



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Пошлякова Елена Андреевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
РАБОТНИКОВ ФАУ МО РФ ЦСКА СПОРТИВНЫЙ ЦЕНТР (МОРСКОЙ И
ФИЗИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ, Г. ВЛАДИВОСТОК)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток

2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Пошляковой Елене Андреевне группы Б1503з
(фамилия, имя, отчество)

на тему Совершенствование системы стимулирования труда работников организации

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1 Теоретические основы исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1.1 Понятие, сущность и функции стимулирования труда и мотивации персонала

1.2 Характеристика стимулирования труд;

1.3 Основы организации системы стимулирования труда персонала

2 Анализ и совершенствование системы стимулирования труда работников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток)

2.1 Общая характеристика ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток)

2.2 Анализ кадрового состава и системы стимулирования труда в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток)

2.3 Исследование мотивации и системы стимулирования труда работников организации

2.4 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток)

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы

При написании выпускной квалификационной работы должны быть использованы нормативно-правовые акты, статьи, научные труды по теме исследования как отечественных, так и зарубежных авторов, опубликованные отдельными работами в книжных и периодических изданиях, а также статистическая и бухгалтерская отчётность предприятия

Срок представления работы «20» июня 2018 г.

Дата выдачи задания «30» ноября 2017 г.

Руководитель ВКР

доцент
(должность, уч. звание) _____ (подпись)

М. В. Немцова
(и.о.ф)

Задание получил

(подпись)

Е. А. Пошлякова
(и.о.ф)

Оглавление

Введение	4
1 Теоретические основы исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	9
1.1 Понятие, сущность и функции стимулирования труда и мотивации персонала	9
1.2 Характеристика стимулирования труд.....	13
1.3 Основы организации системы стимулирования труда персонала....	18
2 Анализ и совершенствование системы стимулирования труда работников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток).....	20
2.1 Общая характеристика ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).....	20
2.2 Анализ кадрового состава и системы стимулирования труда в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).....	27
2.3 Исследование мотивации и системы стимулирования труда работников организации.....	36
2.4 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).....	41
Заключение.....	48
Список литературы.....	51
Приложение А.....	56
Приложение Б.....	57
Приложение В.....	66

Введение

В наше время вопрос стимулирования труда имеет огромное значение, так каждый работодатель желает, чтобы текучесть персонала и качество работы было на высоком уровне, тем более сейчас, когда наступил век рыночных отношений. Многие организации предоставляют одинаковые услуги для граждан, поэтому конкуренция очень повышена, и выигрывают те организации, в которых предоставление услуг на высоком уровне. Но для того чтобы все работало и производительность труда сотрудников была по высшему разряду, необходимо заботиться о своем персонале и для этого существует система стимулирования труда работников.

Сейчас работодатели активно внедряют и развивают системы стимулирования труда персонала. Стимулирование труда – это внешнее воздействие на персонал организации при помощи материальных и нематериальных благ. Если материальный вид стимулирования труда контролируется трудовым кодексом, коллективными договорами и общим положением организации, то нематериальные виды стимулирования, ни чем не контролируются, но несет огромное значение для сотрудников.

Чтобы создать систему стимулирования труда, нам необходимо понять мотивы сотрудников организации, то есть то, что мотивирует наш персонал. Мотивация – это внутренние цели, желания каждого человека, что движет им, чтобы выполнять качественно и быстро работу. Сейчас в наше время имеется большое количество тестов, анкет, деловых интервью для того, чтобы понять побудители сотрудников. Помимо обычной мотивации, существует такое понятие как самомотивация. Самомотивация - это желание и стремление человека самостоятельно развиваться, добиваться целей, выполнять качественную работу и т.д. Для многих работодателей самомотивация может являться самой большой движущей силой сотрудников, к примеру на государственных службах, помимо того что есть все виды стимулирования труда, необходимо, чтобы сотрудники так же были

заинтересованы и имели цели в данной организации, и конечно же чтобы в этот момент сотрудников поддерживало руководство.

Разработанность темы другими авторами: М. А. Меньшикова, Л. А. Афанасьева, исследовали совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организации[2, с.13]; М. С. Погосян рассматривал место социальных программ в системе стимулирования труда работников[4, с.2]; Т. А. Труфанова, и О. В. Никулина написали работу об оценке труда персонала как основе формирования системы стимулирования труда персонала[4, с. 217]; Волковицкая Г.А., Данилюк А.А., Шапиро С.А. исследуют стимулирование труда персонала[2, с.12]; Степанова С.Н., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. изучают мотивационный механизм в трудовой деятельности [2, с.17]; Кардашов В.И., Цветочкина И.А., Степанова О.В., Никулина А.Н. рассматривают мотивацию на современных предприятиях[2,с. 40].

В данной выпускной квалификационной работе исследуется система стимулирования труда в государственной организации, где персонал относится к гражданским служащим. Если коснуться актуальности рассмотрения исследования данного вопроса в подобных организациях, то можно сказать, что в государственных организациях вопрос системы стимулирования труда стоит очень остро. Так как система стимулирования труда персонала контролируется государственными органами, которым подчиняется организации, уставом самого предприятия и другими нормативно-правовыми актами, что соответственно усложняет совершенствование системы стимулирования труда. То есть каждое изменение, которое требуется в организации должно быть согласовано не только с государственным органом, которому подчиняется предприятие, но и должен быть издан нормативно – правовой акт разрешающий данные действия. Но по большей степени это касается материального стимулирования труда, соответственно нематериальное стимулирования мы

можем преобразовывать, в случае если на это есть аргументация и разработанный проект.

Лобцова О.В., Пилюгина Т.А., Киселева О.В., Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В., Кононов Е.В. изучают вопрос стимулирования труда гражданских служащих[10, с.56; с. 68].

Однако стоит заметить, что большого количества информации об изучении системы стимулирования труда персонала в бюджетных организациях не обнаружено. Это еще один аргумент в пользу актуальности данной темы исследования.

Объектом исследования – система стимулирования труда работников организации. Предметом исследования – методы, формы и факторы стимулирования труда персонала.

Цель данной выпускной квалификационной работы состоит в том, чтобы усовершенствовать систему стимулирования труда персонала в организации Федеральное Автономное Учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии Спортивный центр морской и физической подготовки города Владивосток (ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) так далее будет обозначаться данная организация).

Поставленная в работе цель потребовала решения целого ряда задач:

- 1) изучить понятия и сущность системы стимулирования труда, мотивацию и самомотивацию сотрудников, подходы к стимулированию труда персонала организации;
- 2) дать краткую организационно-экономическую характеристику и провести анализ кадрового состава ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток);
- 3) провести анализ системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА;

4) разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Источниками информации являлись нормативно – правовые акты ФАУ МО РФ ЦСКА, документооборот данной организации, научные статьи таких авторов как: Васильева А. С., Шварцзайд Е.Р., Давидов П., Малицкая И.Г., Барышев Р.А., Цветочкина И. А., Горбачев И. В.[9, с.37, с. 68]; книги таких авторов как: Пряжников Н. С., Лапшова О. А., Забродин В.Ю., Кучмаева О. В., Горелов Н. А., Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.[10, с. 96; с. 25]; научные статьи о зарубежном опыте: Белкин В. Н., Белкина Н. А., Унгер М., Полт В., Динис Ф., Вейл Лейтау Х[3, с. 23; с. 45].

Во время написания выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования как:

- а) анкетирование по трудовой мотивации сотрудников;
- б) деловое интервью, в которое входит 4 уточняющих вопроса;
- в) производился анализ результатов.

В данной работе теоретическая и практическая часть значимы навыками и знаниями, которые приобретены не только во время всех лет обучения, но и тем, что за период получения знаний научились применять все умения и знания на практике. В данной выпускной квалификационной работе, будут использованы два метода познаний и в последующем про анализированы, после чего будет разработан проект по совершенствованию системы стимулирования труда работников ФАУ МО РФ ЦСКА.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

В главе 1 разъясняются понятие и сущность стимулирования труда, мотивации, самомотивации, рассматриваются виды и методы стимулирования труда в организации, а так же что представляет система стимулирования труда, что на нее воздействует.

Во главе 2 работы дается краткая организационно-экономическая характеристика Федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центрального спортивного клуба Армии Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток), проводится анализ кадрового состава этой организации, производится анализ и составляются рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

В заключении подводятся итоги исследования.

1 Теоретические основы исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1.1 Понятие, сущность и функции стимулирования труда и мотивации персонала

Для того чтобы понять, что такое стимулирование труда, рассмотрим понятие стимулирования труда представленных в определениях ряда авторов (таблица 1).

Таблица 1– Определение стимулирования труда от различных авторов

Автор	Определение стимулирования труда
Шапиро С.А.	«Стимулирование труда - это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции» [6, с. 44].
Данилюк А.А.	«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. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов»[3, с. 57].
Волковицкая Г.А.	«Стимулирование труда – как влияние системы управления организацией на мотивационную структуру личности работника с целью получения определенного результата посредством направленного воздействия»[23, с. 40].

Ближе всего к сущности считаем определение стимулирования труда А.А. Данилюк, так как в современном мире у человека есть не только материальные потребности (оклад, премия и т.д.), но и нематериальные потребности (повышение по должностной лестнице, признание в коллективе и т.д.). И если работодатель принимает во внимание социально-психологические аспекты своих сотрудников, то предприятие может начать работать с новой силой и еще больше развиваться. Но для того, чтобы

сформулировать систему стимулирования, в общем, требуется определить его функции (таблица 2).

Таблица 2 – Функции стимулирования труда

Название функции	Содержание функций
Экономическая	Совершенствование распределительных отношений, то есть дифференциация заработной платы в зависимости от реальных различий в труде, в его результатах.
Социальная	Смысл функции состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда.
Социально-психологическая и воспитательная	Заключается в воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности.

Источник: составлено автором по [1, с. 75-79].

Таким образом, стимулирование труда тесно связано с мотивацией персонала.

По мнению Г.Г. Зайцева, мотивация персонала - побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Поэтой причине в мировой экономике появились различные теории мотивации (таблица 3).

Таблица 3 –Теории мотивации

Теории мотивации	Потребности
Теория потребностей А.Маслоу	Физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности; потребности в признании и уважении; потребности самовыражения.
Теория существования, связи и роста К. Альдерфера	Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда; потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности; потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация.
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда	Потребность власти; потребность успеха; потребность причастности.

Окончание таблицы 3

Теория двух факторов Ф. Герцберга	Гигиенические факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень контроля за работой; мотивации.
Теория ожиданий В. Врума	Затраты-результаты; результаты-вознаграждения; валентность.
Теория справедливости С. Адамса	Соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждению других специалистов за аналогичную работу или превышение его.
Теория Портера-Лоулера	Результативный труд
Теория постановки целей Э. Лока	Достижение целей организации
Концепция партисипативного управления	Осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия.

Источник: [1, с.127-130]

Рассмотрев все теории мотивации, можно понять, что мотивация внутренние мотивы человека, которые необходимо изучать, создавая систему, понимая, что знание побудителей к улучшению работы сотрудника важны. В нашем же случае нам более подходит «Теория существования, связи и роста К. Альдерфера». Методов исследования мотивации персонала не такое большое множество. Это анкетирование (опоросники), диагностическое интервью, психологическое тестирование, деловые ролевые игры, кейсы . Наиболее часто в познание мотивов сотрудников используется анкетирование, так как не нужно к этому привлекать человека из вне. Так же анкетирование - самый бюджетный вариант исследования мотивации работников организации.

Но помимо мотивации персонала, существует понятие самомотивация. Самомотивация - это движущая сила человека, которую он самостоятельно может развивать. Человек выбирает путь, по которому он идет к поставленной цели, самостоятельно развиваясь и познавая новые направления.

Способами самомотивации являются:

1 Поиск новых способов качественно преобразить свою повседневную реальность.

2 Оставлять самому себе на видном месте записки с пометками о том, что необходимо сделать в определенный момент времени.

3 Мысленно представлять себе наиболее желаемый вариант развития событий.

4 Смена убеждений – хороший способ действительно расширить свое сознание, преуспеть в любой значимой для себя деятельности.

5 Обучаться в интересующей вас сфере поможет приобрести дополнительные знания и укрепить веру в себя и собственные перспективы;

6 Самоорганизация – способность настроиться на выполнение любой деятельности.

7 Научится воспринимать сложную ситуацию как учителя, который хочет донести до вас нужное знание.

8 Успешное окружение формирует положительное отношение к выполняемой деятельности.

9 Запомните, что качественный отдых – это половина успеха, прекрасный способ самомотивации[23, с. 16-17].

Стимулирование персонала достаточно трудоемкий процесс, так как необходимо, понять, что нужно сотрудникам, и от этого использовать материальное и не материальное стимулирование. Стимулирование персонала - это внешнее воздействие организации на сотрудников, при помощи различных методов стимулирования труда, которые необходимы для улучшения работы сотрудников, для того чтобы в последующем организация развивалась[1, с. 12].

В современном мире стимулирование труда персонала необходимо во всех организациях, как в коммерческих, так и в бюджетных. Методов стимулирования труда большое количество, но в нашем случае (так как организация бюджетная, которая так, же предоставляет коммерческие услуги) более перспективнее будет использовать такие внешние воздействия

как: заработная плата; периодическое премирование сотрудников; надбавки за квалификацию; надбавка за выработку лет, а так, же психологические методы стимулирования.

1.2 Характеристика стимулирования труда

Стимулирование труда предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов трудового поведения (рисунок 1).



Источник: Составлено автором по [3, с. 99]

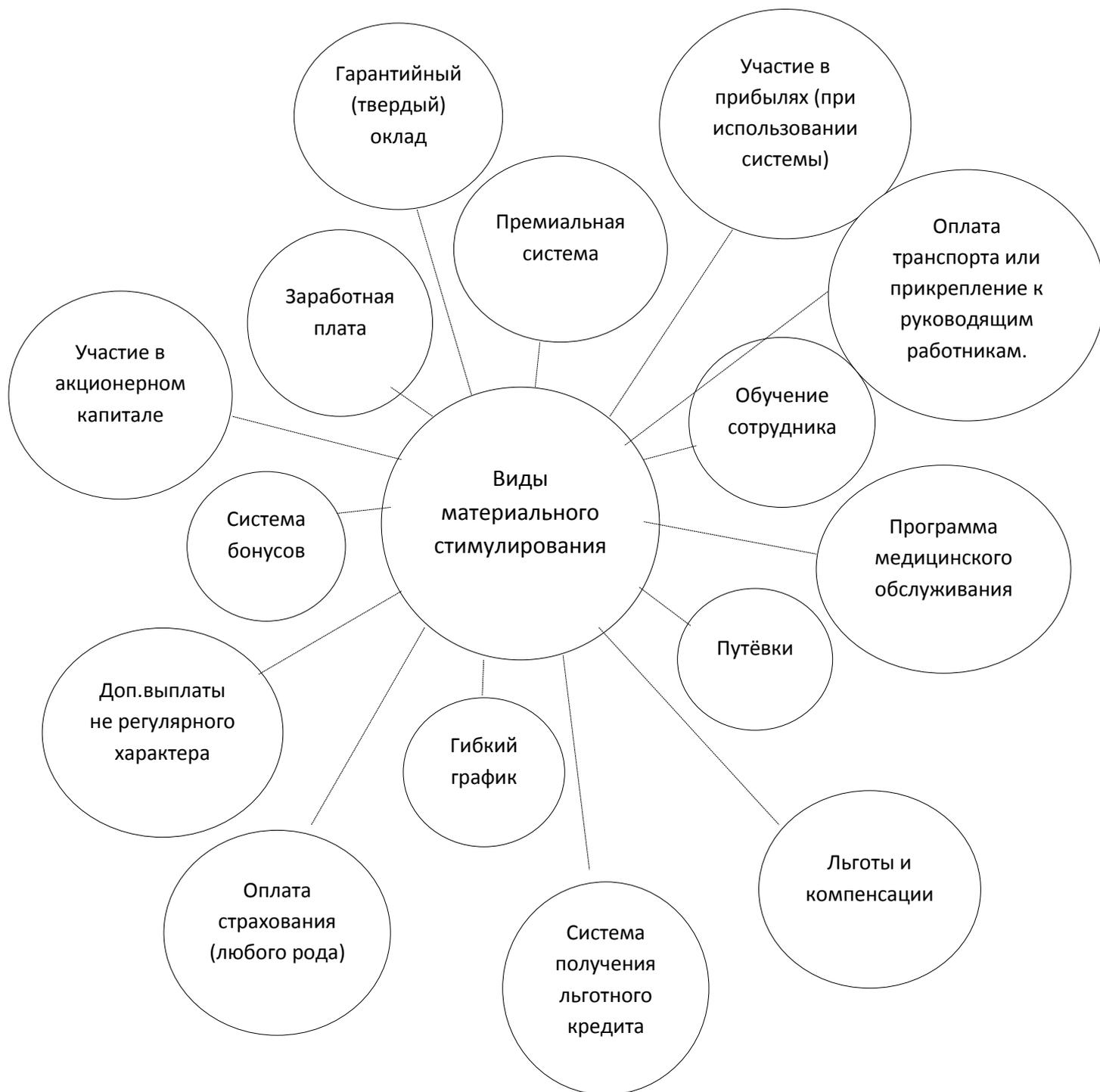
Рисунок 1 – Виды стимулирование труда

На рисунке 1 мы наглядно видим, что включает в себя понятие стимулирование труда и на чем основываются. Таким образом, стимулирование труда есть внешнее воздействия на сотрудников для получения результативности работы организации. На рисунке 1

представлены все возможные методы стимулирования персонала, часто используется по большей части материальное стимулирование (особенно в коммерческих организациях, так как там все направлено на получение прибыли), но в бюджетных организациях необходимо использовать все методы в совокупности. К примеру, в государственных предприятиях бюджет ограничен, и все выплаты регулируются государственным органом, которому подчиняется организация, а так же коллективным договором, в котором указана сетка заработной платы и премии, выплачиваемые ежеквартально и ежегодно. Но вот нематериальное стимулирование можно использовать в полном объеме. Нематериальное стимулирование широко используется во всех организациях, потому что на данное стимулирование труда не нужно большие затраты, а эффект от них может быть огромным. Например, когда происходит ежегодное вручение благодарностей и почетных грамот, денежные средства необходимы только для заказа печати данных почетных грамот или благодарностей.

Примером также может являться возможность продвижения по карьерной лестнице, как горизонтально, так и вертикально. Все зависит от срока и знаний сотрудника, либо если сотрудник проявляет инициативу, а начальник организации проявляет заинтересованность, можно пройти обучение, по некоторым направлениям или просто заняться самообразованием и изучением других обязанностей и других должностей.

Более широко и подробно можно рассмотреть виды стимулирования ниже на рисунке 2 и рисунке 3.



Источник: Составлено автором по [1, с.244]

Рисунок 2 – Виды материального стимулирования труда

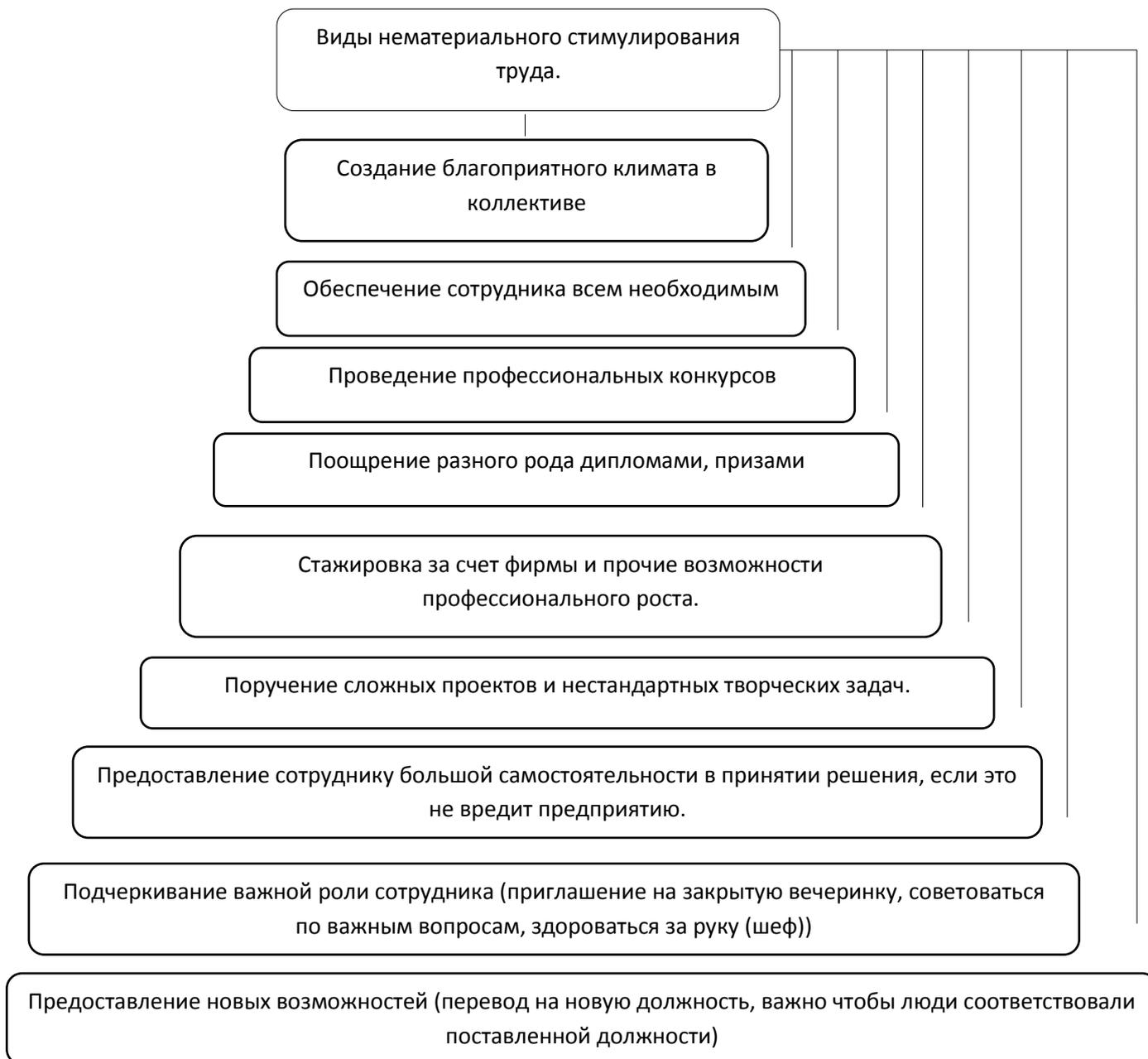
Исходя из рисунка 2, можно прийти к выводу, что материальное денежное стимулирование труда контролируется нормативно правовыми актами Российской Федерации и нормативно правовыми актами организации (устав, трудовой договор и т.д.). Оно включает в себя не просто обязательные виды стимулирования, но и дополнительные, которые могут

пробудить в сотруднике желание развиваться и трудиться на благо организации. В любом случае при использовании материального стимулирования необходимо основываться на том, что они могут развиваться в зависимости индивидуальных особенностей людей и их потребностей.

Для того, чтобы определить структуру системы стимулирования труда необходимо выявить структуру мотивов. Для этого следует провести ряд исследований для анализа мотивации сотрудников организации. Наиболее часто используется анкетирование, по которому легко считать информацию и провести анализ без привлечения людей из вне. Но мы должны понимать, что анкетирование не открывает полной картины всего, это более поверхностное исследование.

Для более глубокого понимания мотивов сотрудников лучше использовать психологическое тестирование, которое открывает все внутренние побудители, которые нуждаются в удовлетворении.

Для разных категорий сотрудников разрабатывается своя система стимулирования, в которой учитываются: заработная плата, льготы, гибкий график и т.д. К примеру, у управляющих и обычных сотрудников различаются мотивы, соответственно и система стимулирования будет различна. К примеру, известно, что вахтеры работают 2/2, но они считают более комфортный график 1сутки/ 3, так как все вахтеры люди возрастом от 50 лет и старше. И их потребности заключаются только в получении заработной платы, и не более того.



Источник: составлено автором по [12, с. 42-56]

Рисунок 3 – Виды нематериального стимулирования труда персонала.

Есть некоторые бюджетные организации с внедренными коммерческим услугами, из суммы которых имеется процент разрешенной использованной суммы на нужды организации, данные денежные средства называются внебюджетными. На материально стимулирование ежемесячное и ежеквартальное и другие единовременные выплаты денежные средства начисляются из внебюджетных средств организации, ежегодная же премия

начисляется из бюджетных средств не превшая 10 ежемесячных окладов сотрудника. К нематериальным видам стимулирования в можно отнести все виды награждений грамотами и благодарностями за добросовестный труд и исполнение своих должных обязанностей. Так же рост по карьерной лестнице как вертикально, так и горизонтально, увеличение должностных обязанностей, возможность приобретения связей с высокопоставленными чинами, с которыми сотрудничает государственная организация..

1.3 Основы организации системы стимулирования труда персонала

Согласно вышесказанному, стимулирование труда определяется как внешнее воздействие на мотивы сотрудников организации. А так как мотивов (или потребностей) у человека может быть множество, их необходимо изучать. Изучив мотивы сотрудников, проводя их анализ, будут выявлены стимулы, через которые внешне мы сможем удовлетворить мотивы и пробудить в сотруднике желание работать на эту организацию, так как это необходимо. В системе стимулирования труда среда может выступать в системе более высокого порядка, системе одного порядка и внутриорганизационных и внешних факторов.

Существуют основные противоречия интересов стимулирования труда. Первое противоречие на этапе входа и выхода системы, второе - компромисс интересов в отношении замены части денежных выплат социальными льготами и третье - заключительное желание работодателя осуществить преобразование системы в максимально короткие сроки и сопротивление персонала.

Данные противоречия можно решить при помощи методов оптимизации. Система стимулирования труда может быть как эффективной, но не оптимальной; эффективной и оптимальной, а также не эффективной и не оптимальной. Все эти моменты зависят от того, насколько эффективна и оптимальна подсистема системы стимулирования труда, при этом зависимость этих двух понятий не прямая. Так как эффективность

работы компонентов способствует эффективности системы, но при этом глобального оптимума достигнуть невозможно, так как оптимум не может быть достигнут во всех подсистемах.

Так же есть 4 направления, которые используют для выработки системы стимулирования труда. Первое направление - это анализ ситуации и разработки системы; второе - разработка системы окладов и тарифной сетки; третье - разработка системы премирования; четвертое и заключительное, разработка системы нематериального стимулирования.

После того как все 4 направления будут исследованы и разработаны, мы можем данную систему стимулирования использовать в организации. Но мы должны заметить, что данный процесс трудоемкий, так как внутренние мотивы у людей различные, соответственно при анализе мы должны определить наибольший стимулирующий эффект в работе персонала. Это необходимо потому что, система создается не для одноразового использования, а для того чтобы она работала и менялась в процессе работы организации, не меняя своей эффективности[8, с.35 - 40].

Система стимулирования персонала относящихся к госслужащим переживает усложнение рядом причин:

- 1 Усложнился управленческий труд в государственной службе.
- 2 Персонал - наиболее сложный объект управления в организации.
- 3 Динамично изменяется система ценностей работников (это связано общеполитическими и экономическими реформами).
- 4 Растет численность персонала системы государственного управления (требует рационального подхода к его развитию и использованию)[25, с.90].

По мнению А.С. Васильева, у государственных служащих остро стоит вопрос об усилении мер по стимулированию труда. Но все стимулирование труда основывается лишь на ежемесячных надбавках к заработной плате сотрудников, что не является движущей силой сотрудников к более лучшей работе и не удовлетворяет всех необходимых потребностей человека[5, с.124-127].

2 Анализ и совершенствование системы стимулирования труда работников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток)

2.1 Общая характеристика ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток)

Начнем изучение ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) с того, что в г. Владивосток существует два центра: Спортивный клуб (СК) по адресу Корабельная набережная, 21 и Водно-спортивная станция по адресу ул. Набережная, 7. В общем, в составе ЦСКА (Центральный спортивный клуб Армии) г. Владивосток имеет: управление, спортивный комплекс, водно-спортивную станцию и спортивную команду (по военно-прикладным и олимпийским видам спорта).

В каждом из этих центров проводится своя спортивная подготовка и своего рода соревнования. Но в каждом из них предоставляются услуги, как для военнослужащих, так и для гражданских лиц.

ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) является обособленным подразделением федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии» является структурным подразделением филиала федерального автономного учреждения МО РФ СКА (Министерства обороны Российской Федерации Спортивный комплекс Армии) г. Хабаровск.

Основан ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) на основании приказа МО РФ (Министерства обороны Российской Федерации) от 13 октября 2010 года № 1353 «О реорганизации федеральных государственных учреждениях подведомственных Министерству обороны Российской Федерации» [57, с. 3].

ЦСКА (Центральный спортивный клуб Армии) г. Владивосток оказывает условия в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Министерства обороны РФ уставом учреждения в сфере физической культуры и спорта.

С военным управлением взаимодействия происходят в порядке, установленном федеральным автономным учреждением Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии», именуемое далее «Учреждение».

ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивостока) осуществляет услуги, которые делятся на государственное задание и коммерческие услуги (абонименты, разовое посещение спортзалов). Так же в ЦСКА (Центральный спортивный клуб Армии) г. Владивосток проводят различные мероприятия, наиболее масштабные проходят на водноспортивной станции (заплывы, спартакиады, встреча иностранных военнослужащих, и самый важный, день ВМФ (Военно-морского флота).

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется путем предоставления субсидии из федерального бюджета на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием в соответствии с государственными заданиями государственных услуг (выполнением работ). Финансовое обеспечение деятельности осуществляется за счет:

- а) субсидий;
- б) средств от приносящей доход деятельности;
- в) иных не запрещенных законодательством Российской Федерации средств.

На рисунке 6 мы рассмотрим, какими документами руководствуется деятельность ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Далее рассмотрим предмет, цели и задачи ФАУ МО РФ ЦСКА (Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Предметом деятельности является выполнение работ и оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий в сфере физической культуры и спорта.

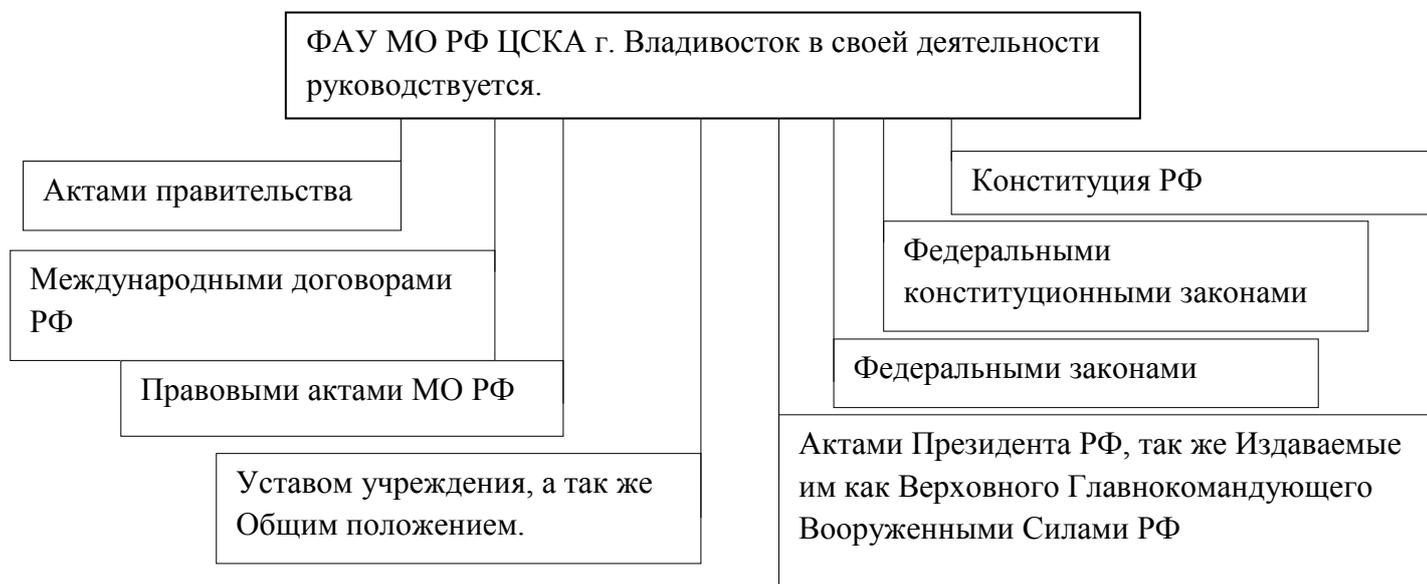


Рисунок 6 – Нормативно – правовые акты, регламентирующие деятельность ФАУ МО РФ ЦСКА

Целями деятельности являются:

1 Эффективное развитие физической культуры и спорта в Вооруженных Силах Российской Федерации.

2 Осуществление тренировочного процесса создание условий для занятий военнослужащим, членам их семей, лиц гражданского персонала Вооруженных сил РФ и граждан, уволенных с военной службы.

3 Организация мероприятий по подготовке и участию спортсменов Вооруженных сил РФ во всероссийских и международных соревнованиях, осуществление иной международной деятельности в области физической культуры и спорта.

4 Развитие военно-прикладных видов спорта, формирование спортивных сборных команд по военно-прикладным видам спорта.

5 Популяризация военной службы в Вооруженных силах РФ среди молодежи допризывного и призывного возраста посредством вовлечения их в

секционные занятия физической культурой и спортом, а так же развитие детско-юношеского спорта.

Задачи ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток):

1 Участие в подготовке и проведение спортивных мероприятий, оказание помощи в организации и проведении спортивных праздников и других спортивно-массовых мероприятий.

2 Осуществлять подготовку спортсменов, в том числе в спортивных учреждениях, относящихся к ЦСКА , сборных команд Вооруженных сил РФ, а так же их резерва.

3 Содержание в исправном состоянии учебно-материальную базу, имущество, инвентарь и технику для обеспечения тренировочной работы, а так же разрабатывать предложения по их совершенствованию и развитию.

4 Организация медицинского обеспечения тренировочных и спортивных мероприятий, осуществление контроля за содержанием спортивных объектов в соответствии с санитарными нормами.

В ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) работает общей сложностью 36 человек. Начальник центра ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки, г. Владивосток является, Туров Григорий Александрович, на занимаемой должности находится 1год и 6 месяцев, имеет высшее образование юридического направления. Начальник комплекса ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) Грачев Юрий Александрович восстановлен в должности 6 месяцев назад, имеет высшее образование. Заведующий станцией ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) Куликов Михаил Юрьевич в должности находится 1 год, образование высшее. Начальник отделения МТО ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток)

Бантеева Галина Владимировна в должности 1 год и 6 месяцев, образование высшее, юридического направления.

Старший инструктор-методист (начальник отделения) ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) Асеева Елена Александровна в должности 1 год и 6 месяцев, образование высшее.

Таблица 4 –Анализ оплата труда ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) 2016-2018 гг.

В рублях

Должность	2016 г	2017 г	2018 г
Начальник центра	60 127,50	60 127,50	60 127,50
Инспектор по кадрам	35756,00	35 756,00	35 756,00
Специалист по охране труда	20 250,00	20 250,00	20 250,00
Ведущий бухгалтер	45 234,00	45 234,00	45 234,00
Делопроизводитель	25 123,80	25123,80	25 123,80
Старший инструктор-методист (начальник отделения)	40453,70	40 453,70	40 453,70
Начальник отделения МТО	60 034,20	60 034,20	60 034,20
Инженер	40 040,00	40 040,00	40 040,00
Слесарь-ремонтник	25 654,60	25 654,60	25 654,60
Старший тренер-начальник команды	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Спортсмен-инструктор	28 000,00	28 000,00	28 000,00
Начальник комплекса	60 034,20	60 034,20	60 034,20
Администратор	15 891,50	15 891,50	15 891,50
Заведующий станцией	20 543,00	20 543,00	20 543,00
Техник	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	20 543,00	20 543,00	20 543,00
Заведующий пунктом-врач по спортивной медицине	40453,70	40453,70	40453,70
Начальник смены сторожевой охраны	20 543,00	20 543,00	20 543,00
Сторож	15 891,50	15 891,50	15 891,50
Тренер	40453,70	40453,70	40453,70

Проанализировав таблицу 4, можно прийти к выводу, что заработная плата не изменялась в течении 3 лет. Источником данной информации послужил Коллективный договор ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное

автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки), так же были рассмотрены бухгалтерские расчетные листы каждого сотрудника и еще так же изучались бухгалтерские отчеты.

Конечно же, в заработную плату каждого сотрудника входит оклад, дальневосточные и северные коэффициенты – это у сотрудников, которые работают 5 дневную рабочую неделю с 9:00 по 18:00. Но в ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) работаю, такие сотрудники с графиком работы 2/2 с 8:00 до 20:00, с 20:00 по 8:00 (сторожа) и с 9:00 до 21:00 (администраторы) у которых в расчетном листе указывается такой пункт как, часы работы в выходные дни. Так же ежемесячно каждому сотруднику начисляется премия в размере от 1000 рублей и выше.

В приложении А можно рассмотреть схему управления в ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток). Все приказы исходят от Начальника центра ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток), ему непосредственно подчиняются: ведущий бухгалтер, начальник комплекса, заведующий станцией, начальник отделения МТО (материально-технического отдела), старший инструктор методист. Далее каждый из них имеет свой состав подчиненных. Схема подчинения многофункциональна, так как функция ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) заключается не только в выполнении государственного задания связанного с военнослужащими ТОФ

(Тихоокеанский флот), но так же предоставление коммерческой деятельности для обычных граждан Российской Федерации. И это не все, чем занимается данная организация начальник отделения МТО (материально-технического отдела) отвечает за ремонт и предоставления материально-технического оснащения в Спортивный комплекс по ул. Корабельная Набережная 21 и водноспортивной станции по ул. Набережная 7.

На рисунке 7 представлен анализ работы Федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центрального спортивного клуба Армии Спортивного центра морской и физической подготовки города Владивосток. Основная задача его состоит в государственном задании, которое составило 280 человек ежемесячно, так же в течении работы государственное задание может увеличиваться, при подаче заявок военнослужащими Тихоокеанского флота Российской федерации и другими войсковыми частями. Что же касается граждан, которые занимаются платно на объектах Центрального спортивного клуба Армии, то их не так много, так как основной уклон данной организации - сотрудничество с военнослужащими.

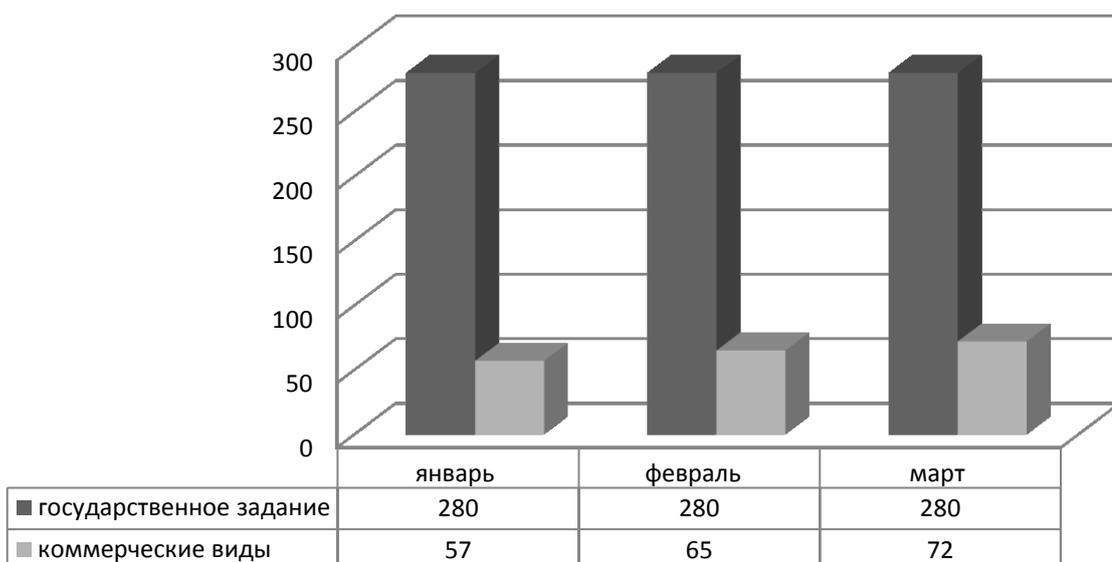


Рисунок 7 – Анализ посещений спортивного центра ФАУ МО РФ ЦСКА с января по март 2018 г.

2.2 Анализ кадрового состава и системы стимулирования труда персонала

ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) было основано в 2011 году, за все годы существования было большое количество изменений в кадровой структуре данной организации. Так же как менялось руководство Спортивного центра, так же происходили изменения в самой политике предприятия. Множество раз по инициативе филиала СКА г. Хабаровск происходила реорганизация штатного расписания сотрудников, менялись должностные инструкции, обязанности, место нахождения сотрудников и т.д.

Таблица 5 – Анализ численности персонала ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) за 2016-2018 гг.

В чел.

Должность	2016.	2017	2018	Отношение	
				2016/2017	2017/2018
Начальник центра	1	1	1	0	0
Начальник комплекса	1	1	1	0	0
Заведующий станцией	1	1	1	0	0
Инспектор по кадрам	1	1	1	0	0
Специалист по охране труда	1	1	1	0	0
Инструктор по противопожарной профилактике	1	1	0	0	1
Ведущий бухгалтер	1	1	1	0	0
Делопроизводитель	1	1	1	0	0
Специалист (по экспедиционной деятельности)	0	0	0	0	0
Старший инструктор-методист (начальник отделения)	1	1	1	0	0
Инструктор-методист	1	1	0	0	1
Инструктор по спорту	2	1	0	1	1
Начальник отделения	1	1	1	0	0
Инженер	1	1	1	0	0
Слесарь-ремонтник	1	1	1	0	0
Машинист (кочегар) котельной	4	4	0	0	4
Старший тренер-начальник команды	1	1	1	0	0
Спортсмен-инструктор	8	8	8	0	0
Администратор	2	2	2	0	0
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	1	1	0	0	1
Ремонтировщик плоскостных спортивных сооружений	1	0	0	1	0

В таблице 5 мы рассмотрим текучесть персонала за 2016-2018 гг. В конце 2016 года полностью было изменен административный состав персонала, и некоторые вакансии были урезаны, так за период с 2017 по 2018 год уволились 8 человек, из них 4 человека кочегара сокращены, ввиду того, что вместо обычного котла, который топился на угле, установили электрический котел, две должности были отданы как совмещение обязанностей и два человека уволились по собственному желанию.

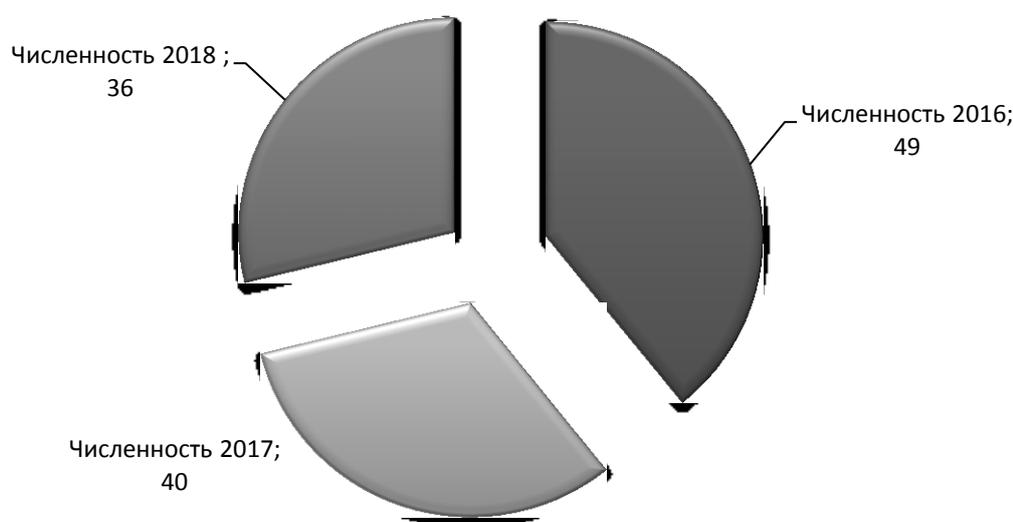


Рисунок 8 – Анализ количества сотрудников в Спортивном центре ФАУ МО РФ ЦСКА за 2016-2018 гг.

За три года численность персонала ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) уменьшилась на 13 человек, из которых были сокращены 7 человек, ввиду отсутствия необходимости в них, так как была изменена должностная обязанность вахтеров и изменена работа самой организации. Так, к примеру, кочегары 4 человека, были сокращены по причине установке электрического котла в Спортивном комплексе по адресу Корабельная Набережная, 21. Матросы 4 человека были сокращены по причине, того что была открыта тропа здоровья по адресу ул. Набережная, 7 Водно-спортивная станция ЦСКА.

В конце 2016 года была полностью изменена структура ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток): были сменены начальник Спортивного центра и другие администрирующие должности, а так же часть работающего состава. После того, как была изменена структура ФАУ МО РФ ЦСКА текучесть персонала уменьшилась, к примеру, за два года уволились около 4 человек, 2 человека были взяты на должность.

В Приложение Б вложен документ «Положение о материальном стимулировании работников ФАУ МО РФ (СКА г. Хабаровск)», на основании которого производится материальное стимулирование труда. В данном Положении указано, что разные категории сотрудников по различным причинам подлежат материальному стимулированию (выдачи премии). В ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки г. Владивосток персонал выполняет различные функции, основными из которых является государственное задание, персонал ФАУ МО РФ ЦСКА относится к категории гражданского персонала, относящегося к Министерству обороны.

Помимо того, что каждый сотрудник выполняет различные функции в организации, также все различного возраста, данное различие мы рассмотрим на рисунке 9.

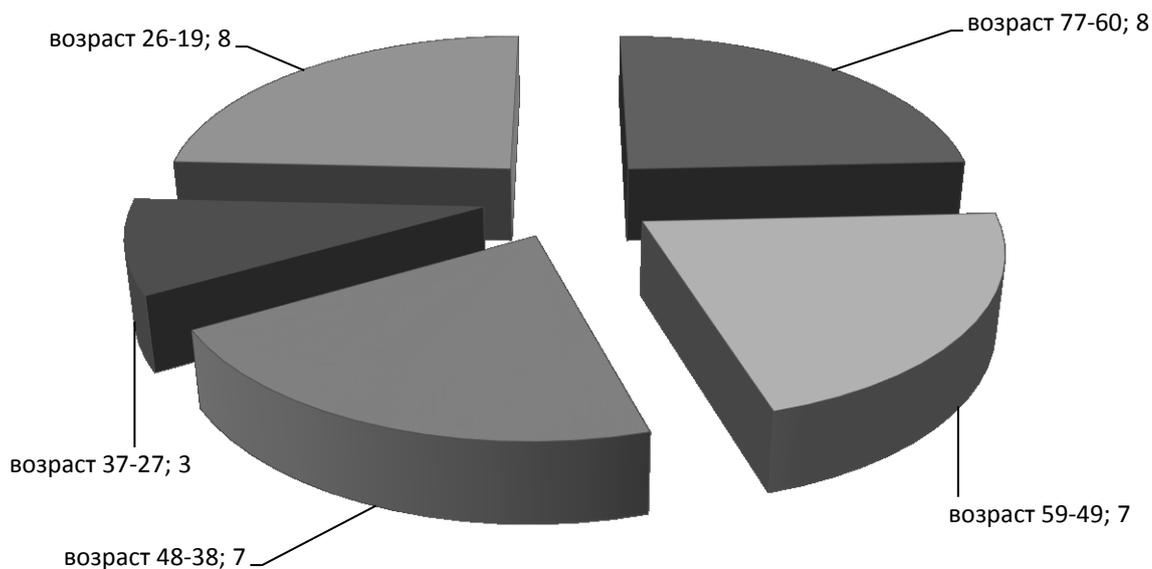


Рисунок 9 – Состав сотрудников в ФАУ МО РФ ЦСКА по возрасту
2017 г.

Проанализировав возраст сотрудников организации мы можем увидеть, что 50% сотрудников находятся в пред пенсионном и пенсионном возрасте, 35% сотрудников в возрасте 48-27 лет и 15% это молодые сотрудники в возрасте от 26 до 19 лет. Соответственно, подход к стимулированию труда по различным категориям сотрудников будет незначительно отличаться, по причине того, что мотивы у одной возрастной группы в большинстве своем совпадают.

В дальнейшем планируется провести тестирование у всего персонала, для того чтобы понять мотивацию сотрудников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток), из которого мы будем понимать какие виды стимулирования труда персонала в большей степени необходимо использовать для улучшения работы.

Изучая и анализируя персонал организации можно сказать, что система стимулирования труда организована достаточно эффективно, при этом не должны забывать о том, что материальное стимулирование труда

контролируется законодательными, конституционными документами, уставом организации, документами Министерства обороны и т.д. Гражданский персонал министерства обороны должен быть заинтересован в работе и в выполнении государственного задания, поэтому для них создаются все возможные условия для работы, социальный пакет, нематериальное стимулирование труда и применяются другие различные мотивирующие или стимулирующие методы воздействия.

Проведя анализ сотрудников в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) мы видим из рисунка 10, что основной состав персонала составляют рабочий состав ФАУ МО РФ ЦСКА.

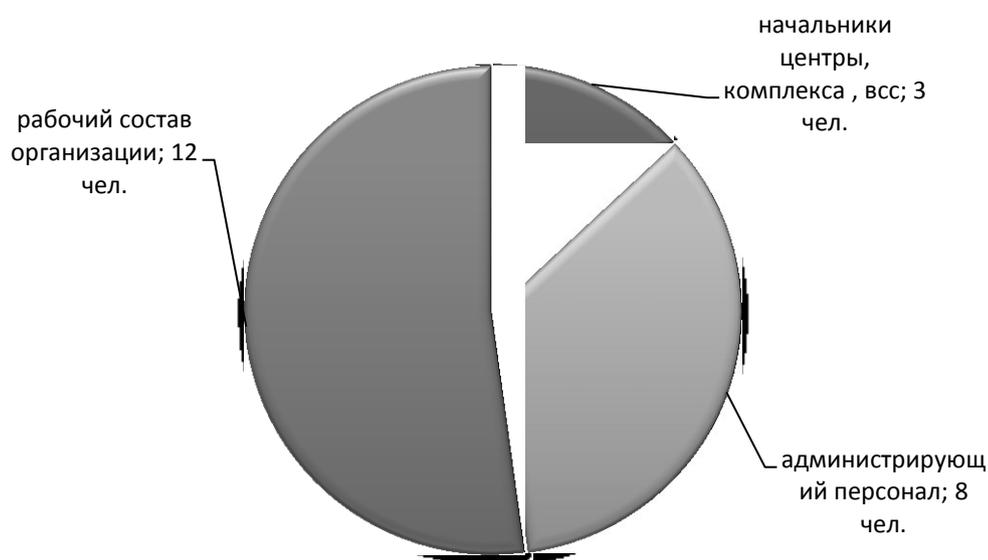


Рисунок 10– Анализ состава сотрудников организации по категориям за 2017 гг.

Проведя анализ кадрового потенциала в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) и исследуя все факторы стимулирования труда персонала, мы пришли к выводу, что организации система стимулирования труда регламентируется коллективным договором, положением о материальном стимулировании,

положение вложено в выпускную квалификационную работу в приложение Б.

Подводя итоги всего вышесказанного в данной главе по кадровому потенциалу сотрудников, мы понимаем, что большая часть гражданского персонала – это люди среднего, предпенсионного и пенсионного возраста. Соответственно, для них самый важный мотиватор – это стабильность заработной платы и удобный график работы. Большая часть персонала по должностным обязанностям относится к рабочему составу ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Что касается стимулирования труда, система сформулирована таким образом, что сотрудниками ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки г. Владивосток) должны выполняться основные задачи как:

- 1) выполнение государственного задания по военнослужащим (администрирующий персонал);
- 2) добросовестное отношение к труду и имуществу ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток);
- 3) уровень профессиональной компетентности и знание необходимых руководящих документов; качество законченной работы;
- 4) соблюдение установленных Правил внутреннего трудового распорядка, дисциплины труда и морально-этических норм;
- 5) способность осваивать технические средства, повышающие производительность труда и качество работы, и своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы;
- 6) проявление творчества, активности и разумной инициативы в работе и своевременное и точное выполнение указаний командования и руководителя структурного подразделения;

7) выполнение норм и правил техники безопасности и санитарно-гигиенических норм.

Ко всему прочему, каждому работнику оплачивается денежное вознаграждение за выслугу лет более 1 года. Все, что выше изложено, относится к материальному стимулированию труда работников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Изучая Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии, возникает понимание, по какой причине сотрудники работают в данной организации годами. И все это, потому что большая часть мотивов каждого человека удовлетворены. У гражданского персонала ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) есть возможность не просто выполнять свои функции, но и задействовать свои творческие, физические и другие способности.

Рабочий график основной части сотрудников с 9:00 до 18:00 пятидневная рабочая неделя. Далее мы более подробно рассмотрим рабочий день одного из сотрудников организации, так как они идентичны.

9:00 – Приходит на работу

9:05- 9:15 – Проверяет почту

9:15-9:30 – Собрание всех сотрудников в кабинете начальника

9:30-9:55 – Пьют чай, общаются на кухне для сотрудников, выходят покурить

9:55-10:40 – Приводят в порядок документацию, выполняет порученные задания

10:40-11:20 – Сидит на рабочем месте, выходит пообщаться с коллегами, покурить.

11:20- 12:00 – Отлучился в магазин купить, что-нибудь к обеду, решить свои дела

12:00-13:00 – находится на рабочем месте, изучает почту и появились ли новые задачи

13:00- 14:00 – Обед

14:00-14:20 – Пьет чай, общается с коллегами

14:20-15:00 – Выполняет работу с документами на отправку в СКА г. Хабаровск

15:00-16:00 – Подготавливает и отдает документы на подпись начальнику спортивному центра

16:00-16:40 – Отправляет документы в СКА г. Хабаровск, вклеивает в папку по делопроизводству

16:40-17:00 – Предоставляет письменный отчет о проделанной работе начальнику центра

17:00-17:50 – Находится на рабочем месте, общается с коллегами, ожидает конца рабочего дня

17:50-18:00 – Отключает компьютер, убирает все документы с рабочего стола, закрывает кабинет

Таблица 6 – Показатели времени по категориям в ФАУ МО РФ ЦСКА

Затраты времени	Продолжительность, мин.	Обозначение
Подготовительно-заключительные работы	5	ПЗ
Оперативная работа	290	ОП
В том числе : основная	215	О
вспомогательная	75	В
Обслуживание рабочего места	10	ОБС
Отдых и личные надобности	60	ОТЛ
Простои по организационно-техническим причинам	175	ПОТ
Итого по балансу	540	Тсм

Коэффициент использования рабочего времени ($K_{исп}$) считается по формуле (1):

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отл}}{T_{см}} \quad (1)$$

$T_{пз}$ – подготовительно - заключительное время

$T_{оп}$ – оперативное время

$T_{обс}$ – время обслуживания рабочего места

$T_{отл}$ – время на отдых и личные надобности

$T_{см}$ – продолжительность рабочей смены

$$K_{исп} = \frac{5 + 290 + 10 + 60}{540} = \frac{365}{540} = 0,67$$

Коэффициент возможного повышения производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени ($П_{пт}$) по формуле (2)

$$П_{пт} = \frac{T_{пот} + T_{нпд}}{T_{оп}} \times 100\% \quad (2)$$

$$П_{пт} = \frac{175 + 0}{290} \times 100\% = 60,34\%$$

На основании данных из таблицы 6 и расчетов проведенных далее, есть возможность представить полный проект по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в организации, учитывая всё рабочее время, которое не используется по назначению. А то есть проводить в это время, какие либо деловые игры, для обучения работников ФАУ МО РФ ЦСКА коммуникабельности, мобильности и т.д. Либо данное время засчитывать на один день месяца и проводить культурно-массовые мероприятия для сотрудников организации.

2.3 Исследование мотивации и системы стимулирования труда работников организации

Как мы уже выяснили выше, система стимулирования труда взаимосвязана с мотивацией сотрудников. Конечно же, она уже изучена и методов стимулирования труда не такое большое количество, они ограничивается трудовыми, коллективными договорами, а также уставами организации и Положением, на основании которого производится вся работа сотрудников.

Что же касается мотивации сотрудников, это побудитель, познание которого имеет различное количество методов, как уже известно, даже теорий мотиваций огромное количество. Мотивация – это душа человека, его внутренние желания и стремления, которые невозможно увидеть глазами.

Для того, чтобы понять мотивацию сотрудников в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) нами было проведено анкетирование, которое помогло понять мотивы каждого гражданского персонала работающего в данной организации.

Анкета приведена в Приложение В « Анкета по определению трудовой мотивации сотрудников». Разберем терминологию данной анкеты, на основании которой мы будем иметь общую картину мотивации сотрудников и понимать виды стимулирования труда.

Типы мотивации сотрудников:

- 1 СТ – странник
- 2 ИН – инструментал
- 3 ПР – профессионал
- 4 ПА – патриот
- 5 ХО – хозяин

Формы стимулирования труда:

- 1 Негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы.
- 2 Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3 Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4 Моральные – грамоты, награды, доска почета и пр.

5 Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6 Организационные – условия работы, ее содержание и организация.

7 Привлечение к совладению и участию в управлении.

Таблица 7 – Соотношение форм стимулирования и типов трудовой мотивации

	Странник	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральна	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание к таблице 7:

- 1) базовая – наиболее действенная форма стимулирования труда;
- 2) применима - может быть использована;
- 3) нейтральна – не окажет никакого воздействия на сотрудника;
- 4) запрещена – недопустима к применению в стимулирование труда.

В ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) общей сложность работает 36 человек, у всех сотрудников данной организации было проведено анкетирование на проверку трудовой мотивации работников.

После того как анкетирование было проведено, производился анализ всех анкет по трудовой мотивации сотрудников. Далее на рисунке 11 будет изображено процентное соотношение сотрудников, которые относятся к тому или иному виду трудовой мотивации. По итогам анкетирования 14% сотрудников относятся к категории профессионал, 36% инструментал, 11% патриот, 33% странник и 6% хозяин.

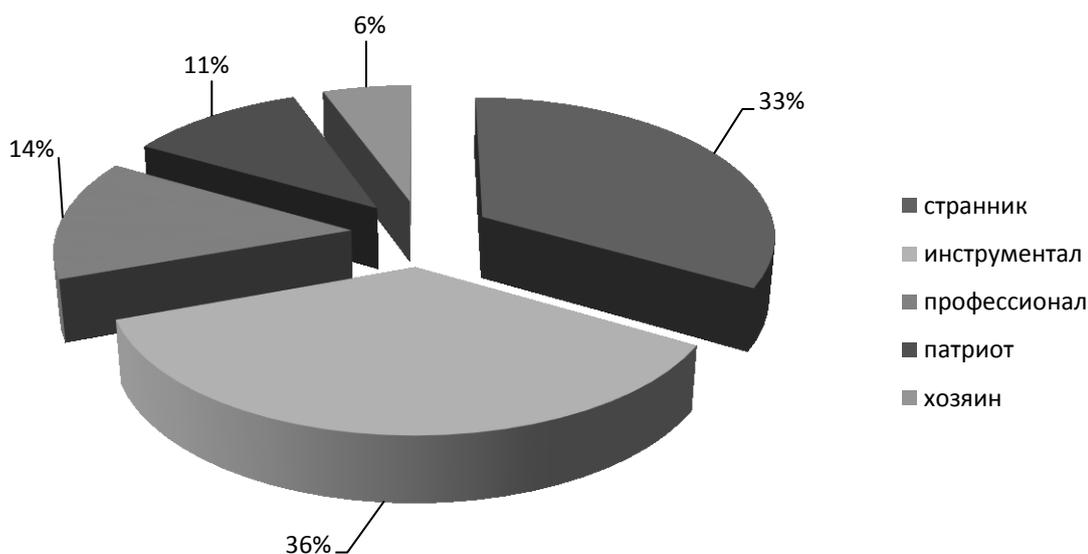


Рисунок 11 – Анализ проведенного анкетирования по трудовой мотивации у сотрудников ФАУ МО РФ ЦСКА

Далее по анкете мы проанализируем основные формы стимулирования труда персонала организации так, рисунке 12 изображено процентное соотношение, что у гражданского персонала является наиболее важным.

Согласно анализу форм стимулирования труда персонала, ключевыми видами мотивации являются материальные (денежные) и натуральные формы стимулирования персонала ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток), они в общей сумме составляют 44%. Менее значимыми являются участие в управлении, моральные и организационные формы стимулирования труда персонала они

в общей сумме составляют 44%. Остальные 12% приходятся на негативные и патерналистические формы управления.

Как уже было выше изложено, материальное стимулирование труда персонала контролируется коллективным договором, положением о премировании сотрудников, положением о материальном стимулировании и другими официальными документами Спортивного центра морской и физической подготовки, г. Владивосток.

Нематериальное стимулирование труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА производится для всех сотрудников по итогу года. То есть собирают всех сотрудников для общего построения в спортивном комплексе по адресу Корабельная набережная, 21 и проговариваются результаты подходящего к концу года. Для спортсменов и других лиц участвующих в соревнованиях награждения происходят в тот же день, когда проходят соревнования и так же ежегодно.

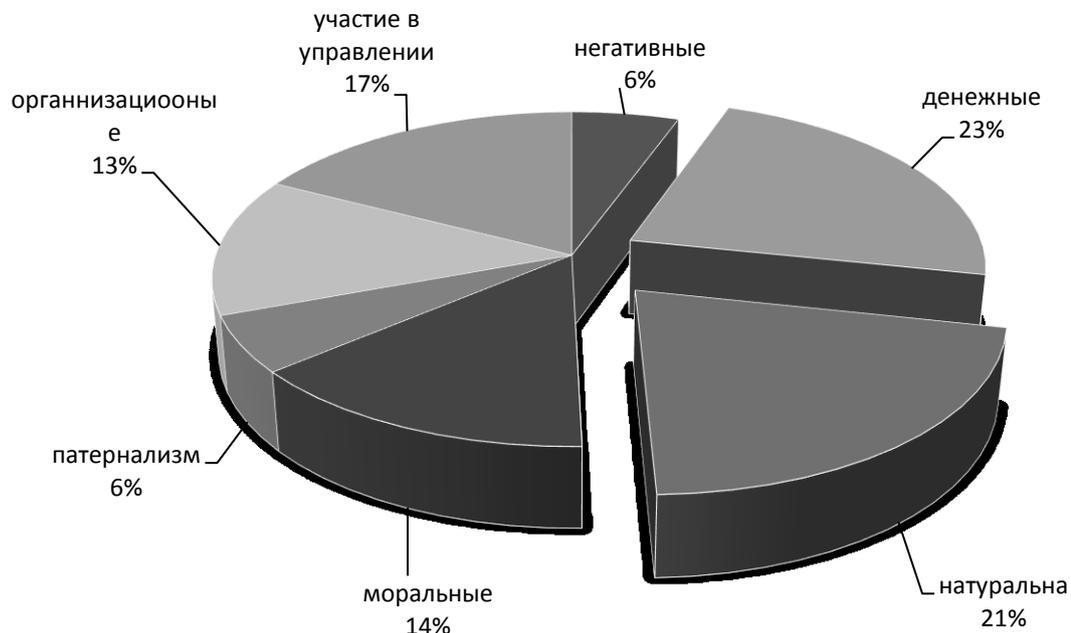


Рисунок 12 – Анализ форм стимулирования сотрудников ФАУ МО РФ ЦСКА, по итогам анкетирования

Ранее в 2014-2015 гг. в нематериальное стимулирования входил проведения общего досуга всего персонала организации: выезд на острова на катере который есть у предприятия.

Что же касается карьерного роста в ФАУ МО РФ ЦСКА, то здесь ситуация сложнее, так как на определенную должность необходимо образование по профилю, в основном персонал организации имеет спортивное образование и спортивное прошлое, так как важно, чтобы люди, которые занимаются выполнением государственного задания, организации соревнований и создание графиков занятий как для школ, которые входят в состав Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток), так и для людей которые посещают объекты ЦСКА.

Далее после анкетирования было проведено деловое интервью на выяснения удовлетворенности сотрудников. Было задано 4 вопроса по удовлетворенности гражданского персонала ФАУ МО РФ ЦСКА. Для сотрудников звучали такие вопросы:

- 1 Удовлетворены ли вы условиями труда на своих рабочих местах?
- 2 Удовлетворены ли вы своей заработной платой и премиями?
- 3 Удовлетворены ли вы однообразием работы?
- 4 Удовлетворены ли вы сплоченностью коллектива?

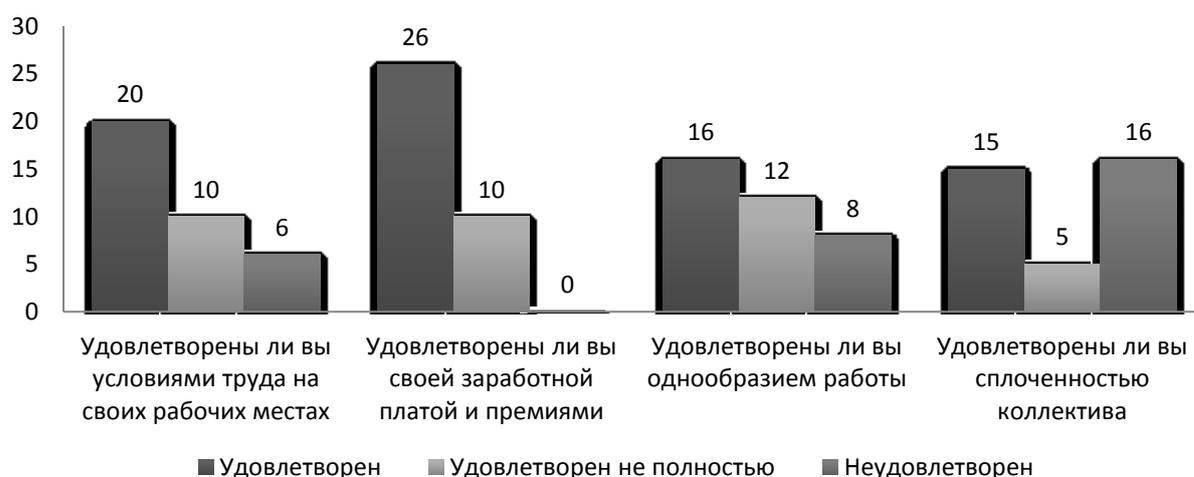


Рисунок 13 – Анализ делового интервью у сотрудников организации

В ходе делового анкетирования было выяснено, что у сотрудников есть неудовлетворенность в организационных и моральных формах трудовой мотивации (рисунке 13). Соответственно чтобы система стимулирования работала, нужно разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда работников, так как организационные и моральные формы мотивации относятся к нематериальному стимулированию труда персонала.

2.4 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток)

В выпускной квалификационной работе мы изучили систему стимулирования труда работников Федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центрального спортивного клуба Армии спортивного центра морской и физической подготовки города Владивосток. В данной организации система стимулирования выполняет свои функции, в частности материальное стимулирование труда персонала ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки, г. Владивосток выработано до мелочей. Помимо того, что в организации существует положение о материальном стимулировании, так же есть коллективный договор, который контролируется профсоюзной организации ЦСКА, от профсоюза предоставляются различные льготы по путевкам в санатории. Еще к материальному стимулированию относятся предоставление скидки на приобретение абонементов для тренировок на объектах Спортивного центра (морской и физической подготовки г. Владивосток), скидка составляет около 40%.

Единственные рекомендации, которые можно предложить в обработку по совершенствованию стимулирования труда, это нематериальный вид, то есть проведение совместного досуга всех сотрудников организации, проведения спортивных соревнований, выездов на рыбалку или природу, а

так же можно проводить конкурсы на проявления творческой деятельности в работе, улучшение работы и привлечения клиентов в ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки, г. Владивосток.

Такого рода нематериальное стимулирование сподвигнет сотрудников данной организации к саморазвитию, то есть сотрудники будут самомотивированы. Так же есть возможность того, что ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки города Владивосток станет интересна не только для нынешних сотрудников, но и для потенциальных кандидатов, а когда организация интересна сотрудникам настоящим и будущим, она становится интересна для клиентов. Интерес желающих тренироваться в спортивном центре возникнет от репутации самой организации.

Таким образом, нами предлагается усовершенствовать в системе нематериального стимулирования труда персонала:

1) выезд на природу или на рыбалку раз в два месяца, выбрать даты более подходящие для всех сотрудников. То есть это может быть каждая 4-я пятница с апреля по сентябрь месяцы;

2) проводить соревнования по волейболу, тенису настольному, бег на дистанции, эстафеты, стрельбе раз в два месяца с марта по октябрь каждый первый четверг месяца;

3) раз за три месяца зимы проводить соревнования между сотрудниками по лыжному виду спорта;

4) проведение раз в 6 месяцев конкурса на лучшую рекламу для привлечения клиентов в тренировочный процесс ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки г. Владивосток.

На рисунке 14 изображен анализ занятости сотрудников ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр морской и физической подготовки, г. Владивосток до предложенных рекомендации по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала.

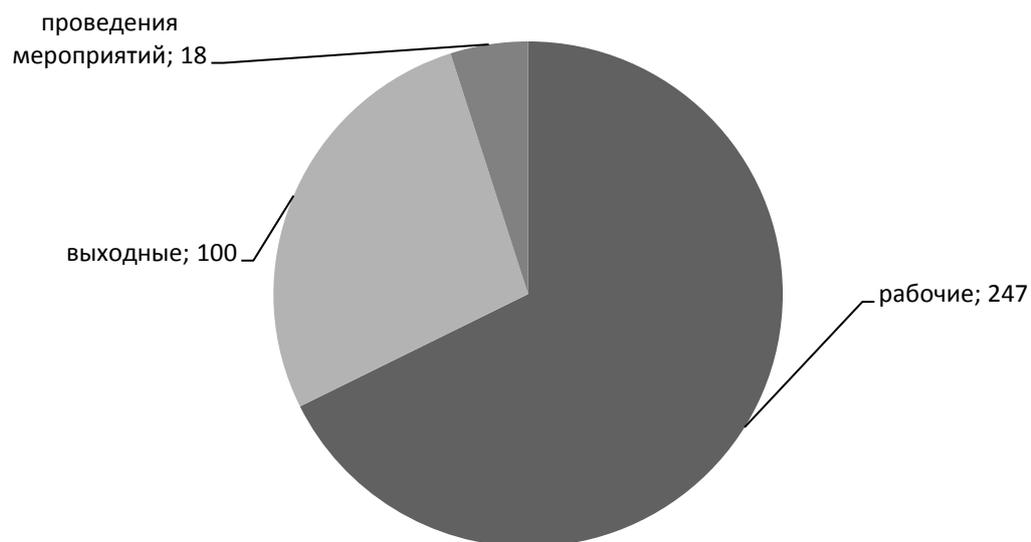


Рисунок 14 – Анализ занятости сотрудников до внедрения мероприятий

На рисунке 14 мы видим наглядно, что 68% года уходит на рутинную работу сотрудников и нахождения их на рабочих местах. Но выше уже было сказано и рассчитано что около 3 часов и 8 часового рабочего дня используется не по назначению, а именно сотрудники занимаются другими делами не относящихся к работе, в неделю это выходит 15 часов, в месяц 66 рабочих часов не затрачиваются на работу. Да и сотрудники в этом не виноваты, просто работы как таковой нет, в ФАУ МО РФ ЦСКА численность сотрудников составляет 36 человек, соответственно документооборот не большой, так же работа производится в предоставлении услуг военнослужащим и обычным гражданам, следить за посещаемостью и оплатой услуг это должностная обязанность администратора. Посещаемость на данный момент небольшая.

Таблица 8 – План предлагаемых мероприятий на 2018 – 2019 гг. на основании часов, которые не используются по назначению.

Предлагаемые мероприятия	Затраты	Срок внедрения
Конкурс на создание рекламы для коммерческих клиентов	Для проведения конкурса денежных средств не требуется	От 2-3 месяцев
Деловая игра на развитие коммуникабельности и мобильности сотрудников	Бумага для распечатки инструкций по игре – 457 руб. Канцелярия – 1000 руб.	От 1-2 месяцев
Выезд на катере (на природу или рыбалку)	Заправка катера – 2800 руб. Питание для сотрудников – 2000 руб. Вода питьевая – 1000 руб.	Проводиться данное мероприятие должно в летние месяцы
Проведение спортивных мероприятий	Денежные средства не требуется, так как весь необходимый инвентарь имеется в организации	Раз в месяц в летние периоды и один раз в три месяца в зимний период

В таблице 8 представлен план мероприятий по совершенствованию нематериальному стимулированию труда. Все изложены выше предложения должны быть внедрены в течение 2018-2019 года.

Предложения, которые излагаются, созданы для обучения персонала, по таким направлениям, как коммуникабельность, мобильность, творческая составляющая сотрудников, умение излагать свои идеи, которые увеличат прибыль организации и ее производительности труда.

На рисунке 15 будет представлен прогноз занятости после введения нематериального стимулирования труда персонала в организации.

После введения рекомендации по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала мы наглядно видим на рисунке 15, что процент рабочего времени уменьшился до 53%, то есть это на 15 %. Данные 15% могут быть «глотком воздуха» для всех сотрудников, то есть работникам ФАУ МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки, г. Владивосток) представится время для проявления своих творческих и физических возможностей.

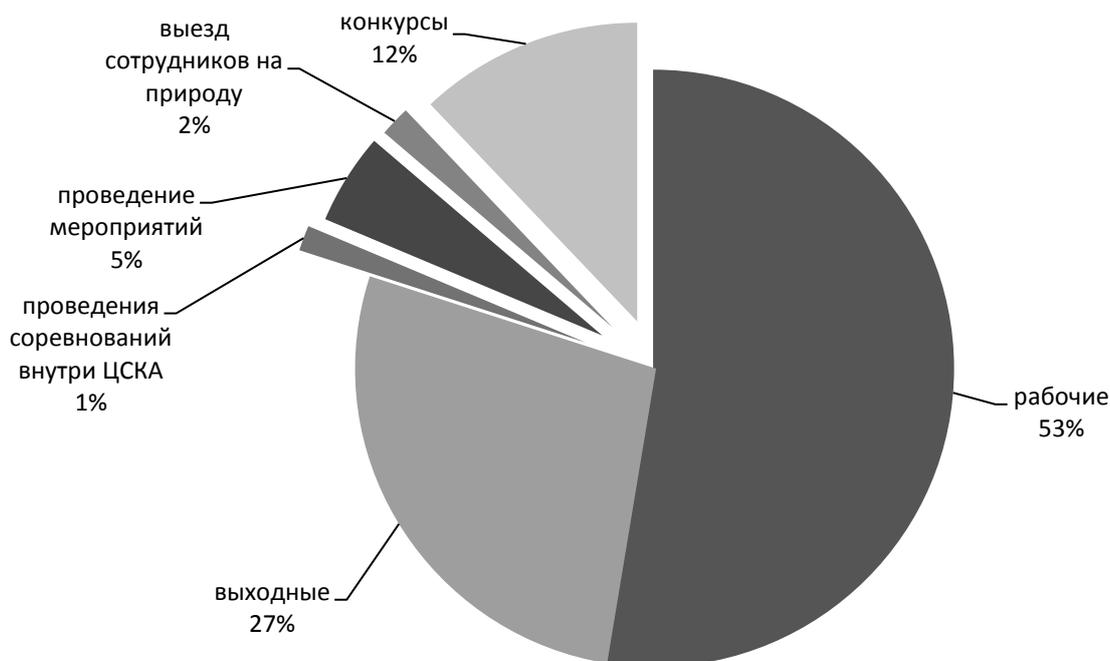


Рисунок 15 – Анализ рабочей занятости сотрудников ФАУ МО РФ ЦСКА после внедрения рекомендаций по нематериальному стимулированию сотрудников

Те рекомендации, которые были представлены ФАУ МО РФ ЦСКА г. Владивосток, завязаны на том, чтобы работу в организации сделать более интересной, сплотить коллектив двух объектов, создать в организации определенный климат в отношениях между гражданским персоналом.

Каждое предложенное действие можно объяснить тем, как оно будет действовать на работников данной организации. Проведение спортивных мероприятий для сотрудников Центрального спортивного клуба Армии будет иметь эффект сплоченности коллектива, так же будет учить гражданский персонал работать в команде, так как спортивные состязания и дух соперничества с другой командой будет вынуждать членов одной команды общаться между собой без уставных отношений между работниками.

Выезд на природу всех сотрудников вызывает чувство отдыха и важности каждого присутствующего. Как это объясняется, когда работники Спортивного центра города Владивосток не остаются в тени из-за своего

положения на рабочем месте, то есть нет различий между администрирующим персоналом и рабочим составом двух объектов Центрального спортивного клуба Армии. Ко всему прочему, во время общения происходит обмен информацией, что в свою очередь вызывает в каждом человеке желание самомотивации (желание не показаться глупым, получить интересную информацию, заинтересовать собеседника своими способностями и знаниями в различных сферах, приобретения интересных знакомств и возможно приближение к новым возможностям на рабочем месте).

Что же касается различных конкурсов внутри организации (конкурсы необходимо проводить в направлении умственных и творческих способностей сотрудников), то их можно проводить, не отвлекаясь от основной работы, просто необходимо дать возможность работникам, предложить новые идеи по работе Спортивного центра города Владивосток, по улучшению или модернизации самой работы, по созданию рекламы или агитирующих предложений для привлечения, как военнослужащих, так и обычных граждан Российской Федерации. Эффект от данных конкурсов будет достаточно интересным, то есть работа станет более интересной, ко всему прочему сотрудник будет чувствовать, что он может что-то создать, что его мнение будет услышано и рассмотрено.

На рисунке 16 изображен опрос после внедрения предложенных мероприятий. Предполагается, что после всех действия, которые изложены выше, у сотрудников появится интерес к работе, климат внутри коллектива станет более спокойным, они станут как командой в достижении целей ФАУ МО РФ ЦСКА. Как у всех предприятий Спортивный центр направлен на получение не только субсидий, но и прибыли за счет предоставления коммерческих услуг. Для этого необходимо, чтобы каждый работник был частью этой организации, чтобы сотрудники совместно с вышестоящим руководством стремились поднять организацию на новый уровень.

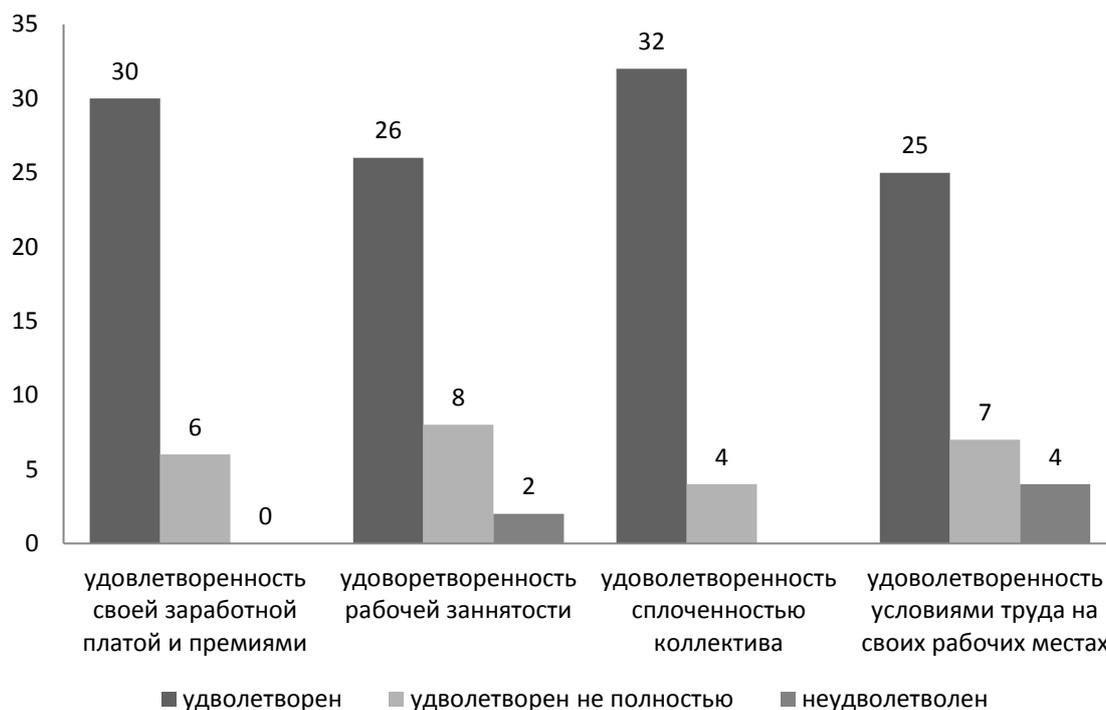


Рисунок 16 – Анализ делового интервью у сотрудников организации после внедрения мероприятий

В наше время многие организации пришли к выводу: чтобы стать успешными необходимо не только материально стимулировать труд работников, но также нужно давать сотрудникам чувство важности его как механизма работы данной организации, что человек может выражать свои идеи и быть услышанным. Сейчас во время рыночных отношений заработные платы, премии и т.д. может предложить каждый работодатель, в данное время важно не забывать о человеческой душе, моральной обстановке в коллективе, организованностью и предоставления всего необходимого на рабочем месте и т.д.

Заключение

В заключение хотелось бы сказать, что тема является актуальной, в особенности на государственных предприятиях, так как бюджетные организации заинтересованы в творческих, активных и мотивированных работниках относящихся к гражданскому персоналу.

Из результатов исследования выпускной квалификационной работы видно, что тема стимулирования труда персонала тесно связана с такими понятиями как мотивация и самомотивация. Так как для того, чтобы верно создать систему стимулирования труда необходимо понимать внутренние желания и стремления, форм трудовой мотивации не так много, соответственно то, чего человек хочет добиться от своей работы, соответственно от организации делится по группам. Система стимулирования организовывается на основании проведенного анализа тестирований, деловых игр или делового интервью. Во время подведения итогов, того или иного метода анализа информации, появляется четкая картина того, где в системе стимулирования имеются пробелы и что необходимо исправить для дальнейшего улучшения работы и развития организации в целом.

ФАУ МО РФ ЦСКА (Федеральное автономное учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии) Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток) активно работает с 2011 года, работа заключается в сотрудничестве с военнослужащими города Владивосток по государственному заданию Министерства обороны Российской Федерации.

На 2018 год в спортивном центре морской и физической подготовки города Владивосток работает 36 человек.

В выпускной квалификационной работе и в приложении Б видно, что материальное стимулирование труда разработано полностью, так как организация является бюджетной, средства на ежеквартальные и годовые премии выделяются от Министерства обороны Российской Федерации

Центрального спортивного клуба Армии, остальные же виды поощрений исходят из 40% от внебюджетных средств Спортивного центра (морской и физической подготовки г. Владивосток).

Соответственно, рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда основывались на нематериальных видах стимулирования труда работников. Все рекомендации, которые были выше изложены в выпускной квалификационной работе, не только побудят имеющихся сотрудников Центрального спортивного клуба Армии города Владивосток к работе, к проявлению ими творческих и умственных способностей, но и к увеличению интереса потенциального персонала Федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центрального спортивного клуба Армии.

Персонал Федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центрального спортивного клуба Армии Спортивного центра морской и физической подготовки города Владивосток, это люди различных возрастов, но большое количество сотрудников Спортивного центра относятся к старшему поколению. Центральный спортивный клуб Армии, так же как и другие организации подобного вида, заинтересованы в молодых, энергичных и наиболее важно заинтересованных в развитии организации людях.

В ходе исследования, нами было проведено у всех 36 сотрудников анкетирование на выявление уровня трудовой мотивации, а также деловое интервью для выяснения удовлетворенности всего гражданского персонала.

Те рекомендации, которые были представлены Федеральному автономному учреждению Министерства обороны Российской Федерации Центральному спортивному клубу Армии Спортивному центру морской и физической подготовки города Владивосток, завязаны на том, чтобы работу в организации сделать более интересной, сплотить коллектив двух объектов, создать в организации определенный климат в отношениях между гражданским персоналом. Проведение спортивных мероприятий для

сотрудников Центрального спортивного клуба Армии будет иметь эффект сплоченности коллектива, так же будет учить гражданский персонал работать в команде, так как спортивные состязания и дух соперничества с другой командой будет вынуждать членов одной команды общаться между собой без уставных отношений между работниками.

Выезд на природу всех сотрудников вызывает чувство отдыха и важности каждого присутствующего, то есть, нет различий между администрирующим персоналом и рабочим составом двух объектов Центрального спортивного клуба Армии.

Что же касается различных конкурсов внутри организации (конкурсы необходимо проводить в направлении умственных и творческих способностей сотрудников), эффект от данных конкурсов будет достаточно интересным, то есть работа станет более интересной, ко всему прочему сотрудник будет чувствовать, что он может что-то создать, что его мнение будет услышано и рассмотрено.

Список литературы

1. Федеральный закон от 04.06.2018 № 329-ФЗ « О физической культуре и спорте в Российской Федерации»// Распоряжение Правительство Российской Федерации. – 2018. – ст. 6.
2. Федеральный закон от 23.07.2008 №160-ФЗ « О физической культуре и спорте в Российской Федерации»// Государственной Думой. – 2017. – ст. 4231.
3. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»// Комитет Государственной Думы по физической культуре, спорту и делам молодежи. – 2016.- №131. – ст. 5628.
4. Федеральный закон от 4.12.2007 № 329-ФЗ «Концепция развития физической культуры и спорта в Вооруженных силах Российской Федерации до 2020 года»// Председатель Правительства Российской Федерации. – 2009. – ст. 2507.
5. Распоряжение от 27.10. 2008 № 2509-РП «О подготовке и проведению международных соревнований по спортивной борьбе»// Правительство Москвы. – 2008. – 56 с.
6. Устав Федерального Автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии от 13.04.2015 № 733 // Директор Департамента имущественных отношений Министерства обороны Российской Федерации. – 2015. - №733. – ст. 6209.
7. Васильева, А.С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих/ А.С. Васильева// УДК 331. 101. 38. Серия: экономические теории. – 2013. – с. 59-67.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: учебное пособие для среднего специального учебных заведений. / В.Р. Веснин – М.: Менеджмент, 2013. – 304с.

9. Белкин, В.Н. Инновационная активность персонала организации./В.Н. Белкин, Н.А. Белкина.// Экономика региона.– 2010.- №3. – с. 203 – 207.
10. Базаров, Т.Ю.Управление персоналом организации: учебник для вузов / Т.Ю.Базаров. – М.: Экономика и финансы, 2014. – 421с.
11. Бурмистров, А. Методы повышения мотивации персонала // Управление персоналом / Н. Газенко, А. Бурмистров. – М.: Экономика и финансы, 2016. – С.23-25
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Экономика, 2012. – С. 685.
13. Гагаринский, А. В. Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основании оценки работы по системе КРІ./А.В. Гагаринский.// Интернет – журнал Науковедения. – 2014. – с. 1 – 10.
14. Дуданов, Е. И. Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях./Е.И. Дуданов, О.В. Толстякова.//Известия высших учебных заведений. – 2014. – с. 108-114.
15. Дайнич, Д.А. Совершенствование системы мотивации труда предприятия./ Д.А. Дайнич, Е.М. Сычева.// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – с. 16 – 17.
16. Жемухова, Л.З. Стимулирование труда как условие формирования позитивного самоотношения./ Л.З. Жемухова.// Известия Российского государственного педагогического университета. – 2013. – с. 397 – 402.
17. Зеленская, Л.М. Сравнительный анализ форм и систем заработной платы./ Л.М. Зеленская.// Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – с. 29 – 33.
18. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров – М.: Управление персоналом, 2015.– С.25

19. Маслов, Е.А. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.А. Маслов – М.: Экономика и управления, 2013. – 312с.
20. Мильчакова, Н.А. Новая стратегия российского менеджмента. Управление экономикой в переходный период./ Н.А. Мильчакова – М. – 2015. – 398с.
21. Никифорова, А.А. Оплата за производительность труда А.А. Никифорова //Труд за рубежом – 2013.– С.51–65.
22. Панкрухина, А.Н. Общий и специальный менеджмент: учебное пособие: В двух частях./Под общей редакцией А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина.
23. Травин, В.В. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/ В.В. Травин – М: Юрист, 2015 – 496с.
– М., 2015. – 491с.
24. Уткина, Э.А. Справочник менеджера. /Под ред. Э.А. Уткина – М.: Финансы. – 2013 . – 346с.
25. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / Издательство 2-е В.И. Шкатулла – М.: Экономика и менеджмент. – 2001. – 560с.
26. Юсупов, А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот //Человек и труд./ А. Юсупов– 2013.– С.72–73.
27. Юсупов, А. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общетраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд./ А. Юсупов – М.: Экономика, 2014. – 286с.
28. Яковлев, Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций //Человек и труд./ Р. Яковлев– 2014.– С.67–70.
29. Бекетова, В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. // Кадровый менеджмент / В. Бекетова – сентябрь 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

31. Бадакова, К.Н. совершенствование системы стимулирования труда персонала// Экономические науки. /К.Н. Бадакова. – 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru>

32. Данилова, И. С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый/ Ю. М. Чепурнова, И. С. Данилова. – 2016.– [Электронный ресурс].–Режим доступа: <https://moluch.ru>

33. Меньшикова, М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности// Курская Государственная сельскохозяйственная академия/ М.А. Меньшикова, Л.А. Афанасьева. – 2012. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://elibrary.ru>

34. Мурашов, М. Мотивация персонала: премировать или похвалить? //Кадровый менеджмент / М. Мурашов – февраль 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

35. Мурашов, М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя?// Кадровый менеджмент / М. Мурашов – март 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

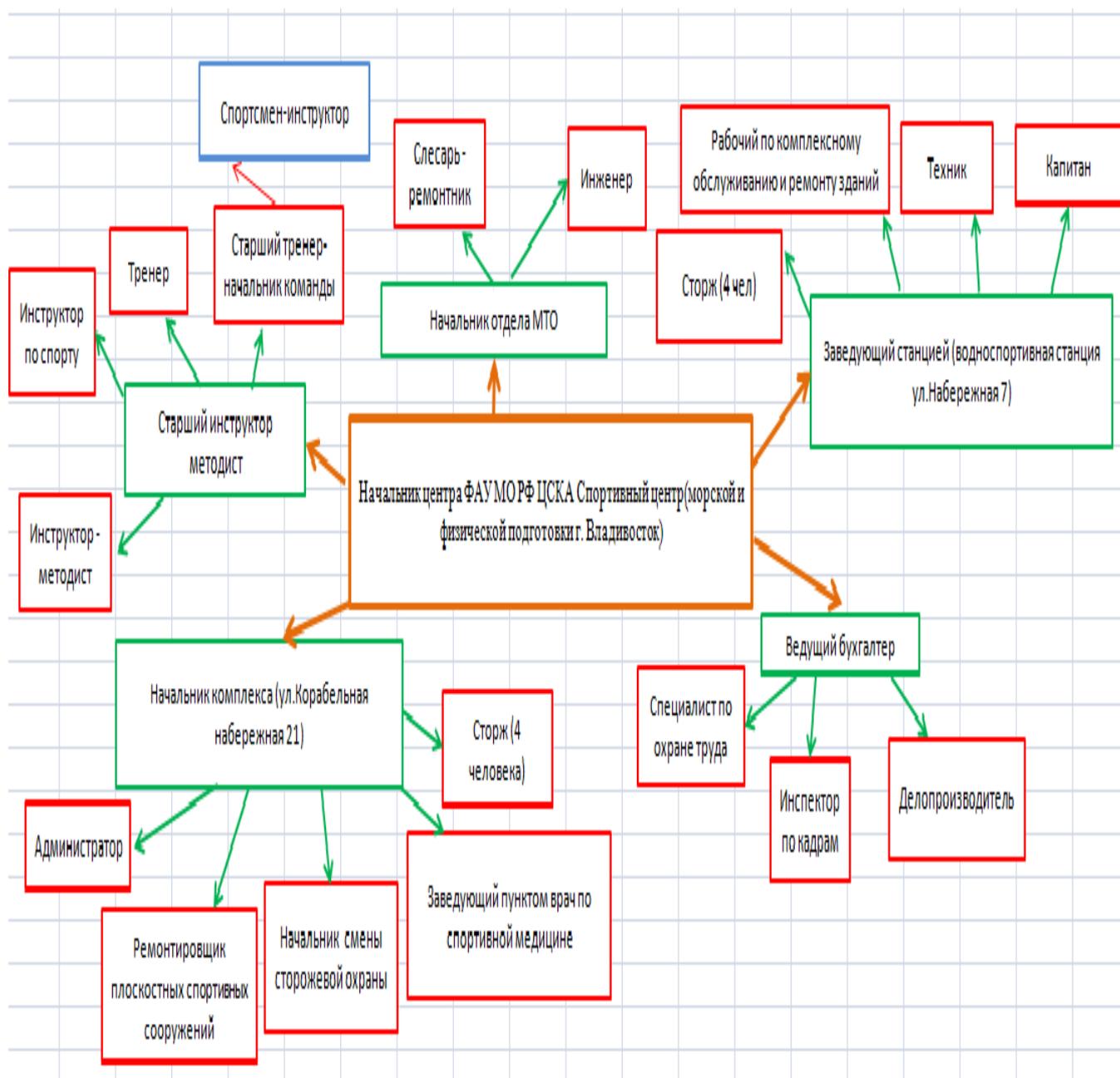
36. Некрасова, Е.А. Совершенствование системы материального стимулирования труда работников организации//Экономика и управление/ Е.А. Некрасова. – 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com>

37. Оголихина, С.Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях//Экономика труда/ С.Д. Оголихина. – 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru>

38. Туркулец, Н. Делегирование полномочий: инструмент мотивации сотрудников// Кадровый менеджмент / Н. Туркулец – сентябрь 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

39. Федрунова, Ю. А. Совершенствование системы стимулирования персонала.// Белгородский государственный университет/ Ю. А. Федрунова. – 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nauchkor.ru>
40. Швардзайдер, Е.Р. Совершенствование системы стимулирования труда// Экономика и менеджмент/ Е.Р. Швардзайдер, А.С. Сысоева. – 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru>
41. Dessler G. Human Resources Management// Economy. – 2013. – P.234
42. Druker P.F. Manager for the Future: the 1990s and beyond// The Journal of Finance. – 2014. – P.23
43. Graham H.T. Human Resources Management // The University of Michigan Press. – 2010. – P.67
44. Hall R.N. Sociology of work: perspectives, analysis and issues // The Journal of Finance. – 2012. – P.23
45. Herzberg F. Work and nature of man // Economy. – 2015. – P.155
46. Henderson R.I. Short Term Incentives// Compensation Management. – 2017. – P.45
47. Lawler E.E. Motivation in Work Organizations// Economy. – 2013. – P.90
48. Lewin K. The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces// Compensation Management. – 2010. – P.56
49. Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that works// Compensation Management. – 2013. – P.56
50. Maslow A.H. Motivation and Personality// Compensation Management. – 2015. – P. 45
51. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization// Economy. – 2016. – P. 78

Схема управления в ФАУ МО РФ ЦСКА (Спортивный центр морской и физической подготовки г. Владивосток)



ПОЛОЖЕНИЕ О МАТЕРИАЛЬНОМ СТИМУЛИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ ФИЛИАЛА ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА г. ХАБАРОВСК)

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 В соответствии с Положением об оплате труда гражданского персонала федерального автономного учреждения Министерства обороны федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии», в целях материальной заинтересованности гражданского персонала в своевременном и качественном выполнении своих служебных обязанностей, повышении профессионального уровня и ответственности за порученный участок работы, а также в целях социальной защищенности работников, настоящим Положением вводятся следующие формы материального стимулирования:

- процентная надбавка к должностному окладу, ставке заработной плате за выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- единовременное денежное вознаграждение за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года.

II. Процентная надбавка к должностному окладу, ставке заработной платы за выслугу лет

Гражданскому персоналу филиала ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА, г. Хабаровск) (далее - филиал) устанавливается процентная надбавка за выслугу лет к должностным окладам в следующих размерах:

- за выслугу лет свыше 1 года – 5 процентов;
- за выслугу лет свыше 2 лет – 10 процентов;
- за выслугу лет свыше 3 лет – 15 процентов;
- за выслугу лет свыше 5 лет – 20 процентов;
- за выслугу лет свыше 10 лет – 30 процентов;
- за выслугу лет свыше 15 лет – 40 процентов.

Исчерпывающий перечень периодов, подлежащих включению в стаж работы, за который выплачивается процентная надбавка, указан в Положении об оплате труда гражданского персонала федерального автономного учреждения Министерства обороны федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии», являющегося приложением к коллективному договору на 2018-2021 годы.

Для определения стажа работы приказом начальника филиала создается комиссия в составе: председателя комиссии и членов: работника финансового органа, кадрового работника, и председателя выборного профсоюзного органа или уполномоченного работниками представительного органа.

III. Премияльные выплаты по итогам работы

1. Общие положения:

Начальник филиала имеет право стимулировать работников в виде выплаты премии.

Премия является стимулирующей выплатой и не носит обязательного характера. Непредставление работника к премированию не является мерой дисциплинарного взыскания.

Работникам, вновь принятым на работу и/или увольняемым по уважительным причинам, премия выплачивается на общих основаниях.

Выплата премий работникам филиала производится за счет и в пределах средств федерального бюджета (субсидии), выделенных на оплату труда, а также за счет от приносящий доход деятельности. При этом в течение финансового года может быть использовано не более 40 процентов суммы средств, полученных от приносящий доход деятельности (в указанную сумму не включается сумма единовременного денежного вознаграждения за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года, выплаченная работникам филиала независимо от

источников их содержания, а так же выплату, осуществляемые работникам, содержащимся по штатным расписаниям за счет собственных средств).

Основанием для выплаты премий, надбавок является приказ начальника Филиала ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА г. Хабаровск) (далее Филиал) с указанием конкретного размера этих выплат каждому работнику.

2. Виды премиальных выплат:

- премия по итогам года за месяц;
- премия по итогам работы за квартал;
- премия по итогам работы за полугодие;
- премия по итогам работы за год;
- премия по высокие достижения.

3. Показатели премирования работников

Каждый работник филиала ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА г. Хабаровск) может премироваться за отчетный период по результатам работы структурного подразделения, в котором он выполняет свои трудовые обязанности, с учетом выполнения им критериев премирования, перечисленных в настоящем Положении.

Общие критерии оценки для всех категорий работников филиала являются:

- уровень профессиональной компетентности;
- знание необходимых руководящих документов;
- качество законченной работы;
- соблюдение установленных Правил внутреннего трудового распорядка, дисциплины труда и морально-этических норм;
- положительные результаты участия спортивных команд, спортивных школ олимпийского резерва в соревнованиях и тренировочных сборах;
- своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы;

- способность осваивать технические средства, повышающие производительность труда и качество работы;
- проявление творчества, активности и разумной инициативы в работе;
- добросовестное отношение к своим должностным обязанностям;
- совершенствование теоретических и практических профессиональных навыков работника по специальности;
- своевременное и точное выполнение указаний командования и руководителя структурного подразделения;
- выполнение норм и правил техники безопасности и санитарно-гигиенических норм;
- бережное отношение к имуществу филиала.

Для начальников спортивных объектов, на которых непосредственно оказываются услуги:

- выполнение государственного задания по оказанию услуг военнослужащим на спортивном объекте в отчетном периоде;
- достоверность учета и представляемых в установленном порядке отчетных данных по выполнению государственного задания по оказанию услуг на спортивном объекте;
- выполнение плана по доходам от оказания данных услуг.

Для заместителя начальника филиала, начальников отделений (учебно-спортивных), старших инструкторов-методистов, инструкторов-методистов:

- выполнением филиалом (спортивным объектом) государственного задания по оказанию услуг военнослужащим в отчетном периоде;
- достоверность учета и представляемых в установленном порядке отчетных данных по выполнению государственного задания по оказанию услуг за филиал (спортивный объект).

Для заместителя начальника филиала (по материально-техническому обеспечению, эксплуатации зданий и сооружений):

- выполнение плана основных мероприятий в отчетном периоде;
- организация и ведение качественного учета выполнения плана основных мероприятий в отчетном периоде, своевременное и качественное представление отчетности по данному вопросу;
- обеспечение филиала всеми видами материальных средств;
- организация работы по экономному, рациональному расходованию материальных и денежных средств.

Для начальника финансово-экономического отделения – главного бухгалтера:

- своевременное и качественное финансовое обеспечение выполнения плана основных мероприятий филиала в отчетном периоде;
- своевременное и качественное представление в бухгалтерию ЦСКА, внебюджетные фонды и соответствующие статические органы бухгалтерской и статической отчетности за отчетный период.

Для работников управления филиала:

- качественное и своевременное выполнение уставных задач и умелое руководство (методическое) соответствующими подразделениями.

Для работников административно-хозяйственных подразделений филиала:

- обеспечение условий для выполнения уставных задач;
- бесперебойное обеспечение работоспособности технических и иных систем зданий и сооружений.

Для врачебного персонала медицинских подразделений филиала:

- применение в практической работе новых медицинских технологий (методов лечения) и/или оказание высокотехнологических видов медицинской помощи (например, внедрение разрешенных к применению новых медицинских технологий (методов лечения), повышение медико-социальной эффективности по использованию их в отношении пациентов, и

имеющих преимущество перед существующими аналогичными медицинскими технологиями и т.д.)

- соблюдение установленных стандартов (протоколов) диагностики и лечения соответствующих заболеваний (травм).

4. Условия, при которых работники могут не представляться, не представляются к премированию.

4.1. Работники могут не представляться к премированию в случае выявления в учетном периоде следующих упущений или нарушений:

- невыполнение хотя бы одного из показателей премирования, указанных в настоящем Положении;

- нарушение трудовой дисциплины, в том числе правил внутреннего трудового распорядка, независимо от наличия у работника дисциплинарного взыскания за указанное нарушение;

- ухудшение качества выполняемой работы по вине работника, нарушение бесперебойной работы оборудования;

- необеспечение сохранности имущества филиала;

- нарушение производственных и технологических инструкций и требований по технике безопасности;

- совершение хищения государственного или иного имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда;

- невыполнение (в том числе однократное) указание руководителя структурного подразделения, связанного с осуществлением работником его должностной функции;

- в случаях, если работник во время исполнения должностных обязанностей допускал грубое оскорбительное поведение по отношению к другим работникам филиала, не совместимое с его трудовыми обязанностями и требованиями, предъявляемыми к деловым качествам такого работника.

4.2. Работники не представляются к премированию за следующие периоды:

- временной нетрудоспособности;
- нахождение в очередном отпуске;
- нахождение в учебном отпуске;
- нахождение в отпуске без сохранения заработной платы;
- нахождение в отпуске по беременности и родам;
- нахождение в отпуске по уходу за ребенком.

5. Размер премии

Конкретный размер премии работнику устанавливается начальником филиала.

При этом размер премии не может превышать 10 должностных окладов (ставок) в месяц. Выплата премии в большем размере может производиться по решению Министерства обороны РФ.

Работнику может быть одновременно выплачена премия как по итогам работы за месяц, так и по итогам работы за квартал (полугодие, год).

6. Порядок определения и выплаты премий

6.1. По представлению начальника финансово-экономического отделения начальником филиала определяется сумма средств, которая может быть использована структурным подразделением на премирование работников, и не позднее 25 числа каждого месяца (последнего месяца квартала) доводится до начальников структурных подразделений.

6.2. Руководители структурных подразделений филиала ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА г. Хабаровск) не позднее 27 числа каждого месяца представляют начальнику филиала свои предложения (рапорт) на премирование за отчетный период подчиненных им работников.

При этом в рапорте указывается:

- сумма премирования (в рублях);
- причины, послужившие основанием для непредставления работника к премированию.

6.3. Рапорт на премирование направляется на согласование заместителю начальника филиала, ответственному за деятельность данного подразделения.

6.4. Окончательное решение о размере премирования каждого работника принимается начальником филиала. Начальник филиала вправе премировать сотрудников филиала без представлений руководителей структурных подразделений.

6.5. После принятия окончательного решения о размере премирования каждого, работник финансово-экономического отделения готовит проект приказа о выплате работникам филиала премии за отчетный период.

6.6. Руководителям структурных подразделений вести учет показателей премирования.

IV. Единовременное денежное вознаграждение за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года

Единовременное денежное вознаграждение за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года устанавливается с учетом конкретного вклада работника в выполнение задач, стоящих перед ЦСКА.

Право на получение вознаграждения имеет гражданский персонал, содержащийся по учрежденным и зарегистрированным в установленном порядке штатном расписаниям, в том числе принятый на работу на условиях совместительства.

Порядок, размер, условия и периоды за которое выплачивается единовременного денежного вознаграждения за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года определены в Положении об оплате труда гражданского персонала федерального автономного учреждения Министерства обороны федерального автономного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный

спортивный клуб Армии», являющегося приложением к коллективному договору на 2018-2021 годы.

V. Заключительное положение

Настоящее положение о материальном стимулировании филиала ФАУ МО РФ ЦСКА (СКА г. Хабаровск) вступает в силу с 01.04.2018 г. и действует до принятия нового положения, регулирующего вопросы премирования.

Анкетирование по стимулированию труда и мотивации сотрудников.

1. Ваша должность в ФАУ МО РФ ЦСКА (Морской и физической подготовки г.Владивосток)

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: ____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6.Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

7.Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			

4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.



График подготовки и оформления ВКР
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда
Г Р А Ф И К

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы
студента (ки) Пошляковой Елены Андреевны группы Бак 5УП
(фамилия, имя, отчество)

на тему Совершенствование системы стимулирования труда работников
организации

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 01 октября	выполнено
2	Составление библиографии	до 20 ноября	выполнено
3	Составление плана работы и согласование с руководителем	до 01 декабря	выполнено
4	Разработка и представление руководителю: теоретической части работы практической части работы	до 01 февраля до 20 мая	выполнено выполнено
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения	до 25 мая	выполнено
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 01 июня	выполнено
7	Предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры с предварительной проверкой ВКР в системе «Антиплагиат»	02-09 июня согласно графику	выполнено
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление и передача завершённой работы научному руководителю для получения отзыва	до 11 июня	выполнено
9	Загрузка готовой ВКР в систему «Антиплагиат» и размещение в ЭБС НБ ДВФУ с предварительным заключением авторского договора в библиотеке	до 11 июня	выполнено
10	Передача работы на кафедру	до 20 июня	выполнено
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 23 июня	выполнено
12	Защита ВКР в ГЭК	по графику	выполнено

Студент

_____ (подпись)

_____ (и.о.фамилия)

« 30 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР

_____ (подпись)

_____ (и.о.фамилия)

« 11 » июня 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Пошляковой Елены Андреевны
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б15033

Руководитель ВКР к.э.н., Мария Витальевна Немцова
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Дата защиты ВКР « 02 » июля 2018 г.

В рыночной системе особенностью управления персоналом считается повышающаяся роль личности работника. В частности, меняется соотношение потребностей и мотивов, на которые опирается система стимулирования. Так как мотивация непосредственно связана с показателями эффективности персонала, то ключевым элементом в деятельности компании становится разработка эффективной системы стимулирования, которая состоит не только из материальной части, но и нематериальной составляющей. Однако однозначных ответов о применении наиболее эффективных методов управления ни практика управления персоналом, ни теория менеджмента на сегодня не дает.

В настоящее время организации практически всех организационно-правовых форм стали ощущать, что успех и развитие рыночных отношений не могут существовать без объединения усилий по поиску новейших современных форм стимулирования труда. В это же время в большинстве стран Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом фирм и компаний получили огромное значение, и данные методы и опыт стимулирования могут с успехом использоваться в российской практике. Однако малая изученность особенностей мотивации сотрудников, которые заняты в различных отраслях экономики и видах производства, приводит к сложностям на практике, хотя встречается ряд трудов, посвященных этой тематике. Поэтому столь актуальными продолжают оставаться проблемы

разработки и совершенствования системы стимулирования персонала в организации.

В выпускной квалификационной работе Пошляковой Е.А. определена актуальность темы, сформулирована цель и поставлены задачи исследования. Согласно представленным материалам, можно утверждать, что цель была достигнута, задачи решены. Содержание работы полностью соответствует выданному заданию.

Выпускнице удалось самостоятельно вникнуть в существующие проблемы и особенности стимулирования труда персонала организации, охарактеризовать взаимосвязь мотивации и стимулирования персонала компании. Теоретическая и практическая значимость дипломного исследования заключаются в том, что установлены основные недостатки современной системы стимулирования персонала в организации; обоснованы ключевые направления совершенствования системы стимулирования труда персонала организации – Федеральное Автономное Учреждение Министерства обороны Российской Федерации Центральный спортивный клуб Армии Спортивный центр морской и физической подготовки города Владивосток (ФАО МО РФ ЦСКА Спортивный центр (морской и физической подготовки г. Владивосток).

К числу недостатков следует отнести недостаточно широкий спектр методов, используемых для оценки и анализа системы стимулирования труда работников организации. Кроме того, некоторые рекомендации могли бы быть раскрыты более детально, а оценка эффективности предлагаемых мероприятий иметь большую обоснованность.

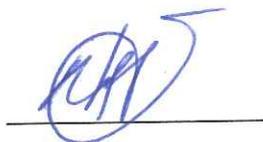
К написанию работы выпускница подошла достаточно ответственно, проявила работоспособность, соблюдала график подготовки и оформления ВКР. Изучая теоретический и практический материал, она продемонстрировала умения анализировать, обобщать и делать самостоятельные выводы из полученных данных. Выпускная квалификационная работа имеет достаточный аналитический материал, процент заимствований имеет допустимый уровень.

Содержание и оформление выпускной квалификационной работы соответствует требованиям ГОСТа, ШЭМ ДВФУ, образовательным и научным стандартам.

Заключение: исходя из всего вышеизложенного, работа рекомендуется к защите, заслуживает оценки «хорошо», а студентка присвоения искомой квалификации.

Руководитель ВКР к.э.н.

(уч. степень, уч. звание)



(подпись)

М.В. Немцова

(и.о. фамилия)

« 11 » июня 2018 г.