

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Белых Екатерины Юрьевны

Научный руководитель
ассистент кафедры управления
персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и сущность стимулирования труда персонала.....	6
1.2 Виды и формы организации стимулирования трудовой деятельности персонала.....	14
1.3 Методологический инструментарий организации стимулирования трудовой деятельности персонала современных предприятий.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЮФ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ООО «БЮФ».....	34
2.3 Анализ состояния системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ».....	39
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЮФ».....	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ».....	47
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ».....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Эффективность работы и достижение поставленных целей любой организации определяется успешной трудовой деятельностью ее человеческих ресурсов. Тем самым, эффективность работы кадрового состава компании следует повышать с помощью различных методов, основным из которых выступает управление стимулированием персонала компании.

Недостаточно эффективная система стимулирования труда персонала, а некоторых случаях её полное отсутствие, влечет за собой снижение конкурентоспособности компании, что отрицательно отражается как на оплате труда персонала, так и на благоприятном климате в коллективе компании.

Эффективная система стимулирования трудовой деятельности персонала создает необходимый уровень преданности компании, заинтересованности персонала компании в постоянном повышении, как индивидуальных результатов, так и достижении поставленных целей, задач, миссий организации в целом, а также позволяет мобилизовать трудовой и творческий потенциал работников организации, способствует повышению уровня профессионализма и компетентности трудовых ресурсов компании.

В успешных и крупных компаниях руководители и специалисты отдела кадров уделяют особое внимание разработке и эффективному управлению системой стимулирования труда персонала. Предприятия, которые заботятся о потребностях, существующем потенциале и успехах своего персонала, постоянно поддерживают и образуют заинтересованный трудовой коллектив.

Степень научной разработанности проблемы. Изучением стимулирования труда занимались такие авторы как: Аширов В.А, Журавлев П.В, Кибанов А.Я, Потемкин В.К, Шапиро С.А и другие. Тема стимулирования труда персонала широко представлена также в периодических

изданиях и электронных источниках, посвященных проблемам управления персоналом, таких как: «Кадры предприятия», «Финансовый директор», «Управление персоналом».

Проблемой исследования является недостаточно эффективная система стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ».

Объектом исследования является ООО «БЮФ».

Предметом исследования является организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы стимулирования трудовой деятельности на эффективность управления.

Цель исследования – теоретическое обоснование системы стимулирования труда персонала и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала для эффективного функционирования ООО «БЮФ».

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие **задачи**:

1. Исследовать степень разработанности проблемы стимулирования труда персонала в теории и практике управления персоналом;
2. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия и исследовать систему управления персоналом в ООО «БЮФ»;
3. Проанализировать систему стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ», обосновать их эффективность.

В процессе работы применялись такие **методы научного исследования** как:

- Анализ научной литературы, посвященной данной проблеме;
- Методы организационной диагностики - архивный метод (анализ

документов), анкетирование, SWOT-анализ;

- Методы обработки данных - количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

- Метод интерпретации результатов - структурный.

Эмпирической базой исследования послужили показатели статистической и финансовой отчетности объекта исследования, собственные наблюдения и аналитические расчеты, периодические издания, данные сети Интернет.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала на аналогичных объекту исследования предприятиях.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Объем выпускной квалификационной работы составляет 70 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность стимулирования труда персонала

Стимулирование трудовой деятельности – это процесс внешнего управленческого воздействия по отношению к кадрам организации, который исходит от вышестоящего органа управления или непосредственного руководителя фирмы. Данный процесс основывается в первую очередь на субъективном понимании управления воздействием, направленного на мотивы персонала.

По мнению С.А. Шапиро, «стимулирование труда – это внешнее побуждение являющееся элементом трудового процесса, который оказывает непосредственное влияние на поведение человека в сфере трудовой деятельности. Стимулирование является материальной оболочкой мотивации персонала, но оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и сотрудника одновременно» [43, с.9].

Базаров Т.Ю. даёт следующее определение «стимулирования труда как способ вознаграждения кадрового состава за участие в производстве, который основан на сопоставлении эффективности труда и требований технологии» [4, с. 213].

Бычков А.В. считает, что «стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, который служит для повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией» [3, с.58].

По нашему мнению, наиболее полное определение даёт А.Я. Кибанов, «стимулирование – это совокупность требований, предъявляемых персоналу и

соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления определённого набора благ, с помощью которых можно удовлетворить значимые потребности сотрудника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций».

Система стимулирования труда персонала – это комплекс мероприятий, для достижения целей компании, по средствам моральных и материальных средств воздействия, призванные побудить человеческие ресурсы компании к выполнению эффективной трудовой деятельности, постоянном увеличении его интенсификации, производительности, а также повышение качества трудовой деятельности.

В настоящее время стимулирование трудовой деятельности персонала – это обширная система действий, выполняемых руководством компании для достижения наибольшей производительности труда работников.

Цели стимулирования можно условно разделить на три вида:

1. Экономическая выгода. Правильное стимулирование трудовой деятельности персонала, как говорят факты, способствует возрастанию эффективности производственных процессов, уровень качества производимого продукта также при этом возрастает.

2. Нравственная функция. Стимулирование к деятельности повышает ответственность и самостоятельность у сотрудников и улучшает рабочую атмосферу в компании. Но следует помнить, что необходимо учитывать порядки и систему ценностей, которые сформировались в конкретном коллективе.

3. Социальная цель. Данная цель объясняется социальным расслоением общества, которое возникло из-за разного уровня достатка людей. Она способствует формированию потребностей человека и развитию его потенциала.

Стимулирование труда персонала как способ управления поведением кадрового состава в процессе трудовой деятельности состоит в целенаправленном воздействии посредством влияния на условия его работы и жизненных факторов, анализируя потребности и используя мотивы [24, с.58].

Таким образом, процессы стимулирования трудовой деятельности кадрового состава только тогда возможны, когда стимулы по величине, времени и содержанию будут соответствовать потребностям и требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Способствует формированию нового стимула мотив. Мотив приводит к созданию мотивационного ядра персонала компании.

Мотивационное ядро персонала компании – это система стимулов, которые побуждают к трудовой деятельности трудовые ресурсы компании, на определенном отрезке жизненного цикла предприятия. На каждом этапе жизненного цикла вместе изменением целей, миссий и задач компании, а также изменений во внешней среде – меняются стимулы, входящие в состав мотивационного ядра [24, с. 511].

Выделяют содержательный и процессуальный подход к изучению стимулирования трудовой деятельности. Раскроем более подробно каждый подход.

Содержательный подход. Представители А.Маслоу, Ф.Герцберг и Д.МакКлелланд. Подход основывается на изучении системы потребностей по каждому человеку, которые являются основными мотивом их трудовой деятельности.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу, гласит о том, что существует 5 основных типов потребностей, которые образуют иерархическую структуру, определяющую поведение человека (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Пирамида потребностей А.Маслоу

Субстратом пирамиды потребностей А. Маслоу являются физиологические потребности, на второй ступени пирамиды – потребности в безопасности.

На третьем уровне – социальные потребности. На четвертой ступени – потребности в достижении успеха. И завершающий уровень – потребности в самовыражении [1, с.52].

Процессуальные теории. Представители Портер-Лоулер, Адамс, В. Врум.

Данные теории предполагают определенный вид поведения и распределение основных сил кадрового состава компании с целью достижения поставленной миссии организации, её стратегических целей.

Теория справедливости Адамса. Основные постулаты данной теории:

1. Персонал компании постоянно оценивает собственный вклад в достижение поставленных целей компании, путем сравнения с вкладом каждого из своих коллег;

2. Так неравенство постоянного вклада и полученной отдачи является источником дискомфорта у кадрового состава компании;

3. Сотрудники компании, не удовлетворенные текущей ситуацией, стремятся восстановить «справедливость».

Таким образом, свой вклад компания и её персонал оценивают совершенно по-разному. Если сотрудники компании видят неадекватность их оценки, тогда начинают требовать другого отношения к себе, наиболее справедливого по их мнению.

Выделяют способы восстановления справедливости:

1. Сотрудник начинает приуменьшать свой вклад, если получает меньше, чем вкладывает. Приуменьшение своего вклада осуществляется по средствам систематических опозданий на рабочее место, уход ранее, сокращением объемов выполненной работы, увеличения время перерывов;

2. У сотрудников появляются новые потребности в повышении заработной платы, выплаты повышенной премии, продвижения в карьере;

3. Полный разрыв отношений и обязательств с работодателем, как способ кардинальных перемен [21, с.120].

Система стимулирования трудовой деятельности кадрового состава компании направлена на решение следующих задач:

1) Нахождение необходимых границ, в которых доходы сотрудников, могут являться средством стимулирования труда персонала, а также подчинению управления целями каждого сотрудника;

2) Определение конкретных принципов и методов оплаты труда персонала организации, которые могут быть наиболее эффективными в стимулировании индивидуального труда и совокупного труда персонала, которые в свою очередь не противоречат законам экономики [13, с. 99].

Принципы стимулирования трудовой деятельности персонала компании представлены в табл. 1.1.

Принципы стимулирования труда персонала

№ п/п	Наименование принципа	Суть принципа
1.	Принцип доступности	Максимально доступные и понятные для всех сотрудников условия стимулирования.
2.	Принцип осязательности	Усиление стимула, хоть и постепенное, должно быть замечено и правильно принято персоналом. Выбирая степень усиления, руководство должно учитывать особенности коллектива.
3.	Принцип постепенности	Поступательное и оправданное усиление руководителем стимула для подчиненных, которое нужно выполнять без резких переходов, чтобы у сотрудников не сформировались завышенные ожидания.
4.	Принцип своевременности	Сведение к минимуму периода времени между результатом трудовой деятельности персонала и получением награды за этот результат. В качестве примера подобных действий можно указать оплату труда два раза в месяц. Перспектива получать заработную плату чаще кажется более привлекательной для персонала, так как позволяет контролировать свои расходы в течение месяца.
5.	Принцип минимизации	Принцип подразумевает разрыв между результатом труда сотрудника и оплатой за данный труд. Соблюдение принципа минимизации позволяет понизить уровень премиальных, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение премиальных является четкой связью с результатом трудовой деятельности, тем самым являясь сильным мотивационным фактором.
6.	Принцип сочетания материальных и моральных стимулов	От места, времени и субъекта воздействия данных факторов зависит конечный результат и эффективность деятельности персонала организации. Необходимость разумного сочетания видов стимулов с их целенаправленной деятельностью на каждого работника организации.
7.	Принцип сочетания позитивных и негативных стимулов	Как известно, в экономически развитых странах доминирует переход от негативных стимулов: штрафами, голодом, страхом перед потерей работы; к позитивным стимулам – повышению заработной платы, премированию. Это зависит от традиций сложившихся в коллективе, в частности и в обществе в целом, взглядов, нравов, а также методов и стиля руководителя
8.	Принцип равновесия	Рациональное сочетание отрицательных и положительных стимулов в отношении работников. К примеру, работник боится, что его уволят, и старается исправно выполнять свою работу. А затем за активную трудовую деятельность получает премию или надбавку к зарплате.

Трудовая деятельность характеризуется рядом ценностных аспектов, которые образуя структуру системы стимулирования трудовой деятельности кадрового состава компании, выступают конкретными целями и задачами. С

точки зрения данной структуры, выделяют дифференцированный и недифференцированный эффекты стимулирования трудовой деятельности персонала компании.

При дифференцированном эффекте стимулирования трудовой деятельности кадрового состава – цели относительно независимы, то есть самостоятельны, тем самым, что один и тот же стимул воздействует на многие аспекты трудовой деятельности персонала компании, но в разной мере и с достижением разных конечных результатов.

Недифференцированный эффект стимулирования трудовой деятельности кадрового состава компании характеризуется следующим: при воздействии одного стимула приводятся в норму все показатели трудовой деятельности кадрового состава и достигаются одновременно все поставленные цели [45, с. 201].

Для определения места и роли стимулирования трудовой деятельности персонала компании в общем механизме регуляции поведения при трудовой деятельности, необходимо определить его функции по отношению к данному поведению.

Функции стимулирования трудовой деятельности персонала компании следующие:

1. Экономическая функция. Предполагает совершенствование распределительных отношений. Способствует решению конкретных задач, которые стоят перед экономикой на данном этапе развития в целом, а также в частности, способствует повышению эффективности производства. Одной из наиболее актуальных проблем реализации экономической функции является дифференциация оплаты труда кадрового состава компании в зависимости от реальных различий в трудовой деятельности, в его конечных результатах.

2. Социальная функция. Социально-экономическое положение кадрового состава в значительной степени определяется совокупностью тех

экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая тот или иной статус в системе общественного разделения труда. Стимулирование трудовой деятельности кадрового состава через дифференциацию доходов оказывает влияние на социальную структуру производственно-хозяйственных комплексов, в частности, и общества, в целом. При этом социальная функция служит субстратом удовлетворения существующих потребностей работника компании, развития его личностных, профессиональных качеств и способностей, посредством использования универсального набора материальных, духовных и социальных благ.

3. Социально-психологическая функция. Воздействие всей системы стимулирования трудовой деятельности кадрового состава на формирование внутреннего мира человека (работника компании): его потребностей, мотивации, ценностей, установок, ориентации на формирование того или иного типа отношения к трудовой деятельности, восприятия его как важнейшей социальной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана и переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования трудовой деятельности персонала, которые отражают «лепту» стимулирования трудовой деятельности в формировании трудовой морали, в формировании личностных нравственных качеств сотрудника.

4. Нравственная функция. Стимулы формируют активную жизненную позицию, способствует высоконравственному климату в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов.

Реализация перечисленных функций стимулирования трудовой деятельности персонала организации, на современном этапе развития общества предопределяет новый подход к принципу «от каждого - по способностям, каждому - по труду» [43, с.70].

1.2 Виды и формы организации стимулирования трудовой деятельности персонала

Для построения действенной системы стимулирования сотрудников необходимо учитывать массу факторов, среди которых:

- Размер компании;
- Специфика деятельности сотрудников;
- Максимальный бюджет, выделенный на развитие системы

стимулирования трудовой деятельности персонала компании.

Таким образом, в разработке системы стимулирования персонала должны принимать участие не только HR менеджеры, но и линейные руководители, топ-менеджеры, а также представители финансового руководства компании.

Среди основных видов стимулирования отдельно можно выделить три основных разновидности воздействия: материальное, нематериальное и статусное стимулирование трудовой деятельности персонала.

Материальное стимулирование трудовой деятельности персонала. Льготы и компенсации за труд, предоставляемые фирмой своим работникам, являются материальным стимулированием персонала.

Кроме того, существует понятие компенсационного пакета для сотрудников.

Компенсационный пакет – это ряд документов о льготах для работников, об оплате их труда и премиях. Данный пакет компания разрабатывает самостоятельно в соответствии с ее социально-экономическим положением. Смысл компенсационного пакета заключается в стимулировании активного поведения персонала на производстве, направленности на достижение успехов и на решение стратегических задач фирмы. Другими словами, компенсации необходимы для формирования связи между стратегией предприятия и материальными интересами персонала.

Введение системы компенсации предполагает следующие цели:

1. Привлечение работников в фирму. Ряд компенсаций должен быть привлекательным для тех работников, которые нужны компании.
2. Стабилизация работы персонала в компании. Когда заработная плата в фирме меньше рыночной, работники будут увольняться.
3. Стимулирование активной трудовой деятельности работников. Премии и льготы должны побуждать персонал к действиям, которые необходимы компании.
4. Контроль над средствами, потраченными на сотрудников. Рациональная система компенсации помогает компании курировать издержки на зарплату персоналу, что способствует регулярности и своевременности выплат.
5. Эффективность и административная простота. Дело в том, что компенсационный пакет должен быть доступен для понимания персоналом, и в то же время функционирование системы компенсации должно выполняться с минимальными трудовыми затратами.
6. Выплаты и компенсации должны отвечать законодательным нормам.

Прежде чем принять решение о системе компенсации, необходимо учесть интересы сотрудников, интересы руководства, интересы клиентов. Кроме того, необходим баланс этих составляющих, поиск «золотой середины», так как преобладание той или иной стороны обязательно ухудшит дела компании.

Нематериальное стимулирование трудовой деятельности персонала. Нематериальное стимулирование – это поощрения, не связанные с использованием денежных средств. В этом случае работодатель стремится заинтересовать персонал следующими предложениями:

- дружный коллектив;
- продвижение по служебной лестнице;

– комфортные условия работы и т.п.

Работники всегда пойдут навстречу руководителю, если понимают, что на них возлагаются определенные надежды. Рост лояльности среди персонала – это малая часть того, чего можно добиться с помощью нематериального стимулирования. Данный стимул обычно приемлем для сотрудников, заинтересованных в карьерном росте. Все сотрудники компании разные. Кто-то стремится достичь определенных целей на рабочем месте, а кто-то спокойно и ровно работает, не стремясь продвинуться по служебной лестнице. Работники второй категории не заинтересованы, как правило, в собственном развитии и развитии компании. Поэтому, чтобы определить к какой категории относится ваш возможный работник, необходимо при приеме на работу предлагать кандидату психологические тесты.

Статусное стимулирование трудовой деятельности персонала.

Между материальным и нематериальным стимулированием трудовой деятельности персонала находятся так называемые статусные отличия, то есть стимулы, которые полагаются работнику, занимающему особое положение в компании (например, корпоративная связь от организации, квартира, комфортабельный рабочий кабинет, служебная машина).

Лучших результатов стимулирования трудовой деятельности персонала можно достичь только в том случае, если материальные и нематериальные виды стимулирования были применены в равной степени. Да, материальные стимулы благотворно отражаются на самооценке работников и являются необходимыми. Однако пренебрежение нематериальными стимулами гарантированно сведет всю систему стимулирования трудовой деятельности персонала к нулю и приведет к возрастанию негативных тенденций.

Для различных категорий персонала могут быть выбраны различные методы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Так, в качестве стимулирования трудовой деятельности персонала для

представителей топ - менеджмента может быть выбрана стажировка за рубежом, корпоративный автомобиль или новый кабинет.

Для менеджеров среднего звена и инженеров актуальнее повышение оплаты труда.

В качестве дополнительного стимулирования трудовой деятельности персонала для рабочего персонала или сотрудникам офисов может выступать бесплатное питание, проездные документы и т.п.

В системе стимулирования трудовой деятельности персонала необходимо учесть все методы, которые компания готова использовать для повышения стимулирования трудовой деятельности персонала.

Кроме того, следует принять во внимание методы отрицательной стимулирования трудовой деятельности персонала – систему штрафов, увольнения и т.д., а также четко регламентировать условия их применения.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что стимулирование трудовой деятельности персонала - 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 сотрудника одновременно. Поэтому необходимо в совокупности использовать как материальный вид стимулирования, так и моральный (нематериальный) [14, с.286].

Форма организации стимулирования представляет собой способ взаимосвязи результатов деятельности персонала и стимулов, которые оказывают на него воздействие.

Данные формы организации стимулирования трудовой деятельности персонал следует разделять по следующим признакам:

- 1) Степень информированности объекта управления о взаимосвязи

результатов деятельности и стимулов - опережающая и подкрепляющая формы стимулирования;

2) Учет результата деятельности при определении стимула: коллективная и индивидуальная форма организации стимулирования;

3) Учет отклонения результата деятельности от нормы: позитивная форма стимулирования - оцениваются только достижение или превышение нормы и негативная - оценивается отрицательное отклонение от нормы;

4) Разрыв во времени между результатом и получением стимула:

– перспективная форма стимулирования - предполагает вручение стимула пределами за года в зависимости от достигнутого результата;

– текущая форма стимулирования - это когда стимул отстает от результата до года;

– непосредственная форма - когда лаг отсутствует;

5) Степень и характер конкретности условий получения стимула:

– состязательная форма стимулирования заключается в том, что стимул вручается за занятое место;

– эталонная форма стимулирования характеризуется тем, что стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата;

– общая форма предполагает, что конкретность в оценке результатов отсутствует.

Различие между опережающей и подкрепляющей формой организации стимулирования трудовой деятельности персонала состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и конечных результатов деятельности.

Достоинства и недостатки опережающей и подкрепляющей формой организации стимулирования трудовой деятельности персонала представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Достоинства и недостатки опережающей и подкрепляющей формой организации стимулирования трудовой деятельности персонала

Характеристика	Достоинства	Недостатки
Опережающая форма организации стимулирования трудовой деятельности персонала		
При использовании данной формы предприятие еще до начала деятельности информируется о том, какого результата необходимо достичь и какое вознаграждение можно за него получить. Также сотрудники оповещают о том, как будет измеряться их труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет стимулирующая функция	<ul style="list-style-type: none"> – высокая степень приспособленности для побуждения исполнителя к единовременным действиям; – четкая целевая направленность; – возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения; – возможность достигать незамедлительного стимулирующего эффекта. 	<ul style="list-style-type: none"> – необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретных и приемлемых для кадрового состава разновидностей работ.
Подкрепляющая форма организации стимулирования трудовой деятельности персонала		
Объект стимулирования узнает о степени своей ценности, а также о том, что он может быть признанным и поощренным в его труде только после выполнения своих обязанностей. Стимулирование в данном случае подкрепляет только те действия, которые уже были осуществлены.	<ul style="list-style-type: none"> – не требует специальной нормативной базы стимулирования; – делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. 	<ul style="list-style-type: none"> – неспособность оказывать быстрый побуждающий эффект, который рассчитан на многоразовый процесс стимулирования; – требует высокой зрелости социальных отношений, доверительное отношение к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Дифференциация форм организации стимулирования трудовой деятельности персонала на индивидуальную и коллективную, зависит от количества конкретных исполнителей, по результатам деятельности которых, осуществляется организация стимулирования трудовой деятельности персонала.

Так, если в основе лежат результаты трудовой деятельности непосредственного сотрудника, то это индивидуальная форма организации стимулирования трудовой деятельности персонала, а если результат

деятельности трудовой деятельности персонала в целом - то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования трудовой деятельности персонала является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее вознаграждениями.

К недостаткам индивидуальной формы стимулирования трудовой деятельности персонала относятся:

- значительные сложности, возникающие при установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя;
- внимание сосредотачивается только на выполненных производственных заданиях в отрыве от общих целей коллектива.

Такая ситуация отразится на психологическом климате коллектива, а также на экономических результатах деятельности предприятия.

Основной трудностью коллективной формы стимулирования является определение конечного вклада конкретного сотрудника в конечное достижение поставленной цели организации и достижение результатов деятельности.

Позитивная и негативная форма организации стимулирования трудовой деятельности кадрового состава производится на основе учета отклонений от нормативных результатов трудовой деятельности кадрового состава. Руководитель организации должен поощрять достижение и превышение нормативных показателей персоналом, путем увеличения степени удовлетворения их потребностей.

Не достижение установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением уровня удовлетворения потребностей персонала. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть:

- 1) Абсолютное – штрафы, понижения в должностях, лишение льгот;

2) Относительное по сравнению с ожидавшимся уровнем – снижение размера премиальных, изменения очередности на получение благ и льготных условий;

3) Относительное по сравнению с другими сотрудниками – уменьшение размера премиальных, не поощрение каким-то благом.

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование наоборот, направлено на ущемление определенных потребностей сотрудников, что ведет к снижению их престижа и авторитета среди коллектива. Негативное стимулирование задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических факторов.

Негативная форма стимулирования трудовой деятельности персонала обладает такими достоинствами как:

- экономичность по сравнению с позитивным, так как не требует для реализации каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ;

- принимается людьми значительно острее, чем позитивная форма.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом задач.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и

практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат.

Недостатком является то, что сотрудник не ориентируется на достижение конечного результата для коллектива.

Непосредственная форма направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

Текущая форма осуществляется по итогам квартала, полугодия и года. Ее стимулирующая суть заключается в том, что при её использовании у человека возникает уверенность в награждении по результатам деятельности за данные периоды. Этот фактор предпочтителен для организации, так как работник ориентируется на конец этих сроков и стремится выполнить работу с наилучшим результатом.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности. Данная форма ориентирована на долговременную мотивацию кадрового состава и способствует росту активности, образованности и квалификации в течении всей трудовой жизни.

Недостатком перспективной формы выступает то, что не каждый работник согласится и примет на себя данные условия. Это связано с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все.

Общая и целевая формы организации стимулирования разделяются зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных сотрудников или государственных праздников. В данном случае учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения

должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания.

1.3 Методы стимулирования трудовой деятельности персонала, показатели оценки эффективности

Методы стимулирования трудовой деятельности персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Наиболее распространённой классификацией методов, которые основываются на мотивационной ориентации методов управления, в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

1. Экономические методы. Основаны на применении в качестве основных стимулов материального вознаграждения и компенсации, которые призваны повысить производительность труда, направить старания работников на достижение поставленных целей.

2. Организационно-распорядительные методы (административные). Система нематериальных поощрений, наказаний, внедряемая с помощью вынесения благодарностей, выговоров.

3. Социально-психологические методы. К работнику применяются специальные стимулы, присваивается определенный статус.

Экономический метод трудовой деятельности персонала –

обусловленный экономической ситуацией и стимулами. Он предполагают материальное стимулирование трудовой деятельности персонала, то есть ориентацию на выполнение определенных заданий и показателей, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Экономическое стимулирование трудовой деятельности персонала – это поощрение сотрудников денежными выплатами по итогам трудовой деятельности. Материально-денежные стимулы регулируют поведение персонала с помощью денежных выплат и санкций (штрафов, лишения премии).

Помимо денежных выплат, экономическое стимулирование трудовой деятельности персонала включает в себя следующие виды материальных поощрений:

- строительство или выделение в пользование сотрудникам квартир, гаражей, дач на бесплатной основе или с частичной оплатой;
- покупка для персонала по льготам продукции широкого спроса (машин, бытовой техники);
- оплата транспортных расходов;
- выдача на льготных условиях займов;
- дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение;
- представление отсрочки платежей за товары и услуги самого предприятия.

Организационно-административные методы трудовой деятельности персонала основаны на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, которая основана на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование,

инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно- распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Последние исследования экспертов обнаружили значительное влияние на производительность труда психологических факторов. Психологические и социальные стимулы основываются на потребности работника в общественном признании и на других специфических духовных ценностях человека.

Один из эффективных методов стимулирования трудовой деятельности персонала связан с потребностями работника в признании, уважении. Данная потребность может удовлетворяться в следующих формах:

- личная похвала или благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, выраженная устно или оформленная в письменном виде;
 - публичное признание руководством высокой эффективности труда и заслуг работника в производстве;
 - неформальное общение с коллективом;
 - учет мнения сотрудников и привлечение их к принятию решений;
- награда медалями, грамотами и проч.

Еще одним методом стимулирования трудовой деятельности персонала является повышение информированности персонала, то есть прозрачность внутриорганизационной деятельности для всех сотрудников. Форма такой информированности может быть любой. Например, внутрифирменные

публикации (газеты, журналы), в которых представлены различные материалы о социальной и профессиональной жизни предприятия. Не менее полезны регулярные встречи с персоналом представителей руководства, на которых обсуждаются вопросы функционирования организации.

В ряде современных компаний наиболее эффективными признаются психологические стимулирующие методы, например, основанные на действии сильной корпоративной культуры. Корпоративная культура определяет систему ценностей, традиций, норм поведения, внешних символов, которая поддерживается подавляющим большинством работников и отличает предприятие от остальных организаций. Сильная работающая корпоративная культура содействует объединению коллектива, формированию у сотрудников чувства принадлежности. Благодаря этому сотрудник осознает свое значение и место в организации, свою уникальную роль в достижении целей предприятия [19,с.89].

Таким образом, формы и методы организации стимулирования трудовой деятельности персонала имеют как свои преимущества, так недостатки, поэтому наиболее оптимальные для предприятия определяет руководитель индивидуально в зависимости от специфики её деятельности, стиля управления и другого.

Индустриальное общество меняет систему ценностей населения, и современные методы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия значительно отличаются от давно испытанных. Сегодня для работника большое значение имеет творческое стимулирование, основанное на потребности человека в самовыражении, самореализации и самосовершенствовании.

К формам творческого стимулирования трудовой деятельности персонала относится:

- предоставление интересных заданий;

- возможности проявления инициативы и решения творческих задач;
- обеспечение регулярного обучения;
- повышения квалификации специалистов, как в рамках своей профессии, так и в смежных, а возможно даже новых для работника областях.

Все большую популярность получает такая форма стимулирования трудовой деятельности персонала, как участие в управлении делами компании. Подобное даже небольшое включение оказывает существенное влияние на эффективность работы персонала.

Форма участия сотрудников в жизнедеятельности компании может быть следующей:

- владение части собственности компании (акции);
- получение прибыли;
- управление производством.

Планирование деловой карьеры персонала – еще один эффективный метод стимулирования трудовой деятельности персонала. Для получения от сотрудников полной самоотдачи, обеспечения успеха их трудовой деятельности необходимо, чтобы работники видели возможность своего успешного продвижения по карьерной лестнице. Планирование и развитие карьеры сотрудника дают ему перспективу в краткосрочном и долгосрочном периоде. Однако здесь необходимо, чтобы человек четко понимал, каких показателей в своей работе для этого он должен достичь. Если система не соблюдается, это оказывается мощным анти стимулирующим фактором, поэтому перед озвучиванием планов карьерного роста работника нужно тщательно продумать возможность их реализации.

Выделяют следующие показатели оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала:

- удовлетворенность сотрудником системой оплаты;

- удовлетворенность качеством труда;
- удовлетворенность психологическим климатом внутри коллектива;
- удовлетворенностью от проделанной работы;
- объективность распределения материальных благ;
- удовлетворенность лояльностью управления.

Чтобы усовершенствовать уже функционирующую в компании систему стимулирования персонала, необходимо анализировать результаты работы с сотрудниками.

Формирование системы стимулирования трудовой деятельности персонала проводится преимущественно на этапе развития компания. Если организация перешла на другой этап, необходимо последовательно провести пересмотр всех действующих систем. Только тогда можно рассчитывать на последовательное развитие и высокую производительность, получать продукцию высокого качества, обладающую конкурентоспособностью.

Вывод по главе:

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что стимулирование трудовой деятельности персонала – это совокупность требований, предъявляемых персоналу и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование трудовой деятельности персонала предполагает наличие у органов управления определенного набора благ, с помощью которых можно удовлетворить значимые потребности сотрудника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Нами были изучены основные принципы, на которых базируется стимулирование труда: принцип сочетания моральных и материальных стимулов, принцип постепенности, принцип минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой, принцип доступности, осязаемости, принцип сочетания позитивных и негативных стимулов.

Рассмотрели основные функции стимулирования трудовой деятельности персонала: экономическую, социальную, социально- психологическую и нравственную функции. Изучили классификацию стимулирования трудовой деятельности персонала, формы и методы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Правильно организованная система стимулирования трудовой деятельности персонала способна существенно повысить эффективность компании и снизить ее издержки. Для каждой категории сотрудников разумно подбирать специфические меры стимулирования, отвечающие ее интересам, для создания в компании эффективную и лояльную команду.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЮФ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Белгородская ювелирная фабрика» – ООО «БЮФ» создано в 2006 году физическим лицом и действует на основе утвержденного устава (Приложение 1).

ООО «БЮФ» расположено по адресу: Белгородская область, г. Белгород, ул. Волчанская д. 139, эт. 4.

Основным видом деятельности ООО «БЮФ» является: производство ювелирных изделий из собственного сырья и на давальческой основе.

ООО «БЮФ» производит:

- более 170 моделей обручальных колец;
- кольца, серьги, подвески, колье и браслеты с фианитами, аноситалами, SW, полудрагоценными и поделочными камнями;
- изделия с эмалью и лазерной гравировкой;
- цепи и браслеты автоматного и ручного плетения;
- украшения с бриллиантами, сапфирами, изумрудами и другое.

ООО «БЮФ» ставит перед собой следующие цели:

- создать лучшие образцы современного русского ювелирного искусства;
- вернуть былое величие российскому ювелирному искусству;
- сделать доступным приобретение драгоценностей высочайшего класса, тем самым вдохновляя людей на проявление чувств и осознание важности каждого мгновения жизни.

Миссия компании – возродить ценности русского духовного наследия и

традиции создания коллекций фамильных драгоценностей.

Ювелирный рынок по регионам в России развивается непропорционально и неоднородно. Если в Москве и С. Петербурге, по оценкам экспертов, рынок уже насыщен (на Москву приходится до 40% от общего объема продаж ювелирных изделий в России), то в других городах России рынок растет гораздо медленнее. В большинстве регионов существует неудовлетворенный спрос на ювелирные изделия.

Используя данные из форм бухгалтерской отчетности, а также сведения по счетам бухгалтерского учета программы «1С Предприятие», проанализируем основные экономические показатели, характеризующие деятельность организации ООО «БЮФ».

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО «БЮФ» за 2015 – 2017 гг.

№ п/ п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста			
					2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
					Абсолют т.	Относи т.	Абсолют т.	Относи т.
1.	Выручка от продаж, тыс. руб.	3007	8799	10567	5792	292,62	1768	120,09 %
2.	Себестоимость, тыс. руб.	3 268	9 186	9520	5918	281,09	334	103,64 %
3.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	- 261	- 387	1047	-126	148,28	1434	- 270,54 %
4.	Чистая прибыль, тыс. руб.	- 288	6 100	9473	6388	2118,06	3373	155,30 %
5.	Основные средства, тыс. руб.	212	346	430	134	163,21	84	124,28 %
6.	Численность работающих, чел.	100	102	115	2	102,00	13	112,75 %

Анализ деловой активности, проведенный в таблице 2.1, показывает, что выручка от реализации продукции и услуг имеет тенденцию роста. В 2017 году по сравнению с 2015 и 2016 годами наблюдается постоянное увеличение выручки за весь исследуемый период.

Убытки понесенные ООО «БЮФ» 2015 году и частично в 2016 году объективны, так как за этот период предприятие активно закупало новую производственную технику, оснащало офис оргтехникой. В 2016 году предприятие выкупило часть арендуемого помещения.

Организационная структура предприятия выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования предприятия. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия.

Главными элементами производственного отдела ООО «БЮФ» являются цех, участки и рабочие места.

В цехе, который создан на данном предприятии, участки организованы по принципу технологической специализации. Например, восковка, литье, шлифовка, монтировка, закрепка, гравировка.

От уровня организации рабочих мест, обоснованного определения их количества и специализации, согласования их работы во времени, рациональности их расположения в цехе существенно зависят результаты работы предприятия.

Следует отметить, что производственная структура предприятия не является чем-то застывшим, она динамична. По мере совершенствования техники и технологии, организации производства, труда и управления предприятием совершенствуется и производственная структура ООО «БЮФ» (рис. 2.1). Это создает условия для интенсификации производства, эффективного использования ресурсов и достижения высоких результатов работы предприятия.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Белгородская ювелирная фабрика»

Возглавляет ООО «БЮФ» генеральный директор, осуществляющий свою деятельность на основании Устава.

Генеральному директору подчиняются:

- Заместитель директора по общим вопросам;
- Заместитель директора по учету драгоценных металлов;
- Заместитель директора по маркетингу;
- Отдел по контролю за движением ТМЦ;
- Юридический отдел;
- Отдел кадров;
- Отдел сбыта;
- Бухгалтерия;
- Отдел технического контроля;
- Производственный отдел.

Организационная структура ООО «БЮФ» – линейно-функционального типа, она является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого её работника.

Достоинствами данной организационной структуры является:

- Обеспечение высокой профессиональной специализации сотрудников;
- четкое и быстрое реагирование на возникающие проблемные зоны, что способствует более четкому принятию решений;
- высшее руководство освобождается от рутинной работы, связанной с подготовкой к принятию решения;
- четкость распределения ответственности.

2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ООО «БЮФ»

Согласно Положению об отделе кадров ООО «БЮФ» (Приложение 2) отдел кадров ООО «БЮФ» является самостоятельным структурным подразделением. Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора.

Отдел кадров возглавляет начальник отдела кадров. В подчинении начальника отдела кадров, согласно штатному расписанию ООО «БЮФ» на 2017 год:

- заместитель начальника отдела кадров – 1 штатная ед.;
- инспектор по кадрам – 2 штатные ед.

Задачи отдела кадров ООО «БЮФ»:

1. Подбор, прием и расстановка персонала организации.
2. Изучение деловых и профессиональных качеств работников по их практической деятельности.
3. Развитие и обучение персонала организации.
4. Построение карьеры сотрудников.

5. Создание резервов кадрового состава для выдвижения на руководящие и материально-ответственные должности.

6. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.

7. Учет кадров.

8. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации.

Для оценки системы управления персоналом в ООО «БЮФ» необходимо провести анализ основных кадровых процессов.

Таблица 2.2

Анализ основных кадровых процессов в ООО «БЮФ» за период 2015-2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г. отклонение (+,-)	2017 к 2016 г. отклонение (+,-)
Среднесписочная численность, чел	100	102	115	2	13
Количество принятого персонала, чел	0	2	28	2	26
Количество уволившихся работников, чел, в т.ч.:	13	0	15	-13	15
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	11	0	13	-11	13
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	2	-2	2
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0	0,02	0,24	0,02	0,22
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,13	0	0,13	-0,13	0,13
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,13	0	0,13	-0,13	0,13
Коэффициент замещения (Кз)	-0,13	0,02	0,11	0,15	0,09
Коэффициент постоянства кадров (Кпк)	1	0,98	0,76	0,03	-0,22

На основании данных можно сделать вывод, что ситуация кадровых процессов в ООО «БЮФ» на протяжении последних трех лет (2015-2017 гг.) стабильная, а также наблюдается рост ССЧ.

Об этом свидетельствует достаточно высокий коэффициент постоянства кадров и низкий коэффициент оборота по выбытию.

Наблюдается динамика снижения текучести кадров. Мы видим, что даже не смотря на снижение коэффициента постоянства кадров в 2017 году по сравнению с 2016 коэффициент постоянства кадров равен 76 %, что свидетельствует о стабильности кадровых процессов в ООО «БЮФ».

Рассмотрим основные параметры персонала, а именно его структуру, которая представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала ООО «БЮФ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста 2016 г. к 2015 г.		Темп прироста 2017 г. к 2016 г.	
				Абсолют.	Относит.	Абсолют.	Относит.
Персонал всего, в том числе	100	102	115	2	102,0	13	112,7
Руководители	25	25	25	0	100,0	0	100,0
Специалисты	38	38	46	0	100,0	8	121,1
Рабочие	37	39	44	2	105,4	5	112,8

Из представленной таблицы видно, что в организации преобладают в основном специалисты и рабочие. На рис. 2.3 представим графически структуру персонала ООО «БЮФ».

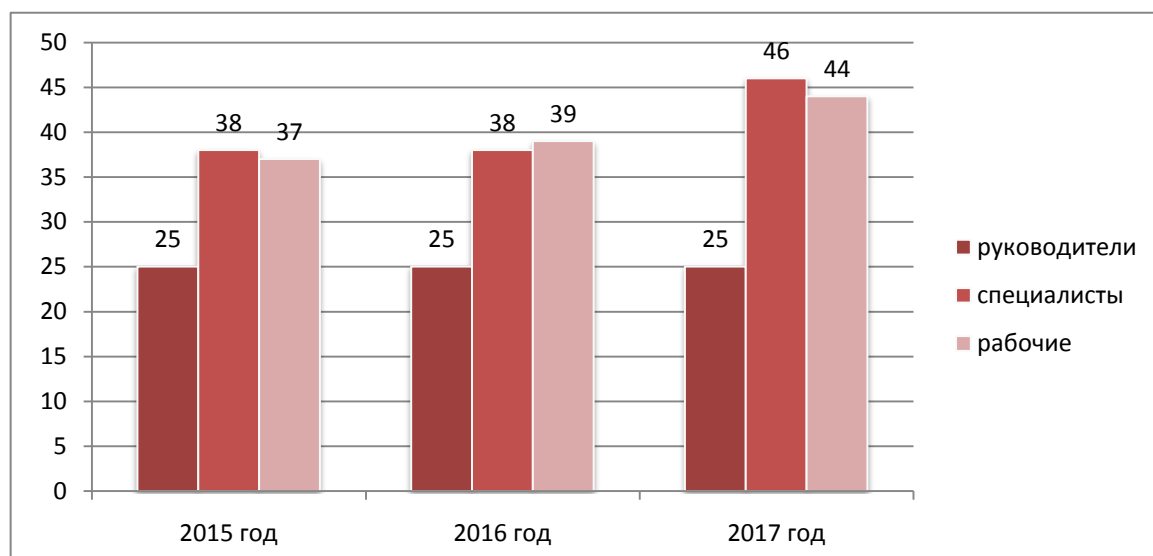


Рис. 2.3. Структура персонала ООО «БИФ»

В 2017 году по сравнению с 2015 годом численность руководителей не изменилась. Увеличилась численность специалистов с 38 до 46 человек. Численность рабочего состава так же изменилась в сторону увеличения, и составила 44 человека в 2017 году.

Возрастной состав сотрудников ООО «БЮФ» 2015-2017 г. рассмотрим в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика численности сотрудников по возрасту в ООО «БЮФ» за 2015- 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста 2016 г. к 2015 г.		Темп прироста 2017 г. к 2016 г.	
				Абсолют. т.	Относи. т.	Абсолют.	Относи. т.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	100	102	115	2	102,00	13	112,75
20-30	47	44	49	-3	93,62	5	111,36
30-40	32	35	41	3	109,38	6	117,14
40-50	11	14	16	3	127,27	2	114,29
50 и более	10	9	9	-1	90,00	0	100,00

Из данной таблицы видно, что в данной организации большинство сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Количество персонала

в возрасте свыше 50 лет – всего 9 человек.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «БЮФ» за 2015 - 2017 гг. показан в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «БЮФ» за 2015-2017 гг.

	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Женщины	85	0,85	85	0,83	94	0,82	0	9
Мужчины	15	0,15	17	0,17	21	0,18	2	4
Всего	100	100	102	100	115	100	2	13

Анализ данной таблицы показал, что в данной организации преобладающее количество сотрудников женского пола по отношению к мужскому. Несмотря на то, что по сравнению с 2015 годом, в 2017 году количество мужчин в данной организации увеличилось на 6 человек, а количество женщин на 9 человек.

Образовательная структура персонала ООО «БЮФ» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика образовательной структуры персонала ООО «БЮФ» за 2015-2017 гг.

Уровень образования	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Высшее	67	67,0	69	67,6	76	66,1	2	7
Среднее специальное	23	23,0	25	24,5	31	27,0	2	6
Общее среднее	10	10,0%	8	7,8%	8	7,0%	-2	0
Всего	100	100	102	100	115	100	2	13

Из данных таблицы видно, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась численность кадрового состава с высшим и средне-специальным образованием и уменьшилась с общим средним. Это связано с увеличением общей численности персонала на 13 человек.

2.3 Анализ состояния системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ»

Стимулирование трудовой деятельности персонала, подразумевает под собой внешнее влияние как оказывающее побуждение на поведение человека в своей деятельности по выполнению трудовых обязанностей.

Система оплаты труда персонала разработана в соответствии с критериями справедливой оценки квалификационных и профессиональных качеств сотрудников ООО «БЮФ» для установления достойной заработной платы, которая должна соответствовать трудовому вкладу каждого конкретного сотрудника организации.

Локально-нормативным регулятором системы стимулирование трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ» является «Положение об оплате труда персонала ООО «БЮФ» и материальном стимулировании трудовой деятельности ООО «БЮФ». Данное принятое в организации положение распространяется на всех сотрудников, состоящих в штате ООО «БЮФ».

В соответствии со ст. 255 гл. 25 НК РФ, и согласно вышеуказанному положению, в материальный фонд оплаты труда персонала включаются все затраты, относимые на расходы по выплате руководству и сотрудникам, в соответствии с заключенными трудовыми договорами и коллективным договором, с учётом налогообложения:

1. Сумма оклада, начисленная, согласно действующего штатного

расписания организации;

2. Мотивационный фонд оплаты труда по каждому работнику:

- индивидуальные надбавки к окладам за достижение высоких показателей трудовой деятельности, выполнение сверхурочной работы, совмещение профессий, профессиональное мастерство, расширение зон обслуживания и другие надбавки, начисляемые исходя, из предоставленных руководителем служебных записок;

- единовременные стимулирующие выплаты, такие как премии за достижение поставленных производственных результатов и другие, выплачиваемые в соответствии с «Положением об оплате труда персонала ООО «БЮФ» и материальном стимулировании трудовой деятельности ООО «БЮФ».

За нарушения трудовой дисциплины, а также при снижении показателей работы отдела, цеха, выработки конкретного сотрудника могут быть снижены или уменьшены доплаты и надбавки.

3. Выделяют другие виды расходов на оплату труда персонала, производимых в пользу работников, предусмотренные коллективным договором, трудовыми договорами и законодательством РФ:

– расходы по оплате за работу в выходные и праздничные дни и сверхурочную работу;

– расходы по оплате учебных отпусков;

– денежные компенсации за неиспользованный отпуск;

– расходы на оплату дополнительных отпусков;

– выплаты работникам, уволенным в связи с реорганизацией компании;

– обязательные выплаты по сокращению штата сотрудников;

– оплата вознаграждений за выслугу лет;

– суммы начисленного работникам среднего заработка, сохраняемого на время выполнения ими государственных и(или) общественных

обязанностей;

- суммы платежей по договорам добровольного страхования, осуществляемых ООО «БЮФ». Договорам заключенным в пользу персонала со страховыми организациями;

- регулярных отчислений в резерв на предстоящую оплату отпусков работников компании;

- прочие расходы.

Цель премирования персонала компании ООО «БЮФ»:

- повышение качества выполнения поставленных целей и задач ООО «БЮФ»;

- усиление материальной заинтересованности в повышении результативности работы ООО «БЮФ»;

- добросовестном и своевременном исполнении своих должностных обязанностей;

- повышения уровня ответственности за возложенный на сотрудника объем работы.

Источником средств для оплаты поощрительных стимулирующих выплат является фонд оплаты труда на соответствующий год. Премирование производится по результатам работы за месяц, квартал, год.

Основными условиями для оплаты поощрительных выплат по сотруднику являются:

- наличие прибыли ООО «БЮФ»;

- обязательное выполнение нормативов, действующих в ООО «БЮФ».

Размер поощрительных начислений, выплачиваемый конкретному работнику – максимальным размером не ограничивается, и определяется руководителем соответствующего структурного подразделения и.

Сотрудникам, проработавшим неполный квартал премия может быть выплачена по решению руководителя ООО «БЮФ» обратно пропорционально отработанному времени.

Премииальные выплаты не выплачиваются уволенным, по собственной инициативе сотрудникам ООО «БЮФ». В отдельных случаях при выполнении особо важных заказов и при получении прибыли в значимых размерах.

При индивидуальной оценке деятельности сотрудника, с целью выплаты премиальных денежных средств, учитывается уровень профессиональных знаний, качество и количество выполняемых должностных обязанностей, способность работника для выдвижения инициативных проектов и их реализация, планирование и выполнение работы в зависимости от ее важности. А также степень личного вклада в повышение показателей общего функционирования компании ООО «БЮФ».

Основанием для выплаты премии является приказ генерального директора ООО «БЮФ».

Оценку удовлетворённости работой сотрудников оценили инструментом, разработанным и предложенным Л.А.Верещагиной. Данная методика служит для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Анкета (Приложение 3), содержит 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов: 5 баллов – крайне не удовлетворен, 4 балла – не удовлетворен, 3 балла – не вполне удовлетворен, 2 балла – удовлетворен, 1 балл – вполне удовлетворен.

Мы проводили исследования по таким категориям кадрового состава как: «руководители», «специалисты» и «рабочие». После выявления уровня удовлетворённости работой сотрудника с помощью теста

«Удовлетворённость работой» Л.А. Верещагиной мы выяснили, что:

Персонал – категории «руководители» имеют высокий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, так как большинство из них 70% численности кадрового состава набрали 25-30 баллов, но всё же, 30% менее удовлетворены трудовой деятельностью (рис. 2.4).

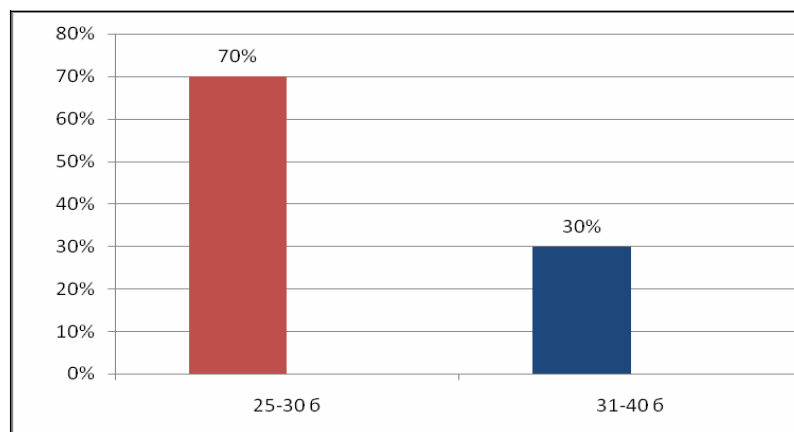


Рис. 2.4. Результаты исследования оценки удовлетворённости трудовой деятельностью персонала – категория «руководители»

Исходя из анализа анкет респондентов категории «руководители», участвующих в анкетировании, нами были выявлены следующие факторы, которыми они не удовлетворены:

- продолжительность рабочего дня;
- моральное поощрение (грамоты, похвала, доска почёта и т.д.).

Что касается анализа анкет категории «специалисты», то большая часть из них не удовлетворены трудовой деятельностью, 15% персонала набрали 25-30 баллов, 25% численности кадрового состава - 31-40 баллов и 60% показали результаты 41-55 баллов (рис. 2.5). Так как категория «специалисты» занимает большую часть персонала, то необходимо решать проблему неудовлетворенности.

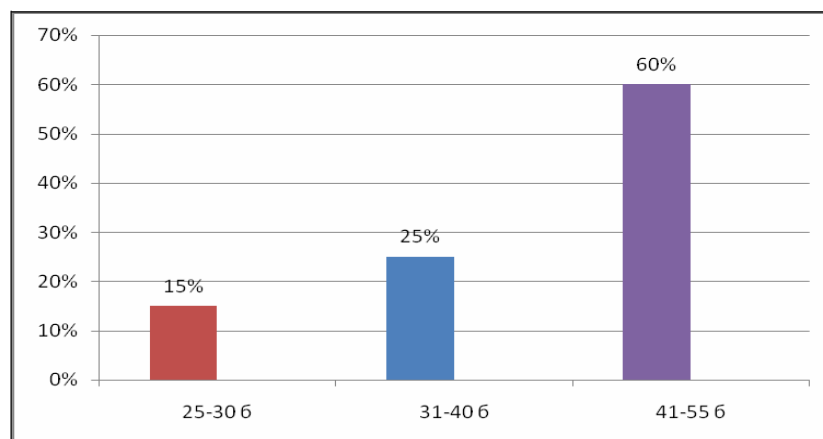


Рис. 2.5. Результаты исследования оценки удовлетворённости трудовой деятельностью персонала – категория «специалисты»

Исходя из анализа анкет респондентов категории «специалисты», мы выявили, что персонал данной категории не удовлетворён такими характеристиками работы как:

- построение карьеры;
- оплата труда (неудовлетворённость как материальной формой, так и моральной).

Далее мы проанализировали анкеты категории «рабочие» и получили следующие результаты (рис. 2.6).

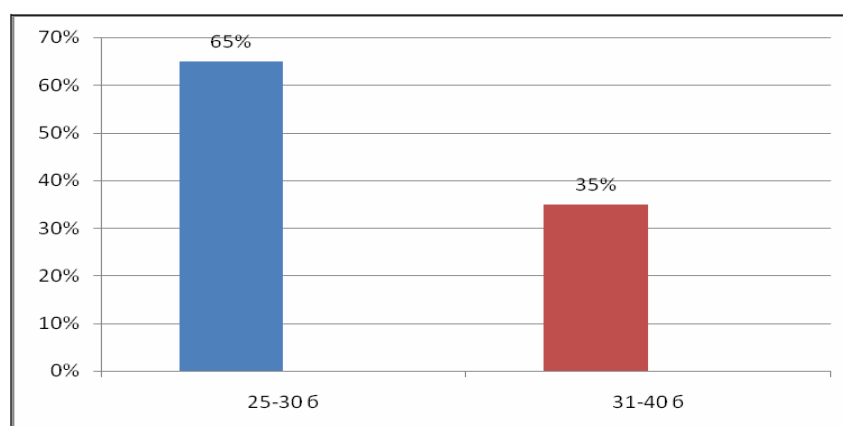


Рис. 2.6. Результаты исследования оценки удовлетворённости трудовой деятельностью персонала – категория «рабочие»

Из представленного рисунка 2.6 отметим, что 65%, то есть большая часть

имеет высокий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью. Но 35% кадрового состава менее удовлетворены, поэтому необходимо проанализировать, какими именно условиями они не довольны. Проанализировав анкеты респондентов категории «рабочие», мы выяснили, что персонал не удовлетворён оплатой труда (отсутствие морального вознаграждения – доска почета, звание года и т.п.).

Несмотря на имеющееся в ООО «БЮФ» Положение о стимулировании работников, нами были выявлены следующие проблемы системы вознаграждения работников, как процесса стимулирования трудовой деятельности персонала:

- отсутствие нематериальной формы стимулирования сотрудников ООО «БЮФ»;
- система стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ» не подвергалась совершенствованию на протяжении долгого времени;
- отсутствие актуальных локально-нормативных актов, регламентирующих систему стимулирования труда персонала;
- отсутствие необходимых мер, по построению и развитию карьеры персонала в организации.

На данный момент перечисленные проблемы системы стимулирования трудовой деятельности персонала являются основными проблемами ООО «БЮФ», которые необходимо решить и разработать для них рекомендации.

Для наиболее полного анализа выявленных проблем и самой системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ», мы использовали SWOT - анализ. Применение SWOT - анализа позволит нам систематизировать всю, полученную в ходе исследования информацию, необходимо определить сильные и слабые стороны процесса стимулирования трудовой деятельности персонала, а также существующие возможности и

угрозы, исходящие из внешней среды.

Первый шаг SWOT-анализа - выявление имеющихся сильных и слабых сторон при стимулировании трудовой деятельности персонала.

Таблица 2.7

Сильные и слабые стороны системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Постоянство использования всех видов стимулирования трудовой деятельности работников	1. Отсутствие нематериальной формы стимулирования трудовой деятельности сотрудников (доска почета, грамоты, всеобщее признание)
2. Наличие таких форм вознаграждения как: премии и надбавки.	2. Система стимулирования трудовой деятельности персонала не совершенствуется
3. Наличие необходимой документации (положение об оплате труда и материальном стимулировании работников, положение о надбавках).	3. Документация устаревшая и не обновляется
4. Возможность построения эффективной системы управления деловой карьерой персонала	4. Отсутствие карьерного роста в компании
5. Желание работника развиваться, получать дополнительное образование, обучение, повышение квалификации.	

Второй шаг SWOT-анализа - оценка внешней среды. Данный шаг поможет нам оценить ситуацию за пределами ООО «БЮФ» и понять, какие угрозы присутствуют, а так же какие у ООО «БЮФ» имеются возможности.

Таблица 2.8

Возможности и угрозы внешней среды ООО «БЮФ»

Возможности	Угрозы
1. Развитие организации;	1. Реорганизация ООО «БЮФ»;
2. Возможность руководства содействовать развитию и улучшению системы стимулирования труда персонала (повышение заработной платы, создание нематериальных форм вознаграждения);	2. Развитие научно- технического прогресса ведёт к устареванию техники.
3. Возможности для карьерного роста;	3. Установка нового оборудования может привести к сокращению штата сотрудников, а также к затратам на переобучение.

Продолжение табл.2.8

4. Повышение эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала;	
5. Использование современной техники для качественной работы фабрики	

Далее необходимо определить влияние сильных и слабых сторон системы стимулировании трудовой деятельности персонала на возможности и угрозы.

Таблица 2.9

Матрица SWOT-анализа

		Возможности					Угрозы			Σ
		1	2	3	4	5	1	2	3	
Сильные стороны	1	5	5	5	5	1	1	2	226	
	2	4	5	2	4	2	1	3	223	
	3	3	1	1	2	1	1	1	111	
	4	4	3	5	4	4	2	3	328	
	5	5	4	5	3	5	3	4	433	
Слабые стороны	1	5	5	4	5	1	5	2	229	
	2	5	3	4	3	4	4	2	328	
	3	4	2	4	5	2	3	2	224	
	4	5	3	5	5	1	4	1	226	
Σ		43	35	40	41	22	26	23	23	

Далее необходимо составить итоговую матрицу SWOT-анализа, которая определит наиболее сильные и слабые стороны, которые не терпят отлагательств, а также первостепенные возможности и угрозы.

Таблица 2.10

Итоговая матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Итоговая суммарная оценка
1. Постоянство использования всех видов стимулирования трудовой деятельности работников	26
2. Наличие таких форм вознаграждения как: премии и надбавки	23
3. Наличие необходимой документации (положение об оплате труда и материальном стимулировании работников, положение о надбавках)	11
4. Имеется возможность продвижения по службе	28
5. Желание работника развиваться, получать дополнительное образование, обучение, повышение квалификации	33

Продолжение табл.2.10

Слабые стороны	
1. Отсутствие нематериальной формы стимулирования трудовой деятельности сотрудников (доска почета, грамоты, всеобщее признание);	29
2. Система стимулирования трудовой деятельности персонала не совершенствуется;	28
3. Документация устаревшая и не обновляется;	24
4. Отсутствие карьерного роста	26
Возможности	
1. Развитие организации;	43
2. Возможность руководства содействовать развитию и улучшению системы стимулирования труда персонала (повышение заработной платы);	35
3. Возможность построения эффективной системы управления деловой карьерой персонала.	40
4. Повышение эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.	41
5. Использование современной техники для качественной работы фабрики.	22
Угрозы	
1. Реорганизация;	26
2. Развитие научно-технического прогресса ведёт к устареванию техники.	23
3. Установка нового оборудования может привести к сокращению штата сотрудников, а также к затратам на переобучение.	23

Таким образом, наиболее сильной стороной является желание работника развиваться, получать дополнительное образование, обучение, повышение квалификации, а также возможность построения эффективной системы управления деловой карьерой персонала. Слабой стороной является - отсутствие нематериальной формы стимулирования трудовой деятельности сотрудников (доска почета, грамоты, всеобщее признание). Среди возможностей организации набралось большее количество баллов в таких как: развитие организации и повышение эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Угрозой является реорганизация.

В данной главе мы проанализировали основные направления работы службы по работе с персоналом и делопроизводству, историю возникновения и

развития фабрики.

Оценили удовлетворённость работой сотрудников с помощью методики, разработанной и предложенной Л.А.Верещагиной. Данная методика служит для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Также, мы провели SWOT-анализ, который позволил определить, основные направления совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала и сформулировать основные проблемы, подлежащие немедленному решению для успешной работы фабрики.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для создания оптимального процесса стимулирования труда персонала, требуется разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков.

В данной главе нами была изучена краткая характеристика предприятия, коллектива и отдела кадров, рассмотрели положение об оплате труда и материальном стимулировании работников. Затем изучили качественную и количественную характеристики персонала ООО «БЮФ», путём проведённого исследования (анкетирование) были выявлены проблемы в области стимулирования труда – персонал не удовлетворён системой нематериального стимулирования, слабо разработана система карьерного роста в компании.

В результате проведения SWOT-анализ были выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЮФ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ»

ООО «БЮФ» в процессе стимулирования трудовой деятельности персонала руководствуется разработанной документацией: положением об оплате труда и материальном стимулировании работников, а также положением о порядке установления и выплате надбавок к должностным окладам.

Для разработки мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ» был проведен её анализ.

Целью данного анализа было получение информации о состоянии системы стимулирования труда персонала и разработка комплекса мероприятий по ее совершенствованию.

В результате проведенного анализа состояния системы стимулирования трудовой деятельности персонала, нами были выявлены проблемы, которые дают нам понять, что данная система нуждается в совершенствовании и дополнении.

Выявив проблемы, нам необходимо разработать рекомендации по их устранению.

Первая проблема - это отсутствие нематериальной формы стимулирования сотрудников ООО «БЮФ». Данная проблема очень важна, так как если руководитель компании мотивирует своих сотрудников на достаточном уровне, предлагая им различные нематериальные блага, то переманить таких работников на другое предприятие (пусть там и платят больше) станет непосильной задачей для конкурентов. Для решения данной

проблемы необходимо ввести такие формы нематериального вознаграждения как:

- официальное признание заслуг - это награждение почётными грамотами, помещение на доску почёта, создание на web-сайте организации ссылки «лучшие работники», объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почётного работника в какой либо профессии или в типе поведения (активность, новаторство).

Также путём исследования было выявлено, что категория руководителей не удовлетворена продолжительностью рабочего дня. Для этого необходимо по возможности ввести режим гибкого рабочего времени для этой категории.

Режим гибкого рабочего времени - это форма организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов организации допускается (в установленных пределах) саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня.

Второй проблемой является то, что на протяжении долгого времени система стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ» не подвергалась совершенствованию.

Для решения данной проблемы необходимо применять актуальные в данное время формы стимулирования персонала. Также необходимо учитывать и следить за изменениями системы стимулирования персонала у конкурентов для избегания излишней текучести кадров.

Организация торжественных мероприятий - празднование профессионального праздника, празднование Международного женского дня 8 марта, 23 февраля, встреча Нового года, а также проведение дней здоровья позволит повысить приверженность персонала организации, удовлетворённость работой.

Третья проблема – отсутствие актуальных локально-нормативных актов, регламентирующих систему стимулирования труда персонала. В связи со

сменой руководства ООО «БЮФ» были внесены изменения в некоторые пункты «Положения об оплате труда и материальном стимулировании», но переиздания документа не было, поэтому документацию необходимо обновить, дополнить и изменить.

Четвёртая проблема ООО «БЮФ» – отсутствие необходимых мер, по построению и развитию карьеры персонала в организации. Повышение сотрудника по карьерной лестнице осуществляется только по изъявленному им желанию, а не самостоятельно руководством по результатам его работы. Данная проблема была выявлена путём анкетирования категории специалистов. Это говорит об отсутствии четко разработанной системы карьерного роста сотрудников, а также о нарушении «Положения о резерве кадров».

Карьерный рост (построение деловой карьеры) - это определенный набор поступательных кадровых перемещений сотрудника по различным должностям, способствующих развитию личности сотрудника, а также развитию организации, в целом.

Индивидуальный план развития (ИПР)– это качественный инструмент развития кадрового потенциала компании. Таким образом, предприятие реализует свои потребности в сотрудниках с определенными профессиональными навыками с одной стороны, а с другой – повышает уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

С позиции работника – это способ развития профессиональных навыков в целях соответствия своим должностным инструкциям, продвижения по карьере в рамках предприятия.

ИПР сотрудника по сути своей является карьерограммой или перечнем последовательных шагов для достижения определенных компетенций и умений, необходимых компании и непосредственно сотруднику. Это прозрачная схема развития карьеры персонала в определенной компании. Она

позволяет фиксировать потребность компании и создавать рычаги удовлетворения этой потребности. С позиции сотрудника индивидуальный план развития — это один из способов мотивации, работник будет ясно понимать свое положение в компании, знать уровень возможностей, которые зависят лично от него. Это дает высокие шансы для личностного роста, а как следствие и для материального поощрения. Таким образом, компания повышает лояльность и уровень производительности, качества продукции и услуг.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению непосредственного руководителя подразделения. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья, возраст) утверждаются руководителем предприятия.

Обучение включает такие работы, как формирование групп обучающихся, подготовка программ, обучение, проведение экзаменов, подготовка рабочих перспективных дефицитных профессий.

Перемещения в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения изменений в личную карточку рабочего. Кроме того, необходима разработка мер по адаптации рабочего на новом месте.

Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала по категориям позволит повысить как удовлетворённость работой персонала, улучшить качество работы, так и увеличить производительность труда, следовательно, максимизировать прибыль ООО «БЮФ».

Поэтому мы предлагаем сотрудникам отдела кадров дифференцированно подходить к стимулированию трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ».

Совершенствование и доработка «Положения об оплате труда и материальном стимулировании трудовой деятельности персонала» позволит в большей степени регламентировать процедуру стимулирования трудовой

деятельности персонала по каждой категории персонала.

Нами разработан план мероприятий по внедрению предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования рудовой деятельности персонала, в документации определить ответственных за проведение определенных этапов внедрения предложенных мероприятий. Все вышеперечисленное позволит в дальнейшем оценить возможность внедрения данных предложенных мероприятий. Далее мы составили маршрутный график, в котором обозначили сроки и этапы по внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала.

Таблица 3.1

План мероприятий по внедрению предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала

№	Мероприятия	Ответственные	Стоимость
1.	Совершенствование нематериального стимулирования (награждение почётными грамотами, помещение на доску почёта, создание на web-сайте организации ссылки «лучшие работники», объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почётного работника)	Отдел кадров	10000
2.	Организация торжественных мероприятий - празднование профессионального праздника, празднование Международного женского дня 8 марта, 23 февраля, встреча Нового года, а также проведение дней здоровья	Отдел кадров	200000
3.	Доработка «Положения об оплате труда и материальном стимулировании»	Отдел кадров, юридический отдел	-
4.	Совершенствование системы карьерного роста сотрудников (создание внутреннего резерва кадров)	Отдел кадров	-
5.	Итого:		210000

Сумма в 210 000 рублей в настоящее время приемлема для ООО «БЮФ». Осуществление предлагаемых мероприятий целесообразно начать с нового отчетного периода.

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «БЮФ»

Систему стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ» мы усовершенствовали с помощью предложенных нами рекомендаций. Для реализации предложенных рекомендаций нам необходимо обосновать их эффективность.

Среди эффективности разработанных мероприятий выделяют следующие её виды:

1) Экономическая эффективность отражает соотношение затрат на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ», его результатам в соответствии с интересами и целями участников предложенных мероприятий по совершенствованию системы трудовой деятельности стимулирования кадров в денежном эквиваленте.

2) Экологическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ», которая показывает соответствие затрат и результатов с точки зрения государства и общества.

3) Социальная эффективность отражает соответствие затрат и общественных результатов рассматриваемого предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала целям и социальным интересам его участников.

В нашем случае целесообразно обосновать экономическую и социальную виды эффективности.

Для эффективного проведения стимулирования трудовой деятельности персонала необходимо использовать в совокупности как материальные, так и

нематериальные виды стимулирования трудовой деятельности персонала.

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. При этом необходимо знать, что нематериальное стимулирование трудовой деятельности персонала будет действенным в тех случаях, когда оно основано на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал в целях усиления мотивации и нужных для организации форм вознаграждения.

Управленческая деятельность при формировании нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала должна быть направлена на привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в целом в организации.

Мы предлагаем совершенствовать нематериальное стимулирование трудовой деятельности путём официального признания заслуг - награждение почётными грамотами, помещение на доску почёта, создание на web-сайте организации ссылки «лучшие работники», объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почётного работника в какой либо профессии или в типе поведения (активность, новаторство). Публичное выражение благодарности является одним из действенных способов повышения инициативности сотрудника. Главное использование такого метода - не перехвалить. Признание начальством заслуг работника, позволит сотруднику понять свою значимость и важность в организации, а также незаменимость, и это весьма положительно скажется на его деятельности в целом.

Социальной эффективностью общественного признания, как вида стимулирования трудовой деятельности являются:

- может применяться по отношению ко многим сотрудникам;
- появление образцов для подражания, получивших общественное признание, может послужить стимулом для будущего поведения других

сотрудников;

- практически не требует затрат.

Следующее мероприятие, которое поможет оптимизировать процесс стимулирования персонала ООО «БЮФ» является совершенствование системы стимулирования труда, то есть применение наиболее современных форм вознаграждения персонала, что позволит увеличить производительность труда, сократить текучесть кадрового состава компании. Организация торжественных мероприятий - празднование профессионального праздника, празднование Международного женского дня 8 марта, 23 февраля, встреча Нового года, а также проведение дней здоровья позволит повысить приверженность персонала организации, удовлетворённость работой.

Поэтому следующая проблема связана с устаревшей документацией, которая периодически не обновляется. Изменения в систему стимулирования трудовой деятельности вносятся, но документального отражения не имеют, то есть «Положение об оплате труда и материальном стимулировании трудовой деятельности персонала» следует доработать и внести соответствующие изменения. Решение данной проблемы позволит избежать организации юридической ответственности за недоработки в документации, а также позволит персоналу официально ознакомиться с изменениями.

Следующая рекомендация – совершенствование системы управления деловой карьерой персонала. Программа карьеры персонала сотрудника – набор поступательных кадровых перемещений по различным должностям, способствующая развитию, как личности и эффективного достижения поставленных целей организации.

Данная форма стимулирования трудовой деятельности персонала объединяет в себе несколько видов вознаграждения. Так как карьерный рост дает возможность получать более высокую заработную плату (материальное

стимулирование), интересную, новую и содержательную работу (организационное и творческое стимулирование), а так же отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

- 1) закрепление на предприятиях стабильного состава рабочих;
- 2) повышение эффективности использования кадров;
- 3) создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- 4) своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- 5) обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями трудовой деятельности.

Проблема возможности карьерного продвижения присуща такой категории персонала как специалисты.

Процесс карьерного продвижения связан с формированием кадрового резерва.

Кадровый резерв предполагает планомерную подготовку, отобранных кандидатов, которые в последствие будут занимать смежные рабочие места более высокой квалификации. Данный процесс непрерывный, он требует системности, согласованных действий кадровой службы и менеджеров компании и, конечно, твердой политической поддержки со стороны первого руководителя.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются:

- итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы;

- выводы последней аттестации;
- результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных;
- итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители;
- результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Формирования внутреннего кадрового резерва приведёт к:

- экономической выгоде (не нужно тратить деньги на поиск и обучение нового сотрудника);
- экономии времени (закрытие вакансий в кратчайшие сроки);
- высококвалифицированным кадрам (сотрудник взят из своих рядов и обучен по своей же программе переподготовки);
- поддержке и продвижению своих сотрудников - политика ценности кадрового состава (работает также и как мотивационный фактор: сотрудники не хотят уходить из компании, где видны конкретные перспективы карьерного роста);
- более мягкой адаптации сотрудника в коллективе (сотрудник не меняется, а меняется только его статус);
- сотрудник «заточен» под компанию, хорошо знает политику и особенности взаимоотношений и быстрее адаптируется к новой должности.

Создание кадрового резерва позволит урегулировать проблему карьерного продвижения, существующую в организации. А также позволит избежать издержек, которые могут возникнуть при необходимости заполнения вакантной должности.

Предложенные нами рекомендации при проведении стимулирования

трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ» несут в себе ряд вероятных выгод, как для организации, так и для работников.

При расчете экономической эффективности на уровне организации в состав результатов предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала следует включать:

- производственные результаты;
- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

Экономический эффект при внедрении предложенных нами мероприятий можно отразить при помощи таблиц, в которых показаны затраты на стимулирование трудовой деятельности персонала до внедрения предложенных мероприятий (табл.3.3) и стоимость предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования трудовой деятельности персонала (табл.3.4). До внедрения мероприятий экономические затраты на стимулирование трудовой деятельности персонала были равны 60 000 рублей.

Таблица 3.3

Затраты на систему стимулирования трудовой деятельности персонала до внедрения предложенных мероприятий

№	Наименование затрат	Затраченная сумма (руб)
1.	Нематериальное стимулирование трудовой деятельности работников (награждение почётными грамотами, помещение на доску почёта, создание на web-сайте организации ссылки «лучшие работники», объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почётного работника)	5000
2.	Организация культурно-массовых мероприятий празднование профессионального праздника, празднование Международного женского дня 8 марта, 23 февраля, встреча Нового года, а также проведение дней здоровья	10000
3.	Карьерное продвижение работников	45000
Итого:		60000

Далее, рассмотрев план мероприятий по внедрению предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, мы определили, что стоимость предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала будет составлять 210 000 рублей (см.табл.3.4), что в настоящее время приемлемо для ООО «БЮФ».

Таблица 3.4

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала ООО «БЮФ»

№	Мероприятия	Стоимость
1.	Совершенствование нематериального стимулирования трудовой деятельности (награждение почётными грамотами, помещение на доску почёта, создание на web-сайте организации ссылки «лучшие работники», объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги», присвоение званий: почётного работника)	10000
2.	Организация торжественных мероприятий - празднование профессионального праздника, празднование Международного женского дня 8 марта, 23 февраля, встреча Нового года, а также проведение дней здоровья	200000
3.	Доработка «Положения об оплате труда и материальном стимулировании»	-
4.	Совершенствование системы карьерного продвижения (создание внутреннего резерва кадров)	-
5.	Итого:	210000

Таким образом, экономический эффект равен разнице между предполагаемым приростом годового дохода организации и затратами на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала.

В 2017 г. выручка ООО «БЮФ» составила 10567 тыс. руб.

Прирост выручки составит 5 % и будет равен: $10\ 567 \times 3\% = 528,35$ тыс. руб.

В итоге сумма затрат на предложенные мероприятия составят 210 тыс. руб.

1) Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по

формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad (3.1)$$

$$\text{Эффект} = 528,35 - 210,0 = 318,35 \text{ тыс. руб.}$$

2) Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\%. \quad (3.2)$$

$$\text{Эффективность} = 318,35 / 210,0 \times 100\% = 152 \%$$

3) Окупаемость мероприятия:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad (3.3)$$

$$\text{Окупаемость} = 210,0 / 318,35 = 0,7 \text{ лет}$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий приведет к приросту выручки на 318,35 тыс. руб. Затраты при этом составят 210,0 тыс. руб. Экономический эффект внедрения предложенных мероприятий составят 318,35 тыс. руб., а эффективность – 152 %.

При этом затраты на внедрение предложенных мероприятий окупятся через 7 месяцев.

Реализация мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала принесёт ООО «БЮФ» значительную прибыль, так как ожидается, что персонал будет работать более эффективно, а значит, снизится уровень текучести кадров. Ожидается увеличение степени приверженности персонала организации, улучшится качество удовлетворения потребностей потребителей ООО «БЮФ», что приведёт к росту их количества, а следовательно, увеличится прибыль ООО «БЮФ».

Эффективная система стимулирования трудовой деятельности персонала позволяет работникам раскрывать свой потенциал в полной мере. Это способствует повышению усердия, что в свою очередь, приводит к увеличению результативности и производительности их труда. Кроме того, постоянное поддержание системы стимулирования трудовой деятельности на должном уровне позволяет снизить текучесть кадров и повысить лояльность персонала в

целом. Результатом становится создание и сохранение слаженного и работоспособного коллектива, готового выполнять самые сложные стратегические задачи. Все это отвечает глобальным целям каждой компании – высокой эффективности, роста прибыли и сокращения издержек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы стимулирования труда персонала.

После проведенного исследования термин «стимулирование» наиболее полно его раскрывает А.Я. Кибанов, «стимулирование трудовой деятельности -- это совокупность требований, предъявляемых к работнику и соответствующая им система поощрений и наказаний». Также были рассмотрены принципы, функции стимулирования трудовой деятельности (экономическая, социальная, социально-психологическая и нравственная, воспитательная), виды стимулирования трудовой деятельности (материальное и нематериальное) и формы стимулирования трудовой деятельности персонала, каждая из которых имеет как свои достоинства, так и недостатки.

Во второй работы мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику ООО «БЮФ». Также проанализировали качественный и количественный состав персонала ООО «БЮФ», в частности, основные кадровые процессы, структуру персонала, распределение по полу и возрасту, рассмотрели структуру персонала и распределение персонала по образованию.

Затем, проанализировали систему управления персоналом в ООО «БЮФ». Рассмотрели организационную структуру отдела кадров, проанализировали основные задачи, функции и обязанности инспектора по кадрам.

Для анализа системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «БЮФ» мы проанализировали «Положение по оплате труда и материальном стимулировании сотрудников», нами была использована анкета, разработанная и предложенная Л.А.Верещагиной. По результатам анкетирования мы выявили основные проблемы стимулирования трудовой

деятельности в ООО «БЮФ».

Далее, был проведён анализ, который позволил определить основные проблемы системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ»:

- отсутствие нематериальной формы стимулирования сотрудников ООО «БЮФ»;
- система стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «БЮФ» не подвергалась совершенствованию на протяжении долгого времени;
- отсутствие актуальных локально-нормативных актов, регламентирующих систему стимулирования труда персонала;
- отсутствие необходимых мер, по построению и развитию карьеры персонала в организации.

Исходя из выявленных проблем, разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала, которые необходимы для эффективного функционирования ООО «БЮФ». Также в третьей главе обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом : Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
3. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом : Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
5. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
6. Ильин, М.М. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / М.М. Ильин // Кадровое дело. 2015. № 15. С. 111 – 114.
7. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика : Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
8. Карлышев, Е.М. Стимулирование труда персонала / Е.М. Карлышев // Кадровое дело. 2017. № 9. С. 74 – 80.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
10. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом : Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
11. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
12. Лавришина, Л.С. Управление инновациями в кадровой работе / Л.С. Лавришина // Кадровое дело. 2016. № 5. С. 81 – 90.

13. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
14. Макринова, Е.И. Управление персоналом / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
15. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
16. Матросов, С. Н. Мотивация и материальное стимулирование / С.Н. Матросов ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального ун-та, 2014. – 293 с.
17. Митрофанова, Е.А. Организация обучения персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
18. Митрофанова, Е.А. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
19. Миужев, М.К. Стимулирование персонала как составляющая системы управления персоналом / М.К. Миужев // Кадровое дело. 2016. № 16. С. 71 – 80.
20. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом организации: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
22. Одегов, Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала организации : учеб.-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. - М. : Альфа-Пресс, 2014 - 335 с.
23. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
24. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

25. Симоненко, В. Н. Мотивация и материальное стимулирование развития трудового потенциала Российской Федерации / В. Н. Симоненко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального ун-та, 2014. – 293 с.
26. Склоренко, С.С. Управление персоналом организации / С.С. Склоренко // Экономичка. 2017. № 5. С. 81 – 90.
27. Слинков, А. М. Мотивация трудовой деятельности / А. М. Слинков ; Брат. гос. ун-т. - Братск : Изд-во Братского гос. ун-та, 2015 - 170 с.
28. Соломанидина, Т. О. Управление стимулированием трудовой деятельности персонала: учеб.-практ. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - М. : «Упр. Персоналом», 2015 - 128 с.
29. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
30. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
31. Тебекин, А.В. Система управления персоналом / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
32. Троицкая, Н.А. Управление персоналом: теория и практика / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
33. Туманова, О. М. Преданность работодателю как лучшая мотивация персонала: аргументы за и против //Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 12 – 17.
34. Уварова, Е. Е. Заработная плата : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: / Е.Е.Уварова ; [Орлов. гос. аграр. ун-т]. - Орел, 2014 - 225 с.
35. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
36. Федосеев, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации / В.Н Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: КноРус, 2015. – 365 с.

37. Шапиро, С. А. Факторы повышения эффективности труда персонала / С. А. Шапиро, А. В. Шилаев; Акад. труда и социал. отношений. – М.: АТИСО, 2012 - 224 с.

38. Шаховская, Л.С. Мотивация труда в предпринимательской деятельности: экономический и институциональный аспекты / Л. С. Шаховская, И. А. Морозова, О. Е. Акимова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград : ВолгГТУ, 2011 – 339 с.

39. Челомова Н. А. Нематериальное стимулирование. Так ли нематериальна // Управление человеческим потенциалом . – 2012 - № 3 – С. 214 – 223.

40. Шарыгина, А. А. Построение системы управления персоналом / А.А. Шарыгина // Управление человеческим потенциалом. № 13. 2013. С. 20-21.

41. Шлендер, П.Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ, 2015. 339 с.

42. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.