/стр. 1)	0,001	0,001	0,009	0,008	0,008
13	- в т.ч. рабочих (стр.4+стр.6)/стр.1	0,001	0,001	0	-0,001	-0,001
14	Коэффициент текучести кадров (стр. 7/стр.1)	0,003	0	0,001	-0,002	0,001

Данные таблицы 9 позволяют сделать вывод о том, что за три года среднесписочная численность уменьшилась на 27 человек причем уменьшение штата пришлось на 2016 год, когда численность специалистов сократилась сразу на 27 человек. Важным показателем является коэффициент текучести

кадров. Хотя его значение не велико (в 2016 году он составил 0,001), динамика говорит о сокращении текучести.

Анализ заработной платы сотрудников ООО «Милан» представлен в табл. 10.

Таблица 10 - Анализ заработной платы работников ООО «Милан» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Относительное отклонение 2016 г. от	
					2014 г., %	2015 г., %
1	Объем реализации продукции, тыс. руб.	1162800	1411800	1258300	8,21	-10,87
2	Годовой ФОТ, тыс. руб.	520740	521280	521280	0,10	0
3	Среднесписочная численность работников, чел.	2893	2896	2869	-0,83	-0,93
4	Среднегодовая выработка одного сотрудника, тыс. руб.	401,94	487,5	434,5	8,10	-10,87
5	Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.	180	180	182	1,11	1,11
6	Зарплата на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,45	0,37	0,41	-8,89	10,81
7	Коэф. опережения роста производительности труда над ростом з.платы, пункты	-	1,21	0,89	-	-26,45

Анализируя данные, можно сказать, что в 2015 году наблюдался подъем по всем показателям, как по объему реализации продукции, так и по ФОТ. В 2016 году объем реализованной продукции резко сократился, а ФОТ остался на прежнем уровне, в результате чего увеличилась и заработная плата на 1 рубль реализованной продукции.

Далее проанализируем систему управления персоналом на ООО «Милан». Итак, контроль за использованием рабочего времени осуществляется руководителями структурных подразделений и контролируется отделом управления персоналом. В качестве положительных методов управления

работодатель может принять в соответствии со статьей 191 ТК РФ и «Положением о награждении персонала» может поощрить работников ООО «Милан», добросовестно исполняющих трудовые обязанности, а именно:

- объявляет благодарность;
- выдает премию;
- награждает ценным подарком;
- награждает Почетной грамотой предприятия;
- объявляет Благодарность Президента предприятия;
- представляет к званию «Лучший по профессии»;
- представляет к ведомственным наградам.

Период финансового расчета по заработной плате ООО «Милан» составляет календарным месяц. Заработная плата выдается в кассе предприятия или путем перечисления на пластиковую карту работника, по заявлению работника может переводиться на его лицевой счет. Сроки выплаты заработной платы:

- 25 числа отчетного месяца – аванс;
- 10 числа следующего за отчетным месяцем – заработная плата.

Достижение любой поставленной цели становится возможным только при наличии людей, способных решать поставленные задачи. Основной кадровый состав работников вполне отвечает сложности задач, решаемых ООО «Милан».

В 2006 году на предприятие прошло первую профессиональная аттестация специалистов. По ее итогам некоторые сотрудники были зачислены в резерв на руководящие должности, представлены к различным наградам, направлены на курсы повышения квалификации. В настоящее время кадровая политика ООО «Милан» – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимого качества и количества. Но эффективна ли она? Работа с персоналом на предприятии ООО «Милан» основывается на том, что персонал предприятия

является ее главным ресурсом. Профессионализм, творческий потенциал и преданность каждого сотрудника корпоративным интересам предприятия это главный фактор успеха бизнеса.

Основные принципы работы с персоналом ООО «Милан»:

- надежность, порядочность и честность по отношению к сотрудникам со стороны руководства предприятия во всех сферах деятельности;
- привитие сотрудникам ценностей, этических и моральных норм поведения, принятых на предприятии и составляющих основу корпоративной культуры;
- создание условий для максимального использования творческого потенциала, профессиональных и личностных качеств каждого сотрудника предприятия;
- максимальное сближение интересов сотрудников и корпоративных интересов предприятия;
- вовлечение каждого сотрудника в жизнь предприятия;
- разделение успеха предприятия с персоналом;
- привитие чувства преданности корпоративным интересам и гордости за причастность к предприятию и участие в бизнесе;
- справедливое поощрение качественного выполнения служебных обязанностей сотрудниками, проявления инициативы и предприимчивости в достижении целей и решении поставленных задач, содействии повышению эффективности управления, увеличению прибыльности бизнеса;
- эффективное стимулирование профессионального и личностного роста сотрудников персонала;
- ориентация на внутренние кадровые ресурсы предприятия;
- создание условий для обеспечения профессионального развития и служебного роста наиболее перспективных сотрудников.

В организации работают сотрудники разных возрастов. Так, в 2016 году 41% персонала составляют лица до 30 лет, 35% - до 40 лет, 24% - до 50 лет. Из

динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах (рис. 7).

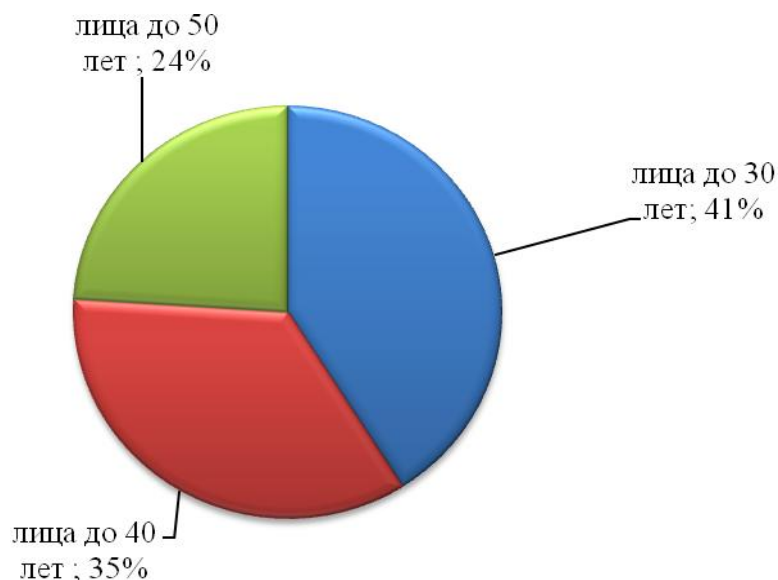


Рисунок 7 - Возрастные категории персонала ООО «Милан» в 2016 г.

В 2014 году в возрасте 20-29 лет было 32,2% рабочих и специалистов, а в 2016 году - уже 41%.

Большинство сотрудников имеют высшее и среднее специальное образование. Ранжируя образовательную структуру персонала, можно отметить, что наибольший процент выпадает на работников со средне - специальным образованием - 45% от общей численности персонала, далее с высшим образованием - 33%, со средним образованием - 22%. В целом, уровень образования достаточно высокий (рис. 8).

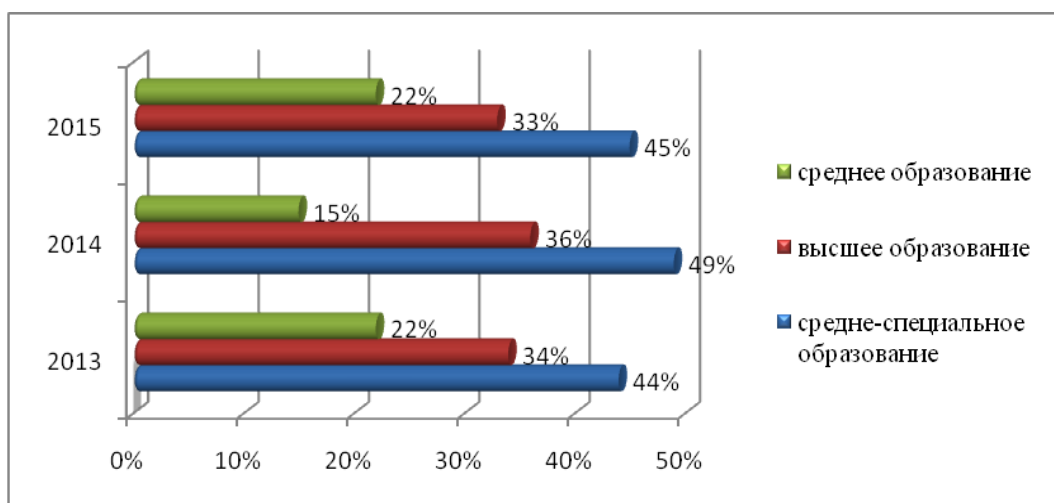


Рисунок 8 - Уровень образования персонала ООО «Милан»

Распределение персонала по стажу работы в организации представлено на рис. 9.

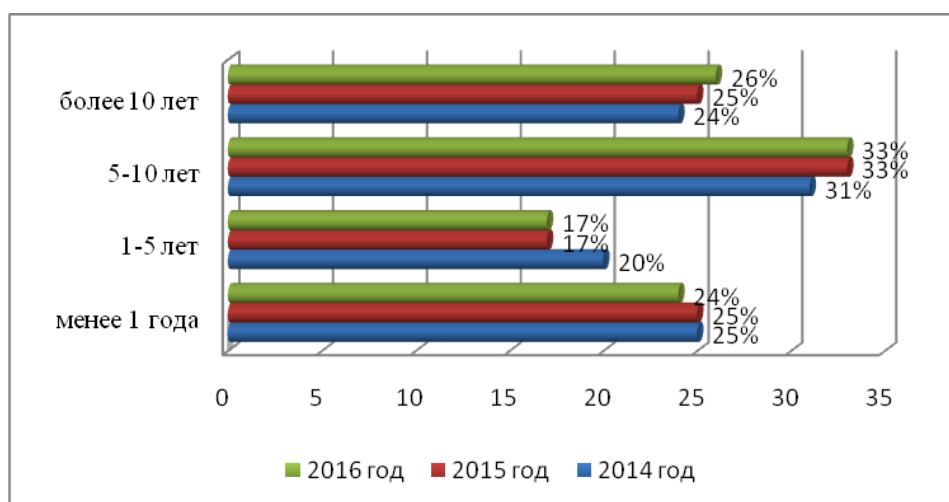


Рисунок 9 - Распределение персонала по стажу работы

В организации большинство сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет. Количество таких работников в 2016 году составило 33% от средне списочной численности сотрудников, в 2015 году также - 33%, в 2014 году 66 человек или 31%. В 2016 году число работников со стажем работы менее 1 года составило 24%, в 2015 году - 25%, в 2014 году - 25%. В 2016 году число работников проработавших от 1 года до 5 лет составило - 17%, в 2015 году - 17%, в 2014 году - 20%. Количество работников со стажем работы более 10 лет составило в 2016 году - 26%, в 2015 году - 25% и 2014 году - 24%.

В ООО «Милан» управления текучестью персонала, как такового, нет. Текучесть кадров здесь считается неизбежной. В ООО «Милан» организовано простейшее исследование мотивов выбытия работников. Увольняющимся предлагается заполнить форму ответов на вопрос: «По какой причине Вы меняете место работы?». Предлагаемая форма вывода результатов опроса, как показывает время, не привносит сколь либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена в качестве типичной (рисунок 10).

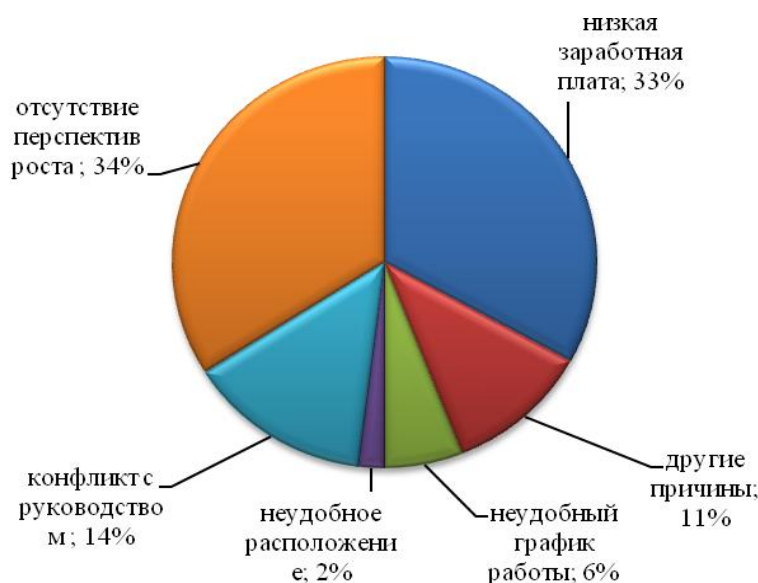


Рисунок 10- Причины увольнения сотрудников ООО «Милан»

Основная причина текучести кадров - низкая заработная плата (33%) и отсутствие перспектив роста (34%), также значительная доля уволившихся сотрудников указывала причину - конфликт с руководством (14%).

Таким образом, чтобы снизить текучесть кадров, необходимо нанимать правильных людей, соответствующих корпоративной культуре организации. Их ценности, принципы и цели должны соответствовать целям компании. Необходимо разработать программу по профессиональному и карьерному развитию персонала. Сотрудники должны чувствовать, что от их деятельности действительно что-то зависит. Также можно развить конкурентоспособный компенсационный пакет, содержащий премии и бонусы за особые достижения,

систему льгот, поддерживающую здоровье работников. Не нужно заставлять работников работать сверхурочно или по выходным, т.к. для большинства отдых имеет большое значение.

В организации используются материальное и нематериальное стимулирование персонала. Направления развития нематериального стимулирования представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 - Направления развития нематериальной мотивации сотрудников в ООО «Милан»

Выдача наград к юбилеям работников проходит с учетом заслуг в профессиональной деятельности при стаже работы не меньше 5 лет и, если отсутствуют нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

Экономический метод стимулирования персонала базируется на Трудовом кодексе Российской Федерации. К установленным тарифным ставкам, сдельным расценкам, должностным окладам работников применяются доплаты, надбавки и повышенный размер оплаты труда.

Процесс премирования сотрудников осуществляется каждый месяц, и по итогам успешной работы за год и имеет цель поощрения. В рамках исследования был построен мотивационный профиль по использована методике Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности».

По полученным данным строим мотивационный профиль персонала ООО «Милан» (рис. 12).

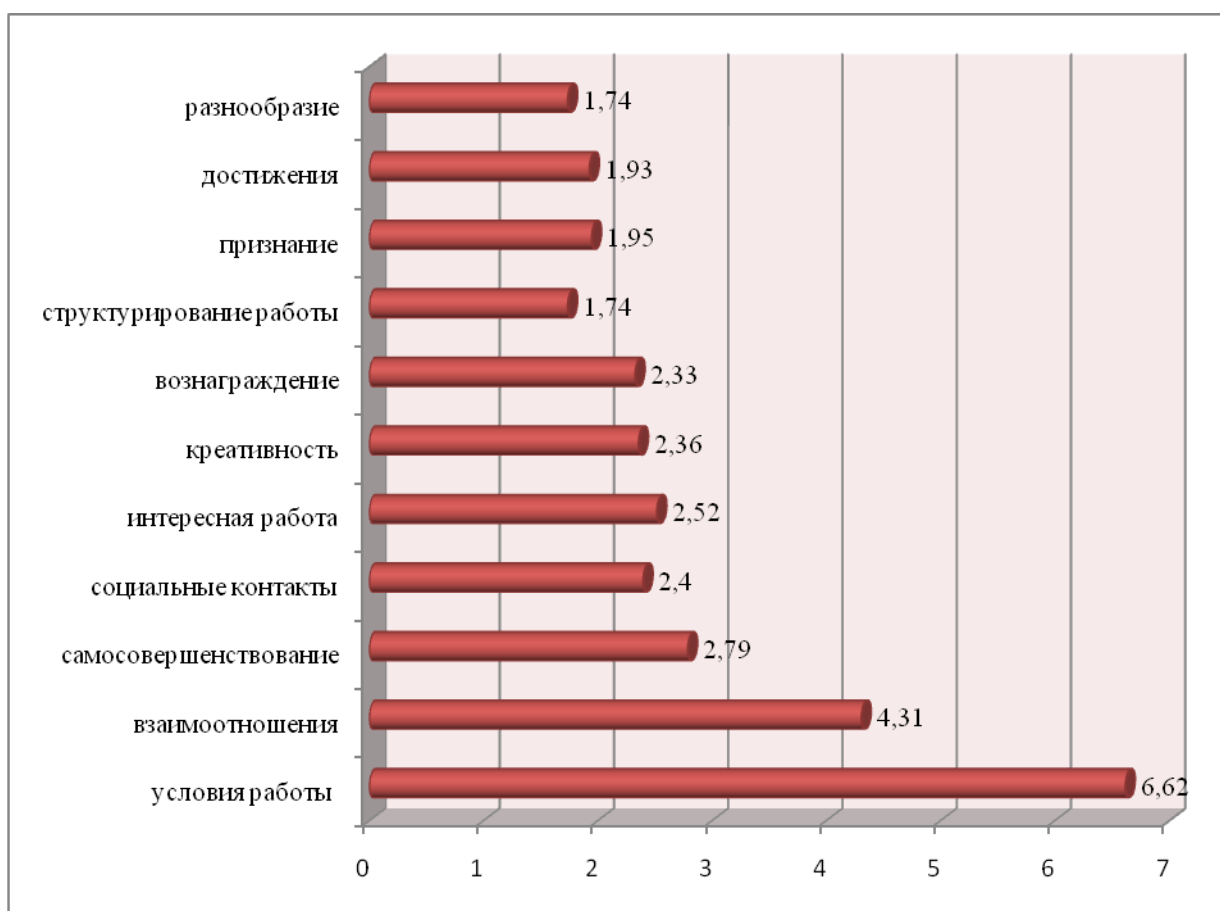


Рисунок 12 - Мотивационный профиль персонала ООО «Милан»

Таким образом, в мотивационном профиле персонала на первом месте оказались условия работы, затем взаимоотношения, самосовершенствование, интересная работа и социальные контакты.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что система управления человеческими ресурсами в организации ООО «Милан» является довольно стабильной и гибкой, но ее механизм нередко оказывается

недостаточно эффективным по ряду причин объективного и субъективного характера. Недостаточно проводятся психологические работы, беседы с персоналом именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов в коллективе персонала компании в мотивационном профиле персонала на первом месте оказались условия работы, затем взаимоотношения, самосовершенствование, интересная работа и социальные контакты. Проведя анализ мотивации и стимулирования персонала, был сделан вывод, что в ООО «Милан» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.

3. Мероприятия по повышению стимулирования персонала в ООО «Милан»

3.1. Программа мероприятий по повышению стимулирования персонала

Основная проблема предприятия - это низкая мотивация сотрудников. В большинстве случаев мероприятия, связанные с повышением мотивации персонала, связывают, в первую очередь, с увеличением оплаты труда. Но это не всегда является эффективным средством. По прошествии определенного периода времени мотивирующий эффект от увеличения размера оплаты труда снижается и, чтобы поднять уровень мотивации персонала до прежнего уровня, руководство вынуждено снова увеличивать оплату труда. Сотрудники постепенно привыкают к подобной форме стимулирования и, не получив очередной прибавки к величине заработной платы, становятся еще менее заинтересованы в своей работе.

На мой взгляд, рабочий персонал лучше стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы. Необходимо дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, так как этого требует внутренняя потребность в самоутверждении. Предлагаю несколько правил эффективного стимулирования сотрудников:

Во-первых, «подчиненные должны ощутить признание их вклада в результат работы, а также обладать заслуженным статусом. Размер кабинета и обстановка, представлять свою компанию на важных переговорах, поездках за рубеж, неординарное обозначение должности – это подчеркивает положение сотрудника в глазах его коллег, а также посторонних лиц. Но подходить к этому методу стоит крайне деликатно» [15, с. 49].

Вторым правилом можно сделать материальные поощрения (премии), которые будут стимулировать лучше, чем плановые заработные платы.

В-третьих, «положительное подкрепление заключается в

незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их достижения не только замечают, но и поощряют» [21, с. 10].

Также можно ввести «денежные выплаты за выполнение поставленных целей, за владение навыками, которые необходимы компании в данный момент. Выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, а также сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни. Ввести медицинскую страховку» [4, с. 25].

Если сотрудник, к примеру, отработал 2 и более лет, он может взять рассрочку на определенную сумму на своем предприятии. Чем больше количество льгот и предоставляемых услуг, тем больше заинтересованность работников в работе данной организации.

В дополнение к предложенному алгоритму целесообразно выработать вопросы для анкетирования персонала. Три варианта анкет находятся в приложении к настоящей работе.

«Мотивация и стимулирование сотрудников должны основываться на принципе: оплата соответствует труду. Говоря о системе стимулирования сотрудников, следует выделять предъявляемые к ней основные требования, к которым относятся:

- система должна быть ясной и конкретной;
- должны быть четко изложены трудовые обязанности работника;
- объективная оценка работников, исключение субъективности в оценке;
- зависимость заработной платы от характера работы;
- рост заработной платы, вызванный ростом индивидуального результата работника;
- оплата труда должна учитывать уровень значимости тех или иных работ» [11, с. 46].

Основные проблемы действующей системы стимулирования в том, что, во-первых, основной удельный вес в заработной плате работников ООО

«Милан» приходится на ее постоянную часть, которую компания гарантированно выплатит своим работникам при любых результатах деятельности.

Два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получают в результате одинаковую заработную плату. То есть данный фактор способствует только привлечению и сохранению персонала в компании и не стимулирует работников к повышению производительности и результативности своего труда. Также не используются системы оплаты труда, заинтересовывающие работника в конечных результатах своей трудовой деятельности, поэтому руководству необходимо обратить внимание, в первую очередь, на удовлетворение потребностей самого работника, оценку его индивидуальных качеств и достижений.

Таким образом, предлагаются следующие мероприятия:

1) Внедрение в программу стимулирования персонала предприятия ежемесячных премий по итогам выполнения плана продаж.

2) Введение материального стимулирования в виде оплаты туристической поездки. Целесообразно выработать программу «Отпуск за границей», целью которой будет проведение конкурса на эффективность работы сотрудников на протяжении года. По итогам года будет определяться победитель и награждаться отпуском за счет компании в пределах 60 000 рублей.

3) Введение материального стимулирования в виде подарков, к примеру, бытовой техники за достижение определенных результатов эффективности в рамках квартального или годового периода.

Для дальнейшего развития системы стимулирования труда персонала в ООО «Милан», необходимо тщательно изучить опыт работы с сотрудниками не только российских организаций, но и по возможности иностранных компаний, работающих в сфере торговли. В нашей стране зачастую руководители используют в основном материальные аспекты стимулирования, тем самым считая, что работники трудятся на предприятии исключительно ради

заработной платы. За рубежом на сегодняшний день все большее предпочтение отводится нематериальным способам стимулирования.

Необходимо внести изменения в систему материального поощрения и повышения заинтересованности в результатах труда управленческого звена первого уровня путем увеличения стимулирующей части оплаты труда, предусмотреть отражение в общем положении существующего механизма стимулирования высшего руководящего состава филиалов, прописать условия премирования административно-управленческого персонала в филиалах, обозначить критерии премирования и условия возникновения основания для премирования. Также анализ мотивации ООО «Милан» показал, что недостаточно используются социально-психологические методы стимулирования. Атмосфера и настроения в коллективе - это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. С целью развития корпоративной культуры предлагается регулярно проводить спортивные мероприятия и корпоративные праздники, различные творческие конкурсы.

Благодаря изменениям в системе мотивации персонала заинтересованность персонала и его лояльность по отношению к организации должны возрасти. «Заинтересованность персонала в качественном выполнении своих должностных обязанностей влияет на качество предоставляемых услуг и производительность труда сотрудников. Увеличение этих показателей позволяет организации занять и поддерживать лидирующие позиции на рынке» [13, с. 15]. Результаты проекта помогут организации повысить эффективность, работающего в ней персонала, стать более привлекательным работодателем для квалифицированных молодых специалистов и поддерживать имидж организации для клиентов.

Также заинтересованные в качестве своего труда сотрудники привлекают клиентов в организацию, так как многие клиенты стараются идти к проверенным специалистам, которых им советуют знакомые, друзья и родственники.

Планируемые результаты:

- Повышение заинтересованности персонала в качестве работы;
- Повышение удовлетворенности сотрудников системой мотивации персонала организации;
- Повышение лояльности персонала организации;
- Появление направленности льгот на потребности каждого отдельно взятого сотрудника;
- Повышение сплоченности коллектива;
- Уменьшение текучести персонала из-за неудовлетворенности системой мотивации.

Таким образом, в результате внедрения описанных выше мероприятий повысится эффективность работы персонала. Данный проект позволит сделать критерии вознаграждений понятными для сотрудников и тем самым поможет избежать негатива в коллективе из-за кажущихся неоправданными вознаграждений. Благодаря данным предложениям сотрудники будут заинтересованы в достижении определенных показателей трудовой деятельности. Сотрудники будут более лояльны к организации, так как будут заинтересованы в сохранении текущего рабочего места, в получении вознаграждений, предлагаемых организацией. Предложенные рекомендации будут способствовать устранению выявленных недостатков в системе управления человеческими ресурсами ООО «Милан».

3.2 Оценка социально-экономической эффективности плана мероприятий по повышению стимулирования персонала

Затраты на мероприятие по совершенствованию материального стимулирования работников ООО «Милан» планируются следующие (на год):

1. «Отпуск за границей» - на сумму 60 тыс. руб. В связи с тем, что не все рядовые сотрудники могут самостоятельно совершить туристическое

путешествие, многие долгие годы мечтают об этом, сможет реализовать такую мечту ежегодно для самого отличившегося работника, что существенно стимулирует и мотивирует их труд на протяжении всего года.

2. На ежемесячные премии лучшим сотрудникам по результатам достижения плана продаж планируется потратить 600 тыс. руб. по 5 тыс. руб. ежемесячно 10 лучшим работникам в течение года.

3. На стимулирующие продажи конкурсы и подарки лучшим сотрудникам по результатам выполнения плана продаж (до 30 человек в год) - 300 тыс. руб.

Итого: $60 + 600 + 300 = 960$ тыс. руб.

Затраты на стимулирование персонала представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Затраты на стимулирование персонала ООО «Милан»

Наименование затрат	Кол-во человек	Стоимость, руб.	Периодичность	Затраты, руб.
1	2	3	4	5
«Отпуск за границей»	1	60000	1 раз в год	60000
Ежемесячные премии	10	10000	1 раз в месяц	600000
Конкурсы и подарки	30	10000	1 раз в месяц	300000
Итого:				960000

Данные мероприятия планируется финансировать из прибыли ООО «Милан» за 2016 год.

Рассчитаем изменение выручки после внедрения мероприятия.

В 2016 году объем выручки составил 1258300 тыс. руб. при выполнении предприятием плана продаж на 79%. Если бы предприятие в 2016 году выполнило план продаж на 100%, то объем выручки бы составил – 1592784 тыс. руб.

За счет реализации мероприятий по материальному стимулированию персонала планируется повысить выполнение плана продаж на 10% (за счет

повышения активности персонала в выполнении поставленных планов реализации). Планируемая выручка составит – 1384130 тыс. руб.

Представим расчет эффективности мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 - Расчет эффективности внедренного мероприятия

№ п/п	Показатель	Показатель 2016 года	Планируемый показатель	Изменение, (+/-)
1	Планируемая выручка, тыс. руб.	1258300	1384130	125830
2	Затраты на мероприятие, тыс. руб.	-	960	-
3	ФОТ, тыс. руб. в том числе	521280	522653	1373
4	Обязательные страховые взносы, тыс. руб.	156384	156672	288
5	НДФЛ, тыс. руб.	67766	67891	125
6	Себестоимость, тыс. руб.	1210700	1212073	1373
7	Прибыль от реализации, тыс. руб.	47600	172057	124457
8	Экономическая эффективность	1,04	1,31	0,27

Итоговую экономическую эффективность рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономическая эффективность,

P – выручка от реализации продукции,

Z – затраты.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составляет $\mathcal{E}_1 = 1,31$. Экономическая эффективность деятельности предприятия в 2016 году составила $\mathcal{E}_2 = 1,04$. $\mathcal{E}_1 > \mathcal{E}_2$ ($1,31 > 1,04$). Следовательно мероприятия стоит внедрить.

Следует также отметить, что реализация предложений принесёт не только экономический эффект, но и позволит качественно улучшить работу

исследуемого предприятия. Так, ряд эффектов будут получены и в социальной сфере магазина. Основными можно назвать следующие:

- рост мотивации работников, и как результат, новый качественный уровень выполнения работ, более эффективное взаимодействие персонала и др.);

- повышение мотивации работников к обучению за счет формирования благоприятных условий, и, как результат - более квалифицированный и конкурентоспособный коллектив;

- улучшение имиджа магазина ООО «Милан» как бизнес-партнера и работодателя, что приведёт к возможности найма лучших специалистов в отрасли.

Итак, в результате реализации предложенных мероприятий по стимулированию персонала ООО «Милан» увеличится объем реализации продукции на 125830 тыс. руб. Не смотря на то, что мероприятия и носят затратный характер (себестоимость вырастет за счет увеличения ФОТ на 1373 тыс. руб.), прибыль после их внедрения вырастет на 124457 тыс. руб. Это означает, что план мероприятий по материальному стимулированию персонала ООО «Милан» следует применить на практике. Помимо экономического эффекта мероприятия носят и социальный эффект. Сотрудники будут более лояльны к организации, так как будут заинтересованы в сохранении текущего рабочего места, в получении льгот и вознаграждений, предлагаемых организацией. Таким образом, предложенные нами мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях магазина ООО «Милан» который, в случае их грамотного внедрения, получит экономический и социальный эффект.

Заключение

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Человек включается в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

К сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она неверна.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов (любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей). Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и

согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей), мотив справедливости.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы нами было проведено исследование системы стимулирования персонала ООО «Милан». Системное применение методов нематериального стимулирования в совокупности с традиционными для компании материальными формами, позволят повысить притягательность ООО «Милан» в глазах собственного персонала и потенциальных соискателей на рынке труда.

Проведя анализ мотивации и стимулирования персонала, был сделан вывод, что в ООО «Милан» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за разную эффективность работы сотрудники получают одинаковую заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.

Основные проблемы действующей системы стимулирования работников ООО «Милан» в том, что, во-первых, большой удельный вес в заработной плате работников ООО «Милан» приходится на ее окладную часть, которую компания гарантированно выплатит своим работникам при любых результатах деятельности.

Таким образом, предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Внедрение в программу стимулирования персонала предприятия ежемесячных премий по итогам выполнения плана продаж.
- 2) Введение материального стимулирования в виде оплаты туристической поездки. Целесообразно выработать программу «Отпуск за границей», целью

которой будет проведение конкурса на эффективность работы сотрудников на протяжении года. По итогам года будет определяться победитель и награждаться отпуском за счет компании в пределах 60 000 рублей.

3) Введение материального стимулирования в виде подарков, к примеру, бытовой техники за достижение определенных результатов эффективности в рамках квартального или годового периода.

Мероприятия носят затратный характер, их финансирование планируется из прибыли за 2016 год. В результате реализации предложенных мероприятий по стимулированию персонала ООО «Милан» увеличится объем реализации продукции на 125830 тыс. руб. Не смотря на то, что мероприятия и носят затратный характер (себестоимость вырастет за счет увеличения ФОТ на 1373 тыс. руб.), прибыль после их внедрения вырастет на 124457 тыс. руб. Это означает, что план мероприятий по материальному стимулированию персонала ООО «Милан» следует применить на практике.

Помимо экономического эффекта мероприятия носят и социальный эффект. Сотрудники будут более лояльны к организации, так как будут заинтересованы в сохранении текущего рабочего места, в получении льгот и вознаграждений, предлагаемых организацией. Таким образом, предложенные нами мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях магазина ООО «Милан» который, в случае их грамотного внедрения, получит экономический и социальный эффект.

Предложенные нами мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях магазина ООО «Милан» который, в случае их грамотного внедрения, получит количественный и качественный эффект.

Библиографический список

- 1 Беляев, Ю. Трудовая деятельность за пенсионным порогом: второе условие (мотивация пенсионеров) // Вопросы социального обеспечения. - 2012. - №5. - С. 21-25.
- 2 Блинов, А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации // Экономист. - 2013. - №3. - С. 25-32.
- 3 Борисова, Н. О мотивации трудовой деятельности работников научно-технической сферы // Человек и труд. - 2015. - №12. - С. 67-69.
- 4 Быков, В. Материальные и нематериальные факторы мотивации труда // Человек и труд. - 2013. - №9. - С. 43-47.
- 5 Варданын, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / Варданын И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 129-132.
- 6 Верещагина Л. А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности / Л. А. Верещагина. - М.: Гуманитарный центр, 2012. - 212 с.
- 7 Вечерин А. В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций / А. В. Вечерин // Психология. - 2014. - № 2. - С. 96-111.
- 8 Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 1.- С. 45-48.
- 9 Дикая, Л.Т. Социальная психология труда на новом этапе развития // Психологический журнал. - 2012. - №2. - С. 5-23.
- 10 Дорофеева, Ю. Мотивация как она есть / Ю. Дорофеева // Служба кадров и персонал. - 2013. - № 9. - С. 15-18.
- 11 Жук, С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала // Человек и труд. -2016. - №7. - С. 49-53.

- 12 Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. - М. : Гелиос АРВ, 2014. - 352 с.
- 13 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 440 с.
- 14 Кижеватова, В. Труд и заработная плата: мнение граждан и статистика // Человек и труд. - 2015. - №4. - С. 30-33.
- 15 Ключевская, И. Мотивация труда работников рекламы // Человек и труд. - 2015. - №12. - С. 59-63.
- 16 Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда // Кадровое дело. - 2012. - № 2. - С. 8-17.
- 17 Колотушкин, В. Система мотивации персонала - значительный фактор повышения эффективности производства // Человек и труд. - 2013. - №8. - С. 4-10.
- 18 Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие / Е. И. Комаров. - 2-е изд. - М. : ИНФРА- М, 2014. - 251 с.
- 19 Мамытов, Е. Проблемы формирования систем, стимулирующих улучшение условий труда // Человек и труд. - 2014. - №5. - С. 58-63.
- 20 Махмудова, И. Оценка труда в системе управления персоналом // Человек и труд. - 2012. - №6. - С. 61-64.
- 21 Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // пер. с англ. - 3-е изд. СПб.: Питер. Серия Мастера психологии. - 2014. - 352 с.
- 22 Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом / Е. Б. Моргунов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Синтез»», 2013. - 464 с.
- 23 Наджафов В. Н. Обзор зарубежного опыта внедрения кластеров / В. Н. Наджафов //Вестник Московского государственного областного университета. Серия : Естественные науки. - 2013. - №4. - С. 36-43.

- 24 Назаренко В. И. Зарубежный опыт функционирования земельного рынка / В. И. Назаренко // Журнал Имущественные отношения в Российской Федерации, 2014. - № 12(147). - С. 35-44.
- 25 Ребров, А.В. Факторы формирования мотивации работников [Текст] / А.В. Ребров // Социологические исследования. - 2013. - №3. - С.38-49.
- 26 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2015. - 224 с.
- 27 Ленчук Е. Б. Кластерный подход в стратегии инновационного развития зарубежных стран / Е. Б. Ленчук, Г. А. Власкин // Проблемы прогнозирования. - 2014. - №5. - С. 38-51.
- 28 Прошкин, Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации персонала в практической деятельности менеджера / Б.Г. Прошкин, И.П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 128-135.
- 29 Аберкромби Н. Социологический словарь / Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. Тернер; под ред. С. Ерофеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2014. - 620 с
- 30 Новая стратегия обогащения работы / Хэкман Дж. Р., Олдхэм Г., Дженсон Р., Пэди К. // Антология организационной психологии. - М.: Вершина, 2015.
- 31 Западноевропейские страны: особенности социально-экономических моделей / под ред. В. П. Гутник. - М. : Наука, 2013. - 271 с.
- 32 Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера, СПб: Питер, 2013-1168 с.
- 33 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. - М., 2014. - 412 с.
- 34 Мотивация и психологические механизмы ее формирования / В. Г. Леонтьев., Новосибирский полиграфкомбинат. - 2014. - 264 с.
- 35 Управление персоналом: учеб пособие / под ред. В.П. Бычкова – М.: ИНФРА-М, 2012 – 237 с.

- 36 Мотивация персонала денежная и иная. - М., 2016. - 176 с.
- 37 Трудовой кодекс Российской Федерации N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)// СПС Консультант плюс.
- 38 Большой толковый психологический словарь: в 2 т. / А. Ребер. - М. : Вече АСТ, 2013. - Т.1. - 592 с.

Анкета «СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Уважаемые сотрудники ООО «Милан»

Для изучения системы стимулирования персонала организации, просим Вас ответить на вопросы анкеты:

1. Насколько Вы удовлетворены системой стимулирования персонала в компании?
 - а) полностью удовлетворен;
 - б) большей частью удовлетворен;
 - в) категорически не удовлетворен.
2. Какие из материальных стимулов для Вас наиболее важны?
 - а) стабильная заработная плата, не зависящая от итогов работы;
 - б) значительное вознаграждение по итогам работы за год, другие поощрения и выплаты (премии);
 - в) другие (неденежное вознаграждение - путевки, дотации, оплата обучения).
3. Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе?
 - а) замечательный коллектив, иду на работу с удовольствием и чувствую себя на рабочем месте очень комфортно;
 - б) нахожусь постоянно в состоянии конфликта с коллегами;
 - в) часто с трудом сдерживаю свои отрицательные эмоции;
 - г) мне все равно, какой климат на работе.
4. Как Вы оцениваете корпоративность в ООО «Милан»?
 - а) полностью отсутствует;
 - б) присутствует частично;
 - в) считаю, что в ООО «Милан» корпоративность развита.
5. Что, по-вашему, наиболее стимулирует сотрудников к хорошей работе?
 - а) оплата труда;

б) публичное признание заслуг, хорошей работы.

б. Что на ваш взгляд необходимо внедрить в компании для повышения эффективности труда и закрепления кадров? (можно отметить несколько вариантов)

а) усилить зависимость оплаты труда работника от результата его работы;

б) развивать публичные поощрения;

в) расширить социальный пакет;

г) направить усилия на укрепление корпоративности;

д) обеспечить возможность карьерного роста.

Большое спасибо за Ваше участие!

АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СИСТЕМОЙ
СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «МИЛАН»

1. Считаете ли вы соответствующим рыночной цене труда уровень вашей заработной платы?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

2. Уверены ли вы, что ваш заработок возрастет при увеличении трудового вклада?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

3. Считаете ли вы оценку вашей работы и, соответственно, размер заработка адекватными сложности выполнения работы?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

4. Считаете ли вы справедливой оценкой руководителем вашей работы?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

5. Видите ли вы потенциал предприятия в расширении своей деятельности и, как следствие, в повышении ваших доходов?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

6. Считаете ли вы соответствующей нынешнему уровню развития предприятия

действующую систему экономического стимулирования труда?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

7. Удовлетворены ли вы уровнем стимулирующих выплат на вашем предприятии?

- Да.

- Скорее да, чем нет.

- Нет.

8. Напишите, при какой системе экономического стимулирования вы бы были заинтересованы в достижении более высоких результатов

9. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать).

10. Образование: среднее, среднее профессиональное, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть).

11. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть).

12. Возрастная категория: от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше (нужное подчеркнуть).

13. Стаж работы на данном предприятии _____ (лет).

14. Общий стаж работы _____ (лет)

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА РАБОТНИКОВ

Уважаемый сотрудник, цель данного социологического исследования - изучение существующей системы стимулирования работников ООО «Милан». Перед тем как заполнять анкету, просим Вас внимательно ее прочитать, а затем отметить, или написать ответы. Мы рассчитываем на Ваше сотрудничество и будем благодарны Вам за помощь и понимание.

1. Считаете ли Вы свою работу интересной?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

2. Вы считаете, что ...

Ваша основная заработная плата соответствует затраченному труду;
Затраченный труд нуждается в дополнительном стимулировании за выполнение и перевыполнение объемов работ.

3. Укажите продолжительность Вашего рабочего дня _____.

4. Сколько дней в неделю Вам приходится работать?

- 5 дней
- 6 дней
- 7 дней.

5. Вам нравится Ваше рабочее место?

- Да;
- Нет.

6. Справедлива ли оценка Вашего труда?

- Да;
- Нет.

7. Заключали с Вами трудовой договор?

- Да;

- Нет.

8. Как Вы считаете, трудовой договор (разместите в порядке значения, 1 -самый главный)

1 Обеспечивает занятость работника

2 Обеспечивает равноправность сторон в трудовом процессе

3 Гарантирует безопасные условия труда

4 Обеспечивает социальную защищенность труда

5 Обеспечивает должный уровень заработной платы

6 Не могу ответить

9. В какой степени действуют на вашу трудовую активность следующие факторы?

№

Факторы

1 Материальное стимулирование

2 Нематериальное стимулирование

3 Меры административного влияния

4 Настроенность коллектива на трудовую деятельность

5 Экономические нововведения на предприятии

6 Общая социально-экономическая ситуация в стране

7 Страх потерять работу

8 Элементы соревнований

9 Четкость поставленных заданий руководителем

10. Какая из указанных групп существующих систем оплаты труда используется на предприятии?

- Оплата труда за отработанное время или объем выполненных работ;

- Оплата труда за фактически произведенную продукцию;
- Оплата труда от валового дохода;
- Оплата труда по внутрихозяйственным расчетным ценам;
- Другая (указать какая именно) _____.

11. Почему бы Вы предпочли (заметьте выбранную альтернативу)?

- Получать оплату за внеурочную деятельность;
- Получать отгулы за внеурочную деятельность;
- Иметь возможность перейти на гибкий график работы;
- Другие виды поощрений (указать) _____.

12. Какие доплаты и премии применяются на предприятии?

- 1) надбавки и доплаты к тарифным ставкам, должностным окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством (квалифицированным рабочим, занятым на особо ответственных работах, за высокую квалификационную мастерство; персональные добавки; руководителям, специалистам, служащим, за высокие успехи в работе; за совмещение профессий, расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях; за работу в ночное время; работникам, постоянно занятым на подземных работах.
- 2) премии работникам, руководителям, специалистам и другим служащим за производственные результаты, включая премию за экономию конкретных видов материальных ресурсов, в том числе за выполнение и перевыполнение производственных задач (вознаграждения за выслугу лет, стаж работы; оплата труда в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время по расценкам; заработная плата по конечному итогу года, обусловлена системами платы труда на предприятиях; суммы компенсации в результате временной потери трудоспособности; процентные или комиссионные вознаграждения; оплата работникам дней отдыха; оплата вынужденного прогула или выполнения ниже оплачиваемой работы; оплата ежегодных и дополнительных отпусков, денежных компенсаций за неиспользованный отпуск; расходы в размере

страховых взносов связанных с добровольным страхованием работников.

3) иные выплаты, не входящие в состав Фонда заработной платы (суммы выходного пособия; единовременное пособие и суточные, выплачиваемые при проведении, зачислении и командировке на работу в другую местность, выплаты полевого обеспечения; пособие по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, единовременное пособие при рождении ребенка, по уходу за ребенком до установленного законодательством возраста, денежные выплаты матерям, занятым уходом за тремя и более детьми в возрасте до 16 лет, пособие на детей в возрасте до 16 лет;

4) другое (указать) _____.

13. Нужны ли следующие социальные факторы (разместите в порядке

Медицинское обслуживание

Спортивные учреждения

Бесплатное питание

Детские сады

Кредитование на жилье

Оплата транспортных затрат

Другое

14. Применяются ли на Вашем предприятии следующие виды нематериального стимулирования?

- Возможность карьерного роста (организация курсов переподготовки и повышение квалификации);
- Гарантия стабильного места работы;
- Справедливое отношение со стороны руководителя;
- Возможность изменять режим работы;
- Обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- Обеспечение относительной автономии;
- Согласование проведения организационных изменений с сотрудниками;
- Отгулы и дополнительные отпуска;

- Обеспечение надлежащих санитарно-гигиенических условий труда;
- Проведение вечеров отдыха;
- Оплата транспортных расходов;
- Доставка к месту работы и домой;
- Субсидии на питание;
- Жилищное и образовательное кредитование;
- Льготное медицинское обслуживание
- Различные формы дополнительного страхования;
- Подержанные награды и почетные звания;
- Другое (указать что именно).