

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 92071311  
Рыжих татьяны Владимировны

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
Терехова Т.Г.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017



## Введение

**Актуальность исследования.** Во всем мире все организации и мелкие, и крупные пытаются улучшить свое производство и оптимизировать деятельность организации. Для этого они используют различные методы и способы. Одним из самых распространенных является стимулирование. Сотрудники, которые лояльны к организации, стремятся достичь целей организации, улучшают качество производства, это ценные кадры. Для того, чтобы сохранить эти кадры в организации, менеджеры по управлению персоналом ищут различные стимулы, с помощью которых сотрудники будут продолжать трудиться в организации.

Эффективность деятельности организации зависит от эффективности деятельности ее персонала. Для руководителей очень важно построить правильную систему стимулирования труда персонала, для того, чтобы максимизировать эффективность их деятельности. Изучение способов и методов совершенствования и оптимизации системы стимулирования является на сегодняшний день актуальной задачей для менеджеров и руководителей.

Исходя из вышесказанного, считаем актуальным рассмотрение вопросов совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала, так как они являются важным фактором повышения эффективности деятельности труда работников.

**Степень научной разработанности проблемы.** В современной науке управления проблемы стимулирования труда персонала занимают одно из ведущих мест.

В нашей работе мы опираемся на работы ученых в сфере управления персоналом – Крикун В.П., Зайцева Т.В., Дятлов В.А., Маренков Н.Л., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Шекшня С.В., а также других авторов, учебники и журналы по стимулированию трудовой деятельности персонала.

**Объектом** исследования является ООО «Жилспецстрой».

**Предмет** исследования – система стимулирования трудовой деятельности работников.

**Целью** исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда работников ООО «Жилспецстрой».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Провести анализ литературы по проблеме стимулирования трудовой деятельности персонала.
2. Проанализировать систему стимулирования трудовой деятельности в ООО «Жилспецстрой».
3. Разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности в ООО «Жилспецстрой» и обосновать эффективность разработанных мероприятий.

**Практическая значимость** исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Жилспецстрой»;
2. Определены способы решения проблем в области системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Жилспецстрой»;
3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Жилспецстрой».

**Методы** исследования.

- 1) архивный метод (анализ документов),
- 2) метод опроса (анкетирование),
- 3) метод моделирования (маршрутный график),
- 4) методы обработки данных: качественные и количественные.

**Структура** исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

## ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1. Современное состояние проблемы стимулирования персонала

На сегодняшний день проблема совершенствования организации и управление производством является актуальной. К основным методам управления относят: убеждение, поощрение, стимулирование и принуждение. Убеждение – это процесс последовательно осуществляемых действий, который включает в себя такие элементы как внушение, воздействие на сознание, побуждение желания. Поощрение – это метод внешнего активного стимулирования, побуждение к положительной, инициативной и творческой деятельности, осуществляемый при помощи общественного признания успеха или награждения.

За качественную и продолжительную работу, а также за введение новаторских идей и другие достижения применяются следующие виды поощрения:

- денежное вознаграждение в виде премии;
- объявление благодарности;
- награждение ценными подарками;
- награждение почетной грамотой;
- объявление благодарности.

Стимулирование – это побуждение персонала извне к эффективной работе при помощи материальной заинтересованности. Стимулирование подразумевает под собой, с одной стороны достижение поставленных целей, а с другой стороны — возможность получить или утратить дополнительные блага. Стимулирование делится на материальное и нематериальное [11, с. 67].

К материальному относятся:

- денежное (премия);
- неденежное (транспортные расходы, путевки в санатории).

К нематериальному относятся:

- социальное (возможность профессионального роста);
- моральное (награды);
- творческое (самореализация).

Стимулирование не может быть стандартным для каждой фирмы, оно должно ориентироваться на конкретного сотрудника. Одним из эффективных методов стимулирования является совершенствование системы организации труда и управления, четкое распределение служебных обязанностей, выстраивание отношений взаимопомощи и поддержки между опытными работниками и сотрудниками, которые только начинают свой путь по карьерной лестнице. Принуждение – это способ прямого воздействия на работника через приказы, предписания и инструкции.

Таким образом, методы поощрения и стимулирования являются схожими между собой, т. к. их воздействие основывается на применении положительных мер вознаграждения. Главной целью является побуждение работников сделать больше для достижения максимального эффекта. Стоит выделить некоторые отличия между методом стимулирования и методом поощрения. Так, при поощрении вознаграждение зависит от воли самого работника, а стимулирование подразумевает наличие заранее установленных показателей, при достижении которых работник имеет право на обещанную меру стимулирования.

Следовательно, эффективным управление будет считаться при правильном сочетании данных методов. Рассматривая методы стимулирования и поощрения, необходимо обратить внимание на систему мотивации, которая тесно связана с ними. Мотивация – это функция управления по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность [4, с. 66].

Многие теории мотивации выделяют следующие компоненты, влияющие на трудовое поведение сотрудников: потребности, желания, удовлетворение потребностей. Эти компоненты позволяют руководителям

разработать эффективную систему поощрения и стимулирования своих сотрудников [13, с. 65].

Чтобы данные методы были действенными, работнику необходимо почувствовать, что его вклад в производство приносит реальные выгоды. Это позволит создать связь между сотрудником и интересами фирмы, что в дальнейшем позволит ему работать эффективнее и удовлетворить потребность в самоутверждении. Методы стимулирования и поощрения напрямую влияют на трудовое поведение работников, от которого зависит решение стратегических задач фирмы.

Как показывает практика, стимулирование и поощрение лучше всего применять по промежуточным достижениям, а не ждать пока сотрудник выполнит весь объем возложенной на него работы. Для этого необходимо весь объем работы разделить на определенные этапы, по окончании которых работнику будет выдано вознаграждение.

Стимулирование и поощрение широко применяются на предприятиях зарубежных государств. Западные руководители поняли, что работник – это ценность компании и успех фирмы напрямую зависит от трудоспособности всего коллектива.

Таким образом, руководители стараются всячески поощрить своих работников. Так, например, во многих американских компаниях, кроме системы вознаграждения сотрудникам предоставляется медицинское страхование за счет компании, программы повышения квалификации и другое. В Японии считается, что фирма, где работает сотрудник, становится для него второй семьей. Так, компания способствует получению кредита, берет на себя расходы по обучению работника и его детей. Стоит также отметить социальную политику организации, являющуюся одним из важнейших инструментов стимулирования и поощрения. Организациям необходимо представлять льготы и гарантии, установленные на государственном или региональном уровне, предоставлять сотрудникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам

материального стимулирования, за счет выделения средств из фонда социального развития организации. Во избежание ошибок, руководитель должен точно понимать, что такое методы поощрения и стимулирования и что является приоритетом для его сотрудников. Поэтому можно использовать следующую последовательность для создания эффективного стимулирования и поощрения [21, с. 35].

В первую очередь, все руководители организации должны ознакомиться с вопросами стимулирования и поощрения, а также оплаты труда сотрудников. Необходимо определить сложившуюся ситуацию внутри организации; выявить причины, по которым персонал плохо справляется со своими обязанностями. Провести изучение системы оплаты труда с учетом таких факторов как стаж работы каждого сотрудника, уровень его квалификации, вид выполняемой работы.

Таким образом, поощрение заслужит только лучший работник, что будет являться стимулом для других, улучшить свою работоспособность. Следует разобрать надежные формы стимулирования. Без использования неденежных стимулов любая программа по стимулированию и поощрению сотрудников будет малоэффективной.

Для эффективного управления кадрами стимулом не может быть только деньги, поскольку уже доказано, что стимулы в виде денежных вознаграждений влияют на мотивацию эффективности труда, только в том случае, если их размер составляет не менее 20 % от постоянной заработной платы. Если работа выполняется сотрудником хорошо, она замечается руководством и вознаграждается, то работоспособность усиливается, а если такая работа не отмечается и не вознаграждается, то произойдет снижение трудоспособности. Некоторые руководители думают, что человек работает ради денег. На данное утверждение можно посмотреть с двух сторон: с одной стороны – человек, действительно, работает, ради денег, при помощи которых он может удовлетворить свои потребности, а с другой стороны – если человек любит свою работу, мечтает о продвижении по карьерной



лестнице, в таком случае он не сможет без работы. В современных условиях стало очень сложно говорить об эффективном управлении организации, потому что многие работодатели сокращают количество рабочих мест, уменьшают заработную плату, не могут в полной мере оценить профессиональные качества сотрудников, их опыт и знания.

Особенно уязвимыми в данных условиях являются жители небольших городов, поскольку количество рабочих мест ограничено, выбор места работы небольшой. Работодатель понимает, что в сложившихся условиях, работнику некуда идти, он согласится работать за маленькую заработную плату и без стимулов и поощрений.

Следовательно, совокупность данных условий приведет к тому, что работник не будет выполнять свою работу качественно и стремиться к достижению максимального эффекта в своей деятельности. Если руководитель правильно и качественно организует работу своих сотрудников на предприятии, разработает эффективную систему поощрения и стимулирования, то это незамедлительно приведет всех работников к повышению эффективности и качества своей деятельности. При этом надо помнить слова руководителя корпорации General Electric Джека Вельча: «Если человек хорошо делает свою работу, его надо любить, если плохо – ругать, но делать это надо часто», потому что для эффективного метода поощрения не стоит ставить на первое место только поощрение.

## **1.2. Системный анализ практики стимулирования трудовой деятельности персонала**

Для любой компании очень важно работать не только с клиентами, но и собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач. Грамотно выстроенная система мотивации позволяет повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Как показывает практика, недостаточно просто делегировать полномочия и добиваться

исполнения поставленных задач путем строгого контроля. Гораздо важнее вдохновить работников, сплотить их, а также учесть индивидуальные особенности каждого работника – его намерения и цели в данной организации, его желания относительно содержания труда и выполнения той или иной работы. Сплоченный коллектив высокопрофессиональных специалистов необходимо постоянно направлять на благо достижения общей цели и личной самореализации, достижения статуса в организации. Даже в тех случаях, когда сформирована сильная по различным критериям команда и созданы наиболее подходящие условия для работы, в какой-то момент сотрудники могут потерять интерес к выполнению некоторых обязанностей или вовсе покидают компанию. Множество факторов могут стать причиной такого исхода, однако сущность всех этих факторов сводится к недостаточно проработанной системе мотивации. Именно мотивация является тем инструментом, которые может повысить интерес работников к выполнению своих профессиональных обязанностей, при этом мотивация не обязательно должна носить материальный характер, порой уместно пересмотреть нематериальную сторону системы мотивации для удержания работников и сохранения команды [3, с. 89].

Рассмотрим особенности материальной и нематериальной мотивации. Прежде всего, стоит отметить, что материальная основа мотивирования включает в себя заработную плату, доплаты, бонусы, премии и иные денежные выплаты, а нематериальная основа мотивирования сводится к социально-психологическим изменениям и организационным переменам, которые способны повысить интерес работника к выполнению своих должностных обязанностей. Как видно, использование материальной мотивации обладает преимуществом перед применением нематериальной, так как деньги являются всеобщим эквивалентом. Порой даже работники предпочитают заменить предлагаемые им нематериальные мотивирующие факторы на материальные. Инструменты нематериального мотивирования строго могут быть использованы по назначению, в то время как его

денежный эквивалент на любую другую цель, ограниченную лишь суммой выплаты. Материальная мотивация может быть прямой и косвенной. Прямая материальная мотивация, прежде всего, состоит из базового оклада, который представляет собой постоянную часть заработной платы работников, и премиальных, которые являются переменной частью заработной платы [9, с. 74].

Достаточно распространены на современном этапе такие способы материальной мотивации, как: ежемесячные премии, надбавки за перевыполнение работы, премии на праздники и дни рождения, премии за выслугу лет. При этом, устанавливая размер премии за выслугу лет, стоит в наибольшей степени увеличивать ее именно в начале трудовой карьеры, когда работник эффективно выполняет свои обязательства, работает на благо компании и стремится в наибольшей степени самореализоваться. В организациях, занятых в сфере торговли или предоставления услуг, материальной мотивацией является установление премии в виде процентов от выручки, показывая, что заработок работника не имеет четко обозначенного верхнего предела и напрямую зависит от профессионального развития сотрудника и его умения стимулировать сбыт товаров и реализацию услуг. Как показывает практика, фиксированная сумма премии или бонуса не стимулирует работать лучше, больше, эффективнее, так как денежное вознаграждение все равно останется неизменным [12, с. 75].

Эффективная система оплаты труда крайне важна в управлении персоналом – в привлечении, мотивации, удержании в организации работников нужной компетенции, способствует повышению производительности труда, более результативному использованию человеческих ресурсов, сокращению расходов на поиск, подбор персонала, его обучение, социальную и трудовую адаптацию. Если система оплаты труда неэффективна, это будет вызывать у сотрудника неудовлетворенность величиной компенсации за вложенный труд и может повлиять на снижение производительности труда, качества выполнения своей работы, ухудшение

трудоустрой дисциплины. Эффективная система оплаты труда обязательно должна быть строго регламентирована внутренними документами компании – положением о премировании, штатным расписанием. Косвенная материальная мотивация представляет собой компенсационный пакет, или соцпакет, который организация предоставляет работнику. Содержание компенсационного пакета (бенефитов) зависит от уровня занимаемой должности, авторитета в организации [22, с. 56]. Косвенная материальная мотивация – есть набор дополнительных компенсаций неденежного характера. В таблице 1.1 приведены два блока компенсаций работникам – обязательные бенефиты, которые установлены законодательством страны, и добровольные бенефиты, которые имеют добровольную основу и регламентируются внутри компании.

Таблица 1.1

#### Виды косвенного материального стимулирования персонала

Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством)	Добровольные бенефиты (используются работодателем на добровольной основе, государством не регламентируются)
1. Оплата больничных листов	Добровольное медицинское страхование (работнику открывается полис, согласно которому он может получать даже дорогостоящее медицинское обслуживание бесплатно)
2. Оплата ежегодных отпусков	Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг ухода социальных работников)
3. Обязательное медицинское страхование	Пенсионные накопительные механизмы (компания осуществляет выплату корпоративной пенсии сотруднику, который проработал в организации много лет)
4. Отчисления на обязательно пенсионное страхование	Страхование жизни работников и/или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей, бесплатно для работника, а сотрудник получает страховое возмещение в случае получения увечий, серьезных заболеваний)
	5. Оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании
	6. Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников
	7. Возмещение затрат на сотовую связь

Всегда необходимо учитывать тот факт, что, какой бы сложной ни была система материального стимулирования работников, она не принесет желаемого результата от их отдачи, если не будет разработана и нематериальная мотивация, как моральная компенсация и уравновешивающий фактор [5, с. 74]. Нематериальная мотивация представляет собой комплекс внешних стимулов неденежного характера, которые способствуют повышению производительности труда. Для того, чтобы вдохновить сотрудника к качественному выполнению своей работы, работодатель должен знать основы психологии общения, иметь опыт управления, а также обладать такими качествами, как чуткость, мудрость, интуиция, эмоциональный интеллект, вежливость. Существует множество методов нематериального стимулирования, которые способны заинтересовать сотрудников выполнять свою работу эффективно и качественно [23, с. 83].

В таблице 1.2 приведены основные методы нематериального стимулирования.

Таблица 1.2

#### Основные методы нематериального стимулирования

Традиционные методы нематериального стимулирования	Нетрадиционные методы нематериального стимулирования
Создание условий для профессионального и карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса и ростом оплаты труда)	Дополнительные дни отдыха, к примеру, за эффективно выполненную работу, за выполнение работ сверх нормы, за окончание длительного проекта
Гибкий график рабочего времени	Различные подарки сотрудникам, к примеру, на дни рождения
Право в числе первых выбирать себе время отпуска, регулярная «горизонтальная» ротация кадров	Предоставление альтернативных графиков труда. Таким образом руководство дает понять, как ему важно заботиться о сотрудниках а не просто управлять ими и жестко контролировать

Конечно же, в таблице 1.2 приведены далеко не все разновидности методов нематериального стимулирования. В каждой компании система нематериального стимулирования имеет свои отличительные особенности и

является дополнением к основной системе оплаты труда и компенсационного пакета. При внедрении нематериального стимулирования в компании важно определить, каким образом каждый работник позиционирует себя с организацией. Это позволит наиболее четко подобрать методы воздействия на эффективность работы того или иного работника [24, с. 72].

Следует отметить, что какой бы эффективной и универсальной ни была бы система денежных поощрений, наличие только материальной мотивации не сделает организацию эффективной. Каждый работник в команде имеет свои жизненные ориентиры и позиции, и если просто выплачивать дополнительные бонусы и премии, от этого вряд ли получится сплоченный коллектив, объединенный одной общей целью. Конечно, материальные поощрения следует увязывать с результативностью каждого отдельного работника, даже если два работника занимают одинаковую должность или находятся на одном уровне карьерной лестницы. Однако придерживаться только такого принципа не следует, так как это может вызывать негативную реакцию у работников и нарушать здоровый климат в коллективе. Поэтому так важно дополнительно применять и методы нематериального стимулирования. Характеризуя современную систему мотивации, используемую на практике, можно отметить то, что они все-таки действенны, но основным недостатком является усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. Большинство работодателей не понимают важность нематериальной мотивации, а возможно, и не способны так организовать бизнес, чтобы денежных доходов хватало на создание системы нематериального поощрения сотрудников. Но рано или поздно, все равно работодатели приходят к пониманию важности разработки такой системы мотивации, которая учитывала бы индивидуальные особенности сотрудника и имела бы не только материальный характер, но и другие поощрения нематериального типа. Между материальными и нематериальными стимулами имеется взаимосвязь. Заработная плата напрямую влияет на самооценку сотрудника, обеспечивая уважение

окружающих, формируя самоуважение, статус в обществе, т. е. материальный стимул дает не просто денежное вознаграждение, способное удовлетворить основные потребности человека, но и дает положительный социальный, моральный и психологический эффект.

Таким образом, в основе эффективной трудовой деятельности в организации лежит рационально построенная система мотивации и стимулирования труда. Мотивация и стимулирование труда – понятия не равнозначные. Если мотивация объясняет внутренние побуждения к действию (личные потребности, интересы, ожидания работника от выполнения своих должностных обязанностей в определенной организации), то стимулирование направлено на создание таких условий в организации, при которых работник пожелает отдавать свой опыт, знания, умения и навыки именно этой организации. Мотивация и стимулирование дополняют друг друга, именно поэтому так важно, чтобы в организации учитывались оба эти инструмента побуждения к действию. В зависимости от тех или иных предпочтений и ожиданий работников в определенной организации выделяют несколько типов сотрудников: сотрудник, ориентированный на заработок, профессиональный сотрудник, властный сотрудник, идейный сотрудник, хозяйский тип работников, творческий тип и коллективистский.

### **1.3 Особенности стимулирования персонала в управленческой деятельности**

Управлять мотивацией и стимулировать трудовую деятельность означает управлять процессом, воздействующим на поведение работников организации путем влияния на условия их жизнедеятельности посредством использования стимулов и мотивов, побуждающих человека к труду. Как любая управленческая деятельность, управление мотивацией и стимулированием имеет определенную структуру [22, с. 89]. Повышение производительности труда очень часто связывают с усилением мотивации

персонала, но по поводу того, что данное понятие означает – мнения до сих пор расходятся. Для одних мотивация – это неотъемлемая часть системы управления, благодаря которой у сотрудников формируется правильное отношение к своей работе, а также с помощью которой усилия всех сотрудников собираются воедино для достижения общих целей компании. В то же время для других мотивация определяется как набор неких слов, можно сказать, «красивых жестов», с помощью которых работник готов сделать все, что угодно. Множество толкований понятия мотивации обусловили формирование множества вариантов решений данной проблемы. Больше всего на практике используются методы поведенческих требований, гармонизации окладов и компенсационного пакета. Однако многие из этих систем построены достаточно хаотично, что приводит к неизбежному снижению их эффективности, выражающемся в замедлении и снижении темпов роста компании в то время, как численность персонала увеличивается, а также наблюдается рост его благосостояния [11, с. 92]. На сегодняшний день эффективную деятельность организации во многом обеспечивают ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечение этих качеств работника при помощи использования традиционных методов материального стимулирования при строгом внешнем контроле очень сложно. Именно те люди, которые понимают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Разработка новых форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать таких работников [3, с. 73]. Одно из главных мест в управлении персоналом занимает мотивация трудовой деятельности, так как является процессом побуждения сотрудников к активному труду в целях удовлетворения своих потребностей и интересов в сочетании с достижением целей организации. Мотивация в своем классическом определении означает процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и (или)



целей организации, это совокупность стойких мотивов, которые определяются характером личности, ее ценностной ориентацией деятельности. Мотивация выступает непосредственной причиной поведения работников. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Трудовая деятельность же работников определяется стремлением работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, одновременно направленного на достижения целей организации [5, с. 73]. Субъекту управления в лице руководителя необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стараться сделать работу каждого сотрудника интересной и минимизировать рутину;
- поддерживать сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять сотрудникам возможность ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- уважительно относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи». Проблемы и «подводные камни» начинают возникать на том этапе, когда проводится оценка труда персонала руководством. Если речь идет о рядовых исполнителях, то ситуация относительно не сложная: чем больше объем и скорость выполнения работ, тем больше денег получает сотрудник (грузчик, укладчик, фасовщик, дворник и т. п.). Определив, какой тип сотрудников составляет большинство в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет

обеспечена максимальная отдача. В зависимости от типа работника в разной степени важны такие критерии как власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т. п. Аналогично (от противного) можно также оценить, являются ли существующие условия демотивирующими. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации должно основываться на долгосрочных или краткосрочных перспективах сотрудничества работодателя и работника. Взаимоотношения между работодателем в лице руководства организации и работником необходимо строить исходя из целей организации, целей руководства организации и целей работников. Отношения между работником и работодателем будут оптимальными, если для работников применяется стимулирование, а у работников в свою очередь имеются свои мотивы, которые обеспечивают их труд, и которые не противоречат их внутренним установкам. Стимулирование, если его рассматривать с позиции руководства компании, является способом решения проблемы, который удовлетворяет одни из мотивов сотрудника (в большей степени материальные и денежные) и позволяет ему более эффективно работать [4, с. 52]. Представим, что руководство компании вырабатывает у сотрудников два типа стимулов: долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные стимулы имеют общие цели между работником и работодателем. Краткосрочные – стимулирование выполнения плана производственных показателей и т. д. Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у сотрудника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности. Таким образом, управление мотивацией и стимулированием труда работников является одной из составляющих эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей работников с затратами на персонал. Далее нужно рассмотреть факторы,

которые влияют на мотивацию и стимулирование труда работников, а именно внутренние и внешние. Внутренними факторами являются самоутверждение, самосовершенствование, самореализация, самовыражение, получение удовлетворения от проделанной работы, возможность творчества и самостоятельного принятия решений. Внешними факторами могут быть получение дополнительного дохода, продвижение по карьерной лестнице, признание и уважение в обществе. Таким образом, внутренние факторы обеспечивают получение удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий. Механизм формирования мотивации включает в себя совокупность закономерных связей и отношений, которые обуславливают процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку специфических для индивида ценностных ориентаций и установок в сфере труда. Мотивация начинает формироваться в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды человека. На развитие мотивационных механизмов могут оказать влияние такие факторы как заложенные природой особенности индивида, этнические либо национальные образы труда, образ, уровень и качество жизни семьи и ближайшего социального окружения, возможность и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности. Под стимулированием персонала понимают совокупность применяемых мер, которые обеспечивают сотрудникам хорошие условия труда и удовлетворение их личных запросов, они направлены на достижение целей организации, методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников. Чем более подходящим является какой-либо метод стимулирования для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительного влияния на мотивацию этого сотрудника. Именно поэтому руководству необходимо осознавать важность изучения своего персонала, для того чтобы обеспечивать благоприятные условия трудовой деятельности, что в будущем приведет к еще большему количеству полезного производимого

продукта, финансовой стабильности и благоприятно скажется на рабочем климате компании. Также одну из главнейших ролей в мотивации и стимулировании трудовой деятельности сотрудников компании занимают руководители организации. В круг их обязанностей входят планирование и контроль рабочего процесса, в итоге разумное поведение руководства должно быть главной составляющей мотивационного процесса и стимулирования.

Таким образом, с учетом вышеизложенного, можно сделать вывод, что для выработки правильной мотивации и стимулирования руководителям организации крайне необходимо соблюдать ясные и конкретные правила такие, как:

- Определение цели и роли для каждого сотрудника организации;
- Формирование долгосрочных и краткосрочных планов по мотивации и стимулированию (основываясь на внутренних и внешних факторах мотивации);
- Следование четкой корпоративной культуре, включающей открытую и ясную программу мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- Обеспечение возможности карьерного роста работников организации;
- Достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к сотрудникам организации, поддержание позитивной рабочей обстановки в организации.

Индикаторы эффективности управления компанией – высокие экономические показатели, устойчивое положение на рынке, конкурентоспособность, стабильность. К ним же можно отнести специфические показатели: результативность сотрудников, низкая текучесть кадров, удовлетворенность и лояльность персонала, соблюдение дисциплины и отсутствие конфликтов. К сожалению, один чистый оклад не в состоянии этого обеспечить; он также не оказывает должного стимулирующего воздействия на сотрудников. Именно поэтому возникли всевозможные системы премирования, основная задача которых – мотивировать работников, вдохновлять их, выражаясь официально, на дальнейшие трудовые свершения.

Балльная система стимулирования персонала как нельзя лучше отвечает вышеупомянутым целям. Как видно из названия, при использовании такой системы персонал получает за свою работу оценки, или баллы. Они показывают, каковы способности, профессиональный рост каждого сотрудника и другие качества: организованность, ответственность, трудолюбие, умение планировать рабочее время, работать в команде и т.д. [10, с. 33]. Сообразно набранным баллам сотруднику начисляется премия. При балльной системе премирования следует учесть ключевой момент: постановка задач, планирование работы и подведение итогов привязаны к выполнению заданий, которые могут ставиться отдельному сотруднику, подразделению и организации в целом. Проект по разработке и внедрению новой системы стимулирования и оплаты труда требует не только участия специалистов HR-подразделения, но и поддержки руководства компании и функциональных служб, а значит – их заинтересованности. Для успешного выполнения проекта нужно сформировать рабочую группу, способную учесть все особенности деятельности организации. Так, при создании системы руководство должно учитывать общую стратегию, планы, политику предприятия и т.д. Соответственно, главы подразделений формируют конкретные задачи для отделов и сотрудников, требования к качеству работы и своевременному исполнению внутренних регламентов. Служба персонала определяет нормы, стандарты и проводит мониторинг уровня оплаты труда в своем сегменте рыночной экономики. Важно, чтобы обсуждалась работа, связанная с должностными обязанностями, а не сами сотрудники. Для объективности распределения стимулирующих выплат в компании создается балансовая комиссия, состав которой избирается простым большинством голосов на общем собрании трудового коллектива сроком на один год.

При разработке показателей результативности каждого бизнес-процесса необходимо придерживаться следующих правил, чтобы избежать конфликтов: Следует формировать четкие требования по оценке должностей.

- Набор показателей должен содержать необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом.
- Каждый показатель должен быть измеримым.
- Система показателей должна быть гибкой, т.е. изменяться в зависимости от функциональных возможностей подразделения.
- Фонд стимулирующих выплат в подразделении должен формироваться на основе достижений стратегических задач компании, а не на основе цифр за прошлый период.
- Общая сумма стимулирующих выплат не может превышать размера «стимулирующего» фонда.
- Чтобы оценить достигнутые сотрудником результаты, степень выполнения должностных обязанностей, качество затраченного труда, работодатель должен обеспечить контроль и учет выполненной работы. Важно, чтобы непосредственный руководитель высказывал свое мнение о качестве работы сотрудника, благодарил за хорошую работу, давал конструктивную критику, если по некоторым показателям результаты оказались ниже плановых значений.

По каждому из критериев оценки должна быть разработана шкала (2-, 5-, 10-балльная и др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов. Например, «0» ставится в следующих случаях: работа (соответствующий пункт) не представлена в установленные сроки; допущены ошибки в представленных документах (качество); отклонение от стандарта (качество); обоснованные претензии со стороны руководства. Полученные баллы фиксируются в специальных оценочных бланках, чтобы, подводя итоги, комиссия по распределению стимулирующих выплат (балансовая комиссия) смогла определить конкретный размер бонуса. Поскольку такие задачи, как составление профессиограмм, графика отпусков, планов обучения, карьерных лестниц и/или формирование списка кадрового резерва, могут быть разовыми, следовательно, наименования работ и показатели оценки по ним формируются по мере необходимости. Причем любой

сотрудник компании вправе ознакомиться с оценкой собственной профессиональной деятельности и при несогласии подать заявление на апелляцию, что делает данную систему вознаграждения справедливой.

Хорошо известны и широко применяются технологии КРІ, основанные на объективных, а главное – измеримых критериях: объемах продаж, финансовых показателях, сроках и пр. Мы знаем, что такие показатели применимы к слою работников, которые напрямую на них влияют, – к «белым воротничкам», топ-менеджерам [34, с. 72]. А что делать с оценкой труда тех, кто «отдален» от экономических и операционных процессов компании? Так, работники бэк-офиса не имеют SMART-задач, и, в отличие от труда менеджеров, вклад «клерков» (например, бухгалтеров, кадровиков и т.п.) сложно оценивать с помощью объективных критериев. Но как же определить степень выполнения ими рутинных функций?

Предложенная методика позволяет оценивать качество выполнения должностных обязанностей и количество затраченного при этом труда. Авторы исследований предлагает косвенный подход – балльную оценку, которая все чаще применяется в практике вознаграждений [47, с. 93]. Безусловно, такая оценка субъективна, поскольку основана на экспертном мнении, однако ее объективность обеспечивается работой целого коллектива – балансовой комиссии. Кроме того, авторы справедливо отмечают, что успех такой технологии зависит от включенности руководителя: его участия не только в мероприятиях по оценке, но и в постановке целей и ежедневном контроле над работником [34, с. 122]. Таким образом, методика побуждает руководителей быть заинтересованными в процессе управления и ответственнее подходить к оценке труда подчиненных. Ценно и то, что работник знает, за что ему начислены или не начислены баллы, т.е. получает обратную связь о своем труде. Вместе с тем читателю хотелось бы видеть, каков механизм (критерии) начисления баллов, и как определяется максимальное число баллов на подразделение. Очевидно также, что не все критерии оценки имеют одинаковую временную перспективу. Так, задачи

планирования и проекты – «составление профессиограмм», «составление графиков отпусков», «составление планов обучения», «формирование списка кадрового резерва» и «планирование карьерных лестниц» – могут ставиться не каждую неделю и даже не каждый месяц, а, например, ежеквартально, и тогда вознаграждение по этим критериям может быть также кварталным.

Авторы указывают на несколько объектов оценки, главный из них – степень выполнения должностных обязанностей, а также количество и качество труда [34, с. 74]. Если считать, что степень выполнения обязанностей и количество затраченного труда – это одно и то же, и именно это измеряется с помощью методики, то оценка качества труда остается за ее рамками. А ведь критерий качества труда очень актуален для работников, для которых этот инструмент предназначен. В ст. 135 Трудового кодекса РФ указано: «Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права».

Поэтому данная система подробно описывается в соответствующем локальном документе (образец см. в приложении). Положение о балльной системе премирования персонала состоит из следующих разделов: Общие положения. Порядок установления стимулирующих выплат. Порядок лишения стимулирующих выплат. Деятельность комиссии по распределению выплат стимулирующего характера. Заключительные положения. Оценочные бланки по каждому бизнес-процессу представляют собой табличную форму с графами: наименование должности, наименование работ, критерий оценки, баллы (планируемые и фактические). Стимулирующие выплаты распределяются балансовой комиссией, которая составляет сводную таблицу



результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма баллов каждого сотрудника, затем суммируются все баллы по каждому бизнес-процессу. Стоимость одного балла (т.е. сумма стимулирующих выплат каждого сотрудника) определяется путем деления суммы стимулирующих выплат подразделения на общее количество баллов по подразделению (на число его работников).

Выплаты работникам производятся на основании приказа руководителя компании. Если сравнивать балльную систему с популярной сегодня системой KPI's (от англ. Key Performance Indicators), то ключевые различия этих систем состоят в следующем: в балльной системе количество показателей не ограничено несколькими (обычно 3–5) ключевыми показателями эффективности; балльная система опирается на показатели выполнения должностных обязанностей, а не на абстрактные KPI; начисление баллов не зависит от сотрудников, занимающих высокие должности или оказывающих большое экономическое или финансовое влияние на показатели компании, поскольку баллы зачисляются не за достижение целей, а за выполнение функций. Поэтому результаты «клерков» бэк-офиса не сильно зависят от результатов «белых воротничков», которые зарабатывают деньги. Использование балльной системы для оценки результативности работы и мотивирования персонала, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации сотрудников, проводящих оценку, при правильном применении способствует созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных, стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворенность сотрудников выполняемой работой и их приверженность своей организации и подразделению. Оценивая персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность предприятия и успешно им руководить, т.к. внедрение данной системы позволяет перейти от оценочных инструментов к системе управления персоналом.

Таким образом, как показывает анализ документального потока, стимулирование труда работников в последние годы всё в большей мере делается относительно самостоятельной научно-практической проблемой, которая рассматривается в общем контексте основных положений менеджмента кадров. Заметно возрастающее разнообразие моральных мотивов и стимулов, пробуждающих к долговременному и эффективному труду на промышленных предприятиях. При этом, однако, очевидно, что структура мотивов труда, несмотря на ее многообразие, меняется в сторону усиления материальных ее аспектов, а среди стимулов, которые приобретают все большую адресность, основными остаются экономические. Приходится возлагать надежды как на укрепление связей предприятий, что должно выразиться в улучшении развития их деятельности.

## ГЛАВА II. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЖИЛСПЕЦСТРОЙ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Жилспецстрой»

ООО «Жилспецстрой» осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в сфере строительства, производства общестроительных работ по возведению зданий.

Юридический адрес:

309850, Белгородская область, Алексеевский район, город Алексеевка, улица Пушкина, 47.

Генеральный директор: Сюсюкалов Сергей Викторович.

Виды деятельности (по кодам ОКВЭД):

- Строительство.
- Производство общестроительных работ: Производство общестроительных работ по возведению зданий.

Дополнительные виды деятельности ООО «Жилспецстрой»:

- Производство общестроительных работ по возведению зданий.
- Производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм, производство непропитанных железнодорожных и трамвайных шпал из древесины.
- Производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий.

Виды продукции (по кодам ОКПД):

- Работы общестроительные по возведению складских зданий
- Работы по сборке бревенчатых и брусчатых срубов, выполняемые по индивидуальным заказам
- Работы общестроительные по возведению торговых и административных зданий
- Работы общестроительные по ремонту индивидуальных гаражей

- Работы общестроительные по возведению производственных зданий

- Работы общестроительные по строительству хозяйственных построек, выполняемые по индивидуальным заказам.

Регистрация компании:

ООО «Жилспецстрой» зарегистрирована 23 марта 2004 года. Регистратор – Межрайонная инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №1 по Белгородской области.

Организационно-правовая форма:

Общество с ограниченной ответственностью.

Классификация по ОКОГУ:

Организации, учрежденные гражданами.

Вид собственности:

Частная собственность.

ОГРН: 1043106500656

ИНН: 3122503776

КПП: 312201001

ОКПО: 71468497

ОКАТО: 14410000000

Рассматривая экономическое состояние предприятия, мы проанализируем бухгалтерскую отчетность ООО «Жилспецстрой».

Основные цели, реализуемые на пути развития ООО «Жилспецстрой»:

- Качественный и количественный рост вертикально-интегрированного предприятия с замкнутым циклом производства, основанного на использовании мировых прогрессивных технологий;

- Увеличение поступлений в бюджеты всех уровней;

- Улучшение инфраструктуры сельской местности;

- Создание новых высокооплачиваемых рабочих мест;

- Активная социальная политика.

Анализ финансовых результатов ООО «Жилспецстрой» приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика и состав финансовых результатов ООО «Жилспецстрой» за 2014 – 2016 г., тыс. руб.

Показатель	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Отклонение	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Выручка	905263	991593	1247012	86330	255419
Себестоимость	619856	633941	867088	14085	233147
Валовая прибыль	349562	357652	379924	8090	22272
Коммерческие расходы	47412	46186	55969	-1226	9783
Управленческие расходы	183250	181492	194207	-1758	12715
Прибыль от продаж	128523	129974	129748	1451	-226
Прибыль до налогообложения	123862	124935	139371	1073	14436
Чистая прибыль	95043	105042	117352	9999	12310

По данным таблицы 2.1 видно, что в целом все показатели имеют тенденцию к росту: выручка за 2016 год увеличилась на 255419 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом; себестоимость в 2016 году увеличилась на 233147 тыс. руб.; валовая прибыль в 2016 году увеличилась на 22272 тыс. руб.; коммерческие расходы увеличились в 2016 году на 9783 тыс. руб.; управленческие расходы в 2016 году увеличились на 12715 тыс. руб.; прибыль от продаж сократилась на 226 тыс. руб.; прибыль от налогообложения увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 14436 тыс. руб.; чистая прибыль в 2016 году увеличилась на 12310 тыс. руб.

Таблица 2.2

Динамика основных экономических показателей деятельности

ООО «Жилспецстрой» за 2014-2016 гг.

№	Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, (+/-)		Динамика, (%)	
					2015 / 2014	2016 / 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Выручка, тыс. руб.							
2	в действующих ценах	3746733	5820064	7216610	2073331	139654 6	155,3	124,0

3	в сопоставимых ценах	3746733	5201129,6	6369470,4	1454397	1168341	138,8	122,5
4	Себестоимость, тыс. руб.	2999893	4736341	6238704	1736448	1502363	157,9	131,7
5	Коммерческие расходы, тыс.	205499	376051	447741	170552	71690	183,0	119,1
6	Прибыль от продаж, тыс.	541341	707672	468965	166331	-238707	130,7	66,3
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	362503	518522	649057	156019	130535	143,0	125,2
9	Производительность труда, тыс.	31222,78	44428	52294,3	13205,2	7866,3	142,3	117,7
10	Рентабельность продаж, %	9,7	8,9	9,0	-0,77	0,08	92,1	101,0
11	Фонд заработной платы, тыс. руб.	310882	471327	615672	160445	144345	151,6	130,6
12	Индекс цен	-	1,119	1,133	-	0,014	-	101,3

В 2015 году по сравнению с 2014 годом себестоимость увеличилась на 176448 тыс. руб. или 57,9%, в 2016 по сравнению с 2015 годом, также увеличилась на 1502363 тыс. руб. или 31,7%. Коммерческие расходы в 2015 году возросли на 170552 тыс. руб., или на 83%, а в 2016 году возросли по сравнению с прошлым периодом на 71690 тыс. руб., или на 19,0%. Расчетные данные позволяют констатировать, что прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с предшествующим годом увеличилась на 166331 тыс. руб. или на 30,7%. В 2016 году относительно 2015 года снизилась на 238707 тыс. руб. Чистая прибыль в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 156019 тыс. руб. или на 43%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом возросла на 130535 тыс. руб. или на 25,2%.

Производительность труда работающих увеличилось в 2015 году по сравнению с 2014 годом 42,3%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 17,7%. Фонд заработной платы в 2015 году возрос на 160455 тыс. руб. или на 51,6%, а в 2016 году увеличился на 144345 тыс. руб. или на 30,6%.

Рентабельность продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 0,77%, в 2016 году возросла на 0,08 %.

Производительность труда – это умение работников производить определенное количество продукции за определенный период. Анализ производительности труда предполагает расчет среднегодовой выработки продукции на одного работающего и рабочего в стоимостном выражении (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Динамика показателей производительности труда в  
ООО «Жилспецстрой» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+,-)	
				2015 / 2014	2016 / 2015
Объем реализации продукции, тыс. руб.	6279	10177	15055	3898	4878
Среднегодовая выработка, тыс. руб.					
одного работающего	7,7	11,3	15,5	3,6	4,2
одного рабочего	25,0	36,9	38,1	11,9	1,2

Увеличение численности персонала ООО «Жилспецстрой» повлияло на рост среднегодовой выработки. Среднегодовая выработка на одного работающего возросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 46,8%, а в 2016 году на 37,2% по сравнению с предыдущим годом. В то же время происходит увеличение выработки на одного рабочего, что говорит о рациональном увеличении численности рабочих на предприятии ООО «Жилспецстрой».

Данные таблицы 2.3 указывают, что среднегодовая выработка продукции одним работником увеличилась на 3,6 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом вследствие роста объемов реализации продукции предприятия.

В 2016 году рост объемов реализованных работ ООО «Жилспецстрой» оказало позитивное влияние на анализируемый показатель: годовая выработка работника увеличилась на 11,9 тыс. руб.

Таким образом, ООО «Жилспецстрой» — современное предприятие, использующее в своём производстве новейшие разработки, основанные на

передовых мировых технологиях. В целом все показатели экономической деятельности имеют положительную динамику развития.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Жилспецстрой»

Проанализируем основные элементы управления персоналом, кадровый состав предприятия. Подбором кадров в ООО «Жилспецстрой» занимается менеджер по персоналу. Отдел кадров находится в головном предприятии и является самостоятельным структурным подразделением ООО «Жилспецстрой».

Отдел кадров возглавляет начальник отдела, который назначается и освобождается от должности приказом генерального директора ООО «Жилспецстрой». Отдел кадров подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по кадровым и социальным вопросам – директору по персоналу. Структура и штат отдела утверждаются генеральным директором по представлению директора по персоналу.

В своей деятельности отдел руководствуется действующим законодательством, Уставом ООО «Жилспецстрой», локальными нормативными актами организации, устными и письменными распоряжениями генерального директора и положением об отделе кадров.

В результате проведенного анализа показателей состояния и динамики трудовых ресурсов ООО «Жилспецстрой» можно сделать вывод о том, что трудовой коллектив данного предприятия достаточно стабилен.

Таблица 2.4

Анализ структуры кадров предприятия ООО «Жилспецстрой» по категориям за 2014 – 2016 г.г.

Категории персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2015 к 2014	Отклонение 2016 к 2015
	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %		
Всего работников	1448	100	1561	100	1670	100	4163	-3941



Руководители	98	6,77	112	7,17	120	7,19	14	8
Специалисты	344	23,76	376	24,09	412	24,67	32	36
Служащие	99	6,84	140	8,97	162	9,7	41	22
Рабочие	907	62,64	933	59,77	976	58,44	-568	637

Как видно из данных таблицы 2.4, большую долю персонала занимают рабочие – 62,64% в 2014 году, в последующие годы их доля понижается и в 2016 году составляет 58,44%. Удельный вес руководящего персонала в 2014 году был равен 6,77%, в 2015 году снизился до 7,17%, а в 2016 году немного увеличился 7,19%. Причиной такого изменения может быть повышение квалификации.

Категория специалистов за 3 года имеет тенденцию к увеличению, так в 2014 году ее удельный вес составляет 23,76%, в 2015 году – 24,09 %, а в 2016 году – 24,67%. Динамика численности служащих тоже имеет тенденцию к увеличению. В 2014 году их удельный вес равен 6,84%, в 2015 году этот показатель увеличился на 2,13%, а в 2016 году он составил 9,7%.

Также можно отметить, что на одного представителя руководящего состава приходится 9 рабочих, а на одного специалиста – 3 человека (в отчетном году). Схематически структура кадров изображена на рис. 2.1.

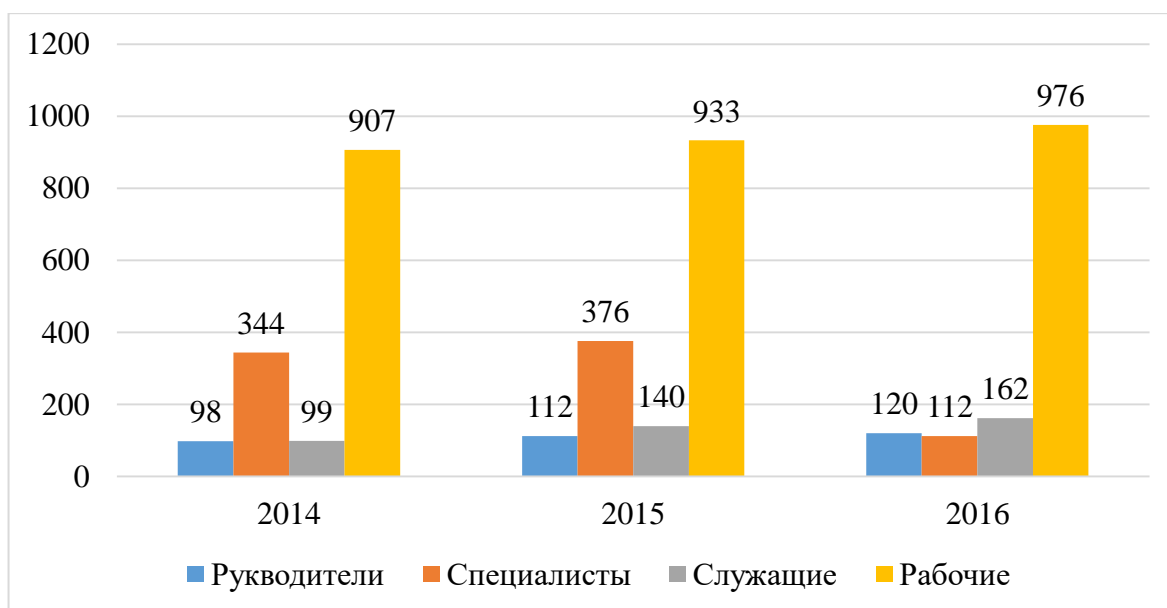


Рис. 2.1. Структура кадров ООО «Жилспецстрой» по категориям за 2014 – 2016 гг.

Далее рассмотрим структуру кадров ООО «Жилспецстрой» по возрастному составу (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ структуры кадров по возрастному составу  
ООО «Жилспецстрой» за 2014 – 2016 г.

Возраст	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклоне ние 2015 к 2014	Отклоне ние 2016 к 2015
	Кол- во., чел.	уд. вес, %	Кол- во, чел.	уд. вес, %	Кол- во, чел.	уд. вес, %		
До 30 лет	439	30,32	453	29,02	487	29,16	-40	133
31-35	199	13,74	203	13	225	13,47	121	202
36-40	184	12,71	187	11,98	201	12,04	3	14
41-45	242	16,71	265	16,98	271	16,23	284	-255
46-50	202	13,95	219	14,03	228	13,65	17	9
Старше 50	182	12,57	234	15	258	15,45	160	240
Итого	1448	100	1561	100	1670	100	4163	-3941

В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В базисном году удельный вес этой категории составил 30,32%, в 2015 году – 29,02%, и в 2016 году – 29,16%.

Такая ситуация говорит о том, что прием на работу молодых людей увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно складывается для деятельности организации. В 2015 г. численность работников в возрасте 31-35 лет сократилась на 40 человек, а в 2016 году еще увеличилась на 133 человека. Категория работников в возрасте 36-40 лет имела тенденцию к росту: в 2016 году увеличилось на 14 человек. В возрасте 41-45 лет в 2016 году численность персонала сократилось на 255 человек, по сравнению с 2015 годом. В возрасте старше 50 лет численность персонала в 2016 году увеличилась на 240 человек, по сравнению с 2015 годом.

Схематически структура кадров по возрастному составу изображена на рис. 2.2.

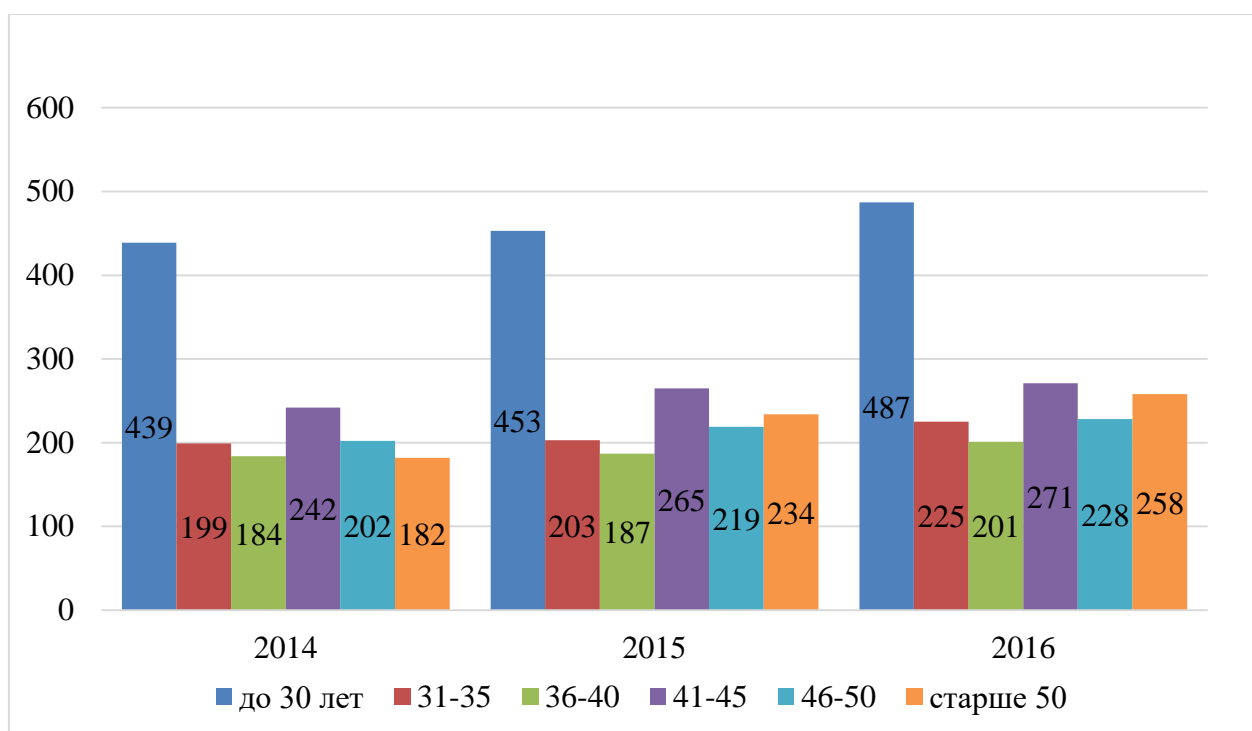


Рис. 2.2. Структура кадров по возрастному составу  
ООО «Жилспецстрой»

Рассчитав отклонение за 2014 – 2016 гг. мы видим, что наибольшее отклонение наблюдается у работников, стаж работы которых в организации 5 и более лет, отклонение составило 118 человек, скорее всего это связано с переходом сотрудников в новую категорию.

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Ее изменения влияют на расход фонда заработной платы, на себестоимость продукции. Рассмотрим динамику средней заработной платы работников ООО «Жилспецстрой» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Средний размер заработной платы по ООО «Жилспецстрой»  
за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
Персонал, всего в том числе:	22300	37850	49720	15550	11870	169,73	131,36
Руководители, руб.	56,34	63,27	79,54	6,93	16,27	112,3	125,7
Менеджеры, руб.	31,92	58,60	74,05	26,68	15,45	183,58	126,37
Рабочие, руб.	16,96	28,49	38,79	11,53	10,3	167,98	136,15

Из данных таблицы видно, что средний размер заработной платы рабочих составляла в 2014 году 16960 руб. за год, тогда как менеджеров – 31920 руб. (т.е. разница – на 14960 руб.). К 2016 году эта разница составила 35260 руб. Это объясняет большую текучесть кадров среди рабочих. Руководству необходимо кардинально поменять политику в области оплаты труда, иначе такое положение будет сохраняться, а, возможно, и ухудшаться.

Таблица 2.7

## Распределение персонала по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	42	14,3
21-30	-	-	48	11,7	53	18,1
31-40	76	28,5	83	20,3	96	32,8
41-50	177	66,3	162	39,5	68	23,2
51-60	14	5,2	117	28,5	34	11,6
Свыше 61	-	-	-	-	-	-
Итого:	267	100	410	100	293	100

Данные таблицы 2.7 указывают, что в возрастном составе персонала ООО «Жилспецстрой» в группе руководители преобладают работники в возрасте от 41 до 50 лет и составляют 66,3% (177 чел.), на возраст 51-60 лет – приходится 5,2% (14 чел.), а на возраст 31-40 лет – пришлось 28,5% (76 чел.).

Группа работников, относящихся к категории «специалисты» – являются самой многочисленной по количеству и расположилась следующим образом: работники в возрасте от 41 до 50 лет – являются лидирующими в этой группе и составили 39,5% (162 чел.), за ними идут специалисты в возрасте 31-40 лет и специалисты в возрасте 51-60 лет на них приходится по 20,3% (83 чел.) и 28,5% (117 чел.) соответственно. Меньше всего 11,7% (48 чел.) пришлось на возраст 21-30 лет.

Категория «рабочие» –составили 293 человека: 31-40 лет – 32,8% (96 чел.), 21-30 лет – 18,1% (53 чел.), 41-50 лет – 23,2% (68 чел.). На возраст 51-60 лет приходится всего лишь 11,6% (34 чел.). Нужно сказать, что состав

персонала ООО «Жилспецстрой» довольно молодой, работников свыше 61 год на предприятии нет.

Распределение персонала ООО «Жилспецстрой» по образованию представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Распределение персонала по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	80	27,3
среднее специальное	-	-	34	8,3	174	59,4
незаконченное высшее	-	-	20	4,9	19	6,5
высшее	260	97,4	356	86,8	20	6,8
ученая степень	7	2,6	-	-	-	-
Качество персонала	0,97+0,03=1		0,08+0,05+0,87=1		0,27+0,59+0,06+0,07= 0,99	

Из таблицы видно, что количество работников в группе «руководители» 267 человек имеют высшее образование, а 7 человек – ученую степень.

В группе «специалисты» доминирующее число работников имеют высшее образование – это 356 человек из 410 и на их долю приходится 86,8% всей группы, 20 человек (4,9%) – имеют незаконченное высшее образование, и 34 человека (8,3%) – имеют среднее специальное образование. В группе «рабочие» большая доля приходится на среднее специальное образование, его имеют 174 человека (59,4%), а среднее образование имеют 80 рабочих (27,3%). Незаконченное высшее имеют 19 работников (6,5%), а 20 работников (6,8%) – имеют высшее образования. Качество персонала это количество работников с соответствующим должности образованием деленое на количество работников в группе. Из расчетов качества персонала, мы видим, что этот коэффициент в группах «руководители» и «специалисты» равен по 1, в группе «рабочие» – 0,99.

Таким образом, данные таблицы указывают на то, что состав сотрудников ООО «Жилспецстрой» имеют значительно высокий

образовательный уровень по всем трем групповым категориям работников и коэффициент качества персонала подтверждает данный вывод.

### **2.3. Анализ системы стимулирования персонала в ООО «Жилспецстрой»**

Используя метод анализа документов, проанализируем Положение о корпоративной системе оплаты труда работников ООО «Жилспецстрой».

Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам, определяемым на основе тарифной сетки по оплате труда работников (далее – ТСП).

ТСП состоит из четырех уровней оплаты труда:

первый уровень – для оплаты труда руководителей;

второй уровень – для оплаты труда менеджеров;

третий уровень – для оплаты труда вспомогательных рабочих;

четвертый уровень – для оплаты труда рабочих строительных бригад.

Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам по повременной, повременно-премиальной, сдельно-премиальной, аккордно-премиальной или иным установленным ООО «Жилспецстрой» системам организации оплаты труда.

Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, определяется нормативными документами ООО «Жилспецстрой».

Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется

по месячным должностным окладам.

Доля должностного оклада работника за один час работы для целей оплаты труда определяется путем деления должностного оклада на графиковую норму времени, установленную работнику в конкретном календарном месяце.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в соответствии с Положением об оплате труда. Диапазоны должностных окладов по должностям дифференцированы с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления ООО «Жилспецстрой».

Должностные оклады индексируются в соответствии с Коллективным договором ООО «Жилспецстрой» и округляются до целого числа: от 0,5 и выше – в сторону увеличения, менее 0,5 – в сторону уменьшения. Размеры проиндексированных должностных окладов утверждаются руководителем ООО «Жилспецстрой».

Система премирования вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества труда, направленного на достижение общекорпоративных результатов.

Система премирования включает в себя:

текущее премирование – премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников ООО «Жилспецстрой», направленное на обеспечение эффективности и качества работы, выполнение и улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности;

дополнительное премирование – вид материального поощрения, направленный на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности. Выплачивается по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, проанализировав Положение об оплате труда

работников ООО «Жилспецстрой», можно сделать вывод о том, что оно не достаточно эффективно, так как в нем присутствуют только аспекты по основной оплате труда. Необходимо добавить дополнительные пункты по премированию работников, что увеличит их мотивацию к труду.

Проведем тщательный анализ мотивационной системы персонала организации: его потребностей, степени его удовлетворения, основных мотивов труда, удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности.

В качестве основной методики сбора информации мы использовали анкету А.Я. Кибанова.

В окончательную выборку вошли 40 человек. Из них 23 мужчин и 17 женщин. Мужчины в возрасте от 27 до 37 и от 45 до 59 лет. Женщины в возрасте от 25 до 35 лет и от 37 до 53 лет. В исследовании принимали участие:

- 1) 4 руководителя;
- 2) 16 специалистов;
- 3) 20 рабочих.

Средний стаж работы руководителей 15-20 лет; специалистов – 8-10 лет; рабочих – 15-17 лет.

Рассмотрим результаты анкетирования с помощью индекса удовлетворенности (таблица 2.9).

Таблица 2.9

#### Перечень вопросов, связанных с удовлетворенностью персонала

№ п/п	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	21	15	4	0	0	1,425
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	19	14	1	6	0	1,15
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	11	12	16	1	0	0,825



6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	10	6	14	9	1	0,375
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции	31	8	1	0	0	1,75
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	11	9	15	5	0	0,65
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	22	5	10	3	0	1,15
12	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	18	7	9	6	0	0,925
33	Вас устраивает величина Ваших заработков	11	5	12	10	2	0,325
<b>Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:</b>							
35	Дирекция организации	21	15	4	0	0	1,425
36	Руководителей среднего звена	11	9	15	5	0	0,65
37	ИТР (специалистов)	22	5	10	3	0	1,15
38	Высококвалифицированных работников	11	5	12	10	2	0,325
39	Основной массы работников	0	5	29	6	0	1,15
40	Неквалифицированных работников	19	14	1	6	0	-0,025
41	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	31	8	1	0	0	1,75
<b>Насколько размер заработка работников предприятия зависит:</b>							
42	От их трудовых усилий	18	7	9	6	0	0,925
43	От образования, профподготовки и опыта работы	10	6	14	9	1	0,375
44	От экономического положения предприятия	10	22	5	3	0	0,975
45	От того, насколько администрация заинтересована в работе	14	10	1	9	6	0,425

Индексы удовлетворенности по всем показателям средние, что говорит о том, что мотивация трудовой деятельности находится на среднем уровне.

Далее определим основные мотивационные характеристики работников на уровне ценностного сознания. Этим исследовательским целям служит блок вопросов об идеальной для себя работе (вопросы №13-26 анкеты), который в ходе обработки информации разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых дает представление об идеальной работе как работе, направленной в первую очередь:

- 1) на содержание работы (вопросы 13, 20, 23, 25);
- 2) общественную полезность (15, 19, 24);
- 3) оплату труда (14, 17, 22);

4) статус работника (18, 21, 26).

В этот перечень не включен ответ на вопрос под №16 «Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь?», который является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

Указанные подгруппы объединяются в две группы, первая из которых включает 1-ю и 2-ю подгруппы и направлена на ценностную ориентацию, а вторая включает 3-ю и 4-ю подгруппы и имеет прагматическую ориентацию.

Определим по каждому респонденту тип, силу и направленность трудовой мотивации, классифицируем весь массив опрошенных по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностного сознания. Результаты классификации представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Классификация респондентов по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностно-практического сознания

№ респондента	По типу мотивации			По силе и направленности мотивации		
	Ср. балл		Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
	ЦО	ПО				
1	2,4	2,6	3	2,3	Средняя	Сохранение
2	2,5	2,6	3	2,5	Сильная	Достижение
3	1,7	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
4	1,8	1,5	1	2,07	Средняя	Сохранение
5	1,5	2	3	1,6	Средняя	Сохранение
6	2,1	1,5	1	2,2	Средняя	Сохранение
7	2,2	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
8	2	2	2	2	Средняя	Сохранение
9	2,1	2,1	2	2	Средняя	Сохранение
10	2,1	2,3	3	1,9	Средняя	Сохранение
11	1,8	2,3	3	1,9	Средняя	Сохранение
12	2,4	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
13	2,1	2	1	1,9	Средняя	Сохранение
14	1,8	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
15	1,7	2,5	3	1,9	Средняя	Сохранение
16	2,4	1,9	1	1,7	Средняя	Сохранение
17	2,1	2,1	2	2	Средняя	Сохранение
18	2,2	2,3	3	1,8	Средняя	Сохранение
19	2,1	2,8	3	2,2	Средняя	Сохранение
20	2,5	2	1	2,1	Средняя	Сохранение
21	1,8	1,8	2	1,7	Средняя	Сохранение
22	1,8	1,8	2	2,2	Средняя	Сохранение
23	2,2	2,1	1	2,07	Средняя	Сохранение
24	2,2	2,5	3	2	Средняя	Сохранение

25	2	2,5	3	2,07	Средняя	Сохранение
26	1,7	2	3	1,7	Средняя	Сохранение
27	1,7	2,3	3	1,8	Средняя	Сохранение
28	2,1	2	1	2,07	Средняя	Сохранение
29	1,7	2,5	3	1,9	Средняя	Сохранение
30	1,7	1,6	1	2	Средняя	Сохранение
31	2,1	2,5	3	2,1	Средняя	Сохранение
32	1,9	2,1	3	1,7	Средняя	Сохранение
33	2	2,8	3	2,2	Средняя	Сохранение
34	2	1,9	1	1,9	Средняя	Сохранение
35	2	1,8	1	1,7	Средняя	Сохранение
36	1,7	2,1	3	2	Средняя	Сохранение
37	1,7	2,6	3	2	Средняя	Сохранение
38	1,9	1,6	1	2	Средняя	Сохранение
39	2,4	1,8	1	2	Средняя	Сохранение
40	2,9	1,8	1	1,9	Средняя	Сохранение

Мотивы достижения присутствуют у респондента № 2, у остальных респондентов наблюдаются мотивы сохранения.

Анализируя состав практических требований персонала к работе и структуру трудовой мотивации на уровне практического сознания, следует иметь в виду, что эти требования характеризуют работника применительно к той конкретной среде, в которой он функционирует, и на этом уровне функционирования мотивации мы имеем дело с неудовлетворенными в настоящее время, актуализированными потребностями, которые, по мнению работника, он мог бы удовлетворить посредством своей трудовой деятельности в данной конкретной организации. Для этого необходимо сравнить практические требования персонала к работе и оценку ими возможностей их удовлетворения в организации, где проводится исследование (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

№	Значимость требований, ср.балл	Требования	Возможность удовлетворения требований, ср. балл
48	2,6	Хороший заработок	2
58	2,4	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется	1,8
60	2,3	Возможность применять свои	2,3

		знания и возможности	
61	2,3	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	2,2
56	2,3	Возможность выпускать продукцию пользуясь спросом	1,65
59	2,25	Возможность общения с людьми	2,75
50	2,2	Интересная работа, доставляющая удовольствие	2,1
57	2,2	Возможность заслужить уважение окружающих	2,3
51	2,3	Возможность продвижения по службе	2,1
55	2	Возможность повышать квалификацию, получать знания	2,1
52	1,9	Возможность приносить пользу людям	1,9
54	1,8	Возможность выполнить свой долг перед обществом	1,9
53	2,5	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	2,1

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые в настоящее время потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают материальное стимулирование и нематериальное (в том числе моральное, организационное и др.).

Анализ состояния существующей системы стимулирования персонала в ООО «Жилспецстрой» представлен в таблице 2.12.

## Перечень стимулирующих факторов в организации

Заработная плата	<p>Оплата труда рабочих осуществляется по часовым тарифным ставкам по повременной, повременно-премиальной, сдельно-премиальной, аккордно-премиальной или иным установленным ООО «Жилспецстрой» системам организации оплаты труда.</p> <p>Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, определяется нормативными документами ООО «Жилспецстрой».</p> <p>Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели.</p> <p>Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется по месячным должностным окладам.</p>
Премии и вознаграждения	<p>Система премирования включает в себя:</p> <p>текущее премирование – премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников ООО «Жилспецстрой», направленное на обеспечение эффективности и качества работы, выполнение и улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности;</p> <p>дополнительное премирование – вид материального поощрения, направленный на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности. Выплачивается по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности</p>
Стимулирование свободным временем	Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска
Социальное стимулирование	Программы по обучению персонала, программы по медицинскому обслуживанию персонала, предоставление путевок детям сотрудников

Исходя из проведенного исследования можно сделать вывод, что данная система стимулирования недостаточно эффективна, так как по выявленному в результате анкетирования мнению работников организации присутствует ряд недостатков:

1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность;

2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации;

3) отсутствуют социальные льготы, такие как возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад и т.д.;

4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Экономически не эффективная система стимулирования в организации приводит к текучести кадров. При высокой текучести кадров, чтобы не было простоев в работе работникам дают дополнительную работу, чтобы выполнялись дневные нормы. Ежедневно нормы должны выполняться, при высокой текучести это не всегда возможно.

Чтобы выполнять нормы и обеспечивать непрерывный технологический процесс при такой текучести необходимо либо давать дополнительную работу рабочим, при этом оплачивая ее, либо нанимать новых сотрудников, что также материально не выгодно, так как их необходимо обучить и профессионально подготовить к работе.

Также когда в организацию приходит новый сотрудник, необходимо время на его адаптацию, к нему необходимо приставить наставника, который будет обучать его, что также материально не выгодно и приведет к низкой производительности труда.

Таким образом, проанализировав и оценив систему стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Жилспецстрой» можно сделать следующие выводы о том, что в ходе исследования были выявлены недостатки системы стимулирования трудовой деятельности:

1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность;

2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации;

3) отсутствуют социальные льготы, такие как возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад и т.д.;

4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

## **Глава III. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Жилспецстрой»**

### **3.1. Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Жилспецстрой»**

Исходя из вышеизложенного исследования, мы выявили ряд положительных и отрицательных сторон в эффективности системы стимулирования работников ООО «Жилспецстрой».

В ходе исследования эффективности системы стимулирования в ООО «Жилспецстрой» был выявлен ряд актуальных проблем:

1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать, что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную потребность;

2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации;

3) отсутствуют социальные льготы;

4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Для повышения эффективности мотивации персонала в ООО «Жилспецстрой» мы можем предложить следующие мероприятия:

1. Разработка Положения о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Положение о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, является для ООО «Жилспецстрой» локальным нормативным актом, регламентирующим условия, порядок начисления и размеры текущего премирования.



Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников ООО «Жилспецстрой» и направлено на повышение эффективности и качества выполнения задач, предусмотренных Положением о ООО «Жилспецстрой».

## 2. Поощрение новых инновационных идей в производстве.

Для повышения эффективности новаторской деятельности необходимо внедрить поощрение сотрудников за инновационные идеи в сфере производства организации. Это позволит раскрыть творческий потенциал сотрудников.

## 3. Создание «Почты пожеланий».

Предоставить работникам право высказывать свое мнение руководству, чтобы они понимали, что их роль в организации признана. Это будет анонимная почта, в которой каждый сотрудник сможет высказать мнение положительное или отрицательное о производственном процессе, о структуре организации, о стиле руководства т.п. это позволит руководителю правильно выстроить процесс взаимодействия с работниками организации.

## 4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников».

Интерактивная доска заменит старую доску почета. Она будет представлять собой большой сенсорный экран, работающий как часть системы, в которую также входят компьютер и проектор. С помощью проектора изображение рабочего стола компьютера проецируется на поверхность интерактивной доски. В этом случае доска выступает как экран. С проецируемым на доску изображением можно работать, вносить изменения и пометки. Все изменения записываются в соответствующие файлы на компьютере, могут быть сохранены и в дальнейшем отредактированы или переписаны на съемные носители. На доске будут представлены работники, награжденные различными званиями, проявившие себя в работе как лучшие из лучших. На доске будет представлено: фото, краткая информация о работнике, должность, стаж работы и его заслуги.

## 5. Ежемесячный конкурс для работников «Профессионал месяца».

В конце каждого месяца специалистом по нормированию труда будет проводиться анализ работы среди профессионалов всех категорий. Будет анализироваться качество работы, отсутствие браков в работе, количество выполненных заданий. По итогам этого анализа будет выявляться профессионал месяца.

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

6.1 Корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения.

Повышению социальной защищенности ООО «Жилспецстрой» способствует создание системы отраслевого негосударственного обеспечения. Благодаря этому, решаются вопросы закрепления кадров, повышения заинтересованности в результатах труда, которые оказывают влияние на размер будущих выплат, формируются новые условия стабильности в трудовых коллективах за счет большей уверенности в будущей материальной обеспеченности.

В целях обеспечения достойного уровня материального положения работников ООО «Жилспецстрой», после их выхода на пенсию в системе ООО «Жилспецстрой» необходимо создать корпоративную систему негосударственного пенсионного обеспечения.

Корпоративная пенсия выплачивается дополнительно к государственной пенсии.

Основу функционирования корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения составляет равное участие ООО «Жилспецстрой» и Участника-Вкладчика в накоплении средств для финансирования его будущей корпоративной пенсии.

Основными принципами организации и функционирования Корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения являются:

- обеспечение тесной взаимосвязи размера корпоративной пенсии с результатами труда работника;

- обеспечение единого подхода к оценке прав работников на установление корпоративных пенсий, исчислению их размеров и порядку выплат;

- полное финансовое обеспечение назначаемых корпоративных пенсий;

- признание ООО «Жилспецстрой» перед работником, имеющим право на корпоративную пенсию, своих обязательств по финансированию корпоративной пенсии в минимальном размере, если работник не вносил пенсионные взносы в свою пользу.

## 6.2 Банки отпусков.

Большой популярностью пользуются сегодня банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, взяв какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы. Предложенное мероприятие также может оказать существенное влияние на стимулирование работников ООО «Жилспецстрой».

## 6.3 Ипотечное кредитование.

В России, как и во всем мире, существует два способа покупки недвижимости в кредит: это банковская ипотека и накопительная (кооперативная) система. Для любого банка ипотечное кредитование – это один из способов получения прибыли. Выплачиваемые заёмщиком проценты по ипотечному кредиту включают в себя прибыль банка с учетом его страховки от возможных рисков, связанных с затруднением возврата кредита. В итоге, квартира, приобретенная с помощью банковского кредита, обходится покупателю существенно дороже ее первоначальной цены. Во многих случаях – на 50-70%.

В отличие от банка, кооператив – некоммерческая организация. Это добровольное объединение физических и юридических лиц, связанных общей целью – приобретением недвижимости. Суть кооператива – взаимное последовательное кредитование его участниками (пайщиками) покупки жилья для каждого. Деньги всех членов кооператива накапливаются в общем фонде. Как только набирается сумма, необходимая очередному пайщику, кооператив выделяет ссуду и покупает для него квартиру. Пайщик вселяется в квартиру, прописывается в ней, оформляет ее в собственность (по желанию), и начинает в рассрочку возвращать одолженные у кооператива деньги. Тем временем процесс накопления продолжается, покупается квартира для следующего пайщика и так далее.

Стоимость квартиры фиксируется для пайщика на момент покупки. Дальнейший рост цен на жилье не влияет на условия возврата ссуды – пайщик расплачивается за квартиру по прежней цене.

Средства из общего паевого фонда потребительского ипотечного кооператива (ПИК) расходуются только на приобретение недвижимости для членов кооператива. Содержание кооператива, организационное и информационное обеспечение его деятельности осуществляется за счет вступительных и членских взносов пайщиков. Размер взносов зависит от стоимости приобретаемой пайщиком квартиры. Конечно, уплата взносов сказывается на стоимости квартиры. Однако в итоге, при сопоставимых условиях, удорожание квартиры в ПИК в 2-3 раза меньше, чем при банковской ипотеке. При этом в отличие от банка, досрочное погашение ссуды в ПИК приветствуется и дает заемщику дополнительные льготы.

Наиболее крупные и стабильные кооперативы не ограничиваются покупкой жилья на «внешнем» рынке, а также сами строят жилье для своих пайщиков. Это позволяет существенно улучшить условия предоставления жилья членам ПИК.

Чтобы получить ссуду, нужно иметь начальную сумму в размере не менее, чем 30% от стоимости будущей квартиры. Эту начальную сумму можно или внести сразу (если есть), или накопить в кооперативе.

Перед вступлением в ПИК надо ознакомиться с различными возможными режимами накопления и возврата денежных средств, и выбрать наиболее подходящий вариант. Все эти режимы подчинены следующим понятным закономерностям:

- чем большая доля средств для покупки квартиры будет накоплена в кооперативе, тем быстрее выделяется в виде ссуды недостающая сумма, и тем длительнее рассрочка;

- чем дольше, накопив определенную долю средств, человек согласен ждать выделения ссуды, тем длительнее рассрочка для ее возврата, и тем меньше членский взнос.

Главное преимущество ПИК и отличие его от банковского ипотечного кредита ипотеки в том, что в ПИК не требуется подтверждения размеров и источников доходов. Основной гарантией платежеспособности являются вносимые паевые и членские взносы. Поэтому для вступления в ПИК потребуется только паспорт. Также, при вступлении в кооператив необходимо оплатить единовременный вступительный взнос, который составляет, как правило, 4-5% от предполагаемой стоимости будущей квартиры.

Деятельность настоящего и успешного ипотечного кооператива не ограничивается сбором денег с населения. Деятельность ПИК – комплексное сопровождение и защита интересов членов кооператива на всех этапах приобретения недвижимости: страхование вкладов пайщиков, юридическая поддержка, а также подбор, проверка и оформление покупки квартир для пайщиков. Скорость и качество решения «квартирного вопроса» каждого из пайщиков во многом определяются стажем и опытом работы обслуживающей ПИК риэлтерской структуры.

Формирование системы ипотечного жилищного кредитования является одним из приоритетных направлений политики ООО «Жилспецстрой».

В ООО «Жилспецстрой» необходимо наряду с прежней ориентацией на нужды социально не защищенных групп населения сделать новый акцент на решении жилищных проблем основной части работающего населения, располагающего средними доходами, накоплениями и имеющими жилье в собственности в результате бесплатной приватизации. Основным способом решения жилищной проблемы для этой части населения является долгосрочное ипотечное жилищное кредитование.

Обеспечение финансовыми ресурсами долгосрочных кредитов для населения возможно как за счет средств, привлекаемых кредиторами самостоятельно на первичном рынке (одноуровневая система ипотечного жилищного кредитования), так и за счет средств, привлекаемых на вторичном рынке через специализированных операторов (двухуровневая система ипотечного жилищного кредитования).

Доступность жилья, то есть способность граждан приобретать жилье в собственность за счет своих и заемных средств, в существенной мере характеризует уровень развития общества. Недостаточный платежеспособный спрос населения, отставание реальных доходов от цен на жилье, нестабильность получаемых доходов – все эти факторы отрицательно сказываются на возможностях граждан приобретать жилье даже с помощью ипотечного кредита. Одним из ключевых требований создаваемой системы долгосрочного жилищного ипотечного кредитования является обеспечение доступности ипотечных кредитов для населения не только с высокими, но прежде всего со средними доходами. При этом система ипотечного кредитования должна носить рыночный, а не дотационный характер, быть полностью прозрачной и понятной всем участникам процесса ипотечного кредитования.

Главная цель развития долгосрочного ипотечного жилищного кредитования – создать эффективно работающую систему обеспечения

доступным по стоимости жильем работников со средними доходами, основанную на рыночных принципах приобретения жилья на свободном от монополизма жилищном рынке за счет собственных средств граждан и долгосрочных ипотечных кредитов.

Создание указанной системы позволит:

- увеличить платежеспособный спрос граждан и сделать приобретение жилья доступным для основной части работников;
- активизировать рынок жилья;
- вовлечь в реальный экономический оборот приватизированное жилье;
- привлечь в жилищную сферу сбережения населения и другие внебюджетные финансовые ресурсы;
- обеспечить развитие строительного комплекса;
- оживить экономику страны в целом.

Для становления и развития системы ипотечного жилищного кредитования необходимо предусмотреть решение следующих основных задач:

- совершенствование законодательной и нормативной базы для реализации механизма данного вида кредитования и эффективного функционирования первичного и вторичного рынков ипотечных жилищных кредитов;
- создание и внедрение универсального механизма обеспечения притока долгосрочных внебюджетных финансовых ресурсов на рынок ипотечных жилищных кредитов;
- создание инфраструктуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие всех участников рынка ипотечных жилищных кредитов;
- создание равных условий для свободной конкуренции между субъектами рынка ипотечных жилищных кредитов;
- создание механизмов социальной защиты заемщиков от неправомерных действий кредиторов и их социальной адаптации при

процедуре выселения в случае невозможности погашения взятого ранее ипотечного кредита.

При формировании стратегии создания системы долгосрочного ипотечного жилищного кредитования следует учитывать следующие аспекты:

- ориентация ипотечного кредитования в настоящее время в первую очередь на те категории населения, которые нуждаются в небольшом ипотечном кредите. Это позволит при ограниченных ресурсах обеспечить кредитами большее число заемщиков. Доля населения, нуждающегося в небольших ипотечных кредитах, значительна и, по расчетам, составляет не менее трети желающих улучшить свои жилищные условия;

- возможность оплаты части нового жилья за счет продажи уже имеющегося в собственности жилья. Поскольку при малом объеме кредита заемщику требуется иметь значительные собственные средства, то для тех граждан, у которых нет достаточных собственных сбережений в денежной форме, это ограничение преодолевается путем оплаты ими части нового жилья за счет продажи старого;

- предоставление государственных субсидий заемщикам при приобретении жилья с помощью ипотечного кредита. Граждане, получающие в установленном порядке субсидии на приобретение жилья, могут использовать их для оплаты части стоимости жилья в дополнение к собственным средствам и ипотечному кредиту.

Долгосрочные ипотечные жилищные кредиты предоставляются на срок от 3 и более лет (оптимально на данном этапе 10 – 15 лет). Благодаря длительному сроку погашения уменьшается размер ежемесячных выплат заемщика.

Заемщик обязан внести первоначальный взнос на оплату части жилья, как правило, в сумме 30 – 40 процентов его стоимости за счет собственных средств. Кредит и проценты по нему выплачиваются в форме ежемесячных платежей, рассчитанных по формуле аннуитетных платежей (ежемесячный



платеж включает полный платеж по процентам, начисляемым на остаток основного долга, а также часть самого кредита, рассчитываемую таким образом, чтобы все ежемесячные платежи при фиксированной процентной ставке были равными на весь кредитный период). Это удобно как для заемщика (поскольку он может четко планировать свой семейный бюджет), так и для кредитора.

Величина ежемесячного платежа по кредиту не должна превышать 30-35 процентов совокупного дохода заемщика и созаемщиков (в том случае, если они имеются) за соответствующий расчетный период. При процедуре оценки вероятности погашения кредита кредитор использует официально подтвержденную информацию о текущих доходах заемщика и созаемщиков.

Долгосрочный ипотечный жилищный кредит выдается на условиях платности, срочности и возвратности, а также при строгом контроле за использованием кредитных средств. Основным обеспечением возвратности кредитных средств служит залог приобретаемого за счет этих средств жилья.

В случае выполнения обязательств по кредитному договору кредит считается погашенным, а ипотека прекращается, о чем делается соответствующая запись в государственном реестре.

Таким образом, для стимулирования работников ООО «Жилспецстрой» предлагается создать программу по ипотечному кредитованию. Так как жилье является дорогостоящим товаром длительного пользования, и его приобретение, как правило, не может производиться за счет текущих доходов потребителей или накоплений, то работники предприятия будут заинтересованы приобрести квартиру в кредит.

Для устранения выявленных проблем была разработана система мероприятий с конкретизированным и планомерным перечнем мероприятий, отвечающих передовым технологиям развития менеджмента на достижение поставленного плана. Все практические рекомендации представлены в таблице 3.1.

## План внедрения мероприятий



Мероприятия	Ответственный	Стоимость
Разработка Положения о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	100 000 руб.
Поощрение инновационных идей	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	30 000 руб.
«Почта пожеланий»	Специалист по УП Экономист	3 000 руб.
Интерактивная доска «Лучших сотрудников»	Зам. начальника по кадрам и социальным вопросам Экономист	85 000 руб.
Конкурс «Профессионал месяца»	Специалист по УП Экономист Специалист по нормированию труда	3 000 руб.
ИТОГО:		221 000 руб.

1. Разработка Положения о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности: внесение изменений в трудовые договора сотрудников, изменения в нормативно-правовые акты, в положение об оплате труда.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Профессионал месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

Рассмотрим маршрутный график внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Жилспецстрой» (таблица 3.2).

Таблица 3.2

### Маршрутный график мероприятий

Мероприятия	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
Премирование лучших сотрудников	×	×	×									
Поощрение инновационных идей	×											
«Почта пожеланий»			×									
Интерактивная доска «Лучших сотрудников»				×	×	×						
Конкурс Профессионал месяца»	×	×										

Таким образом, данные мероприятия будут реализованы в течение 6 месяцев, из которых большая часть выпадает на первые 3 месяца реализации мероприятий.

Данные мероприятия повысят эффективность всей системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Жилспецстрой».

### 3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

По данным отдела кадров мы произвели расчет коэффициента текучести кадров в среднем в год.

$$K_{\text{тек.}} = 38/360 = 0,1055 \times 100\% = 10,5\%.$$

В среднем в год это высокий процент текучести кадров. Мы считаем, что выявленные недостатки являются одной из немаловажных причин вольнения работников. Для сокращения потерь рабочего времени в организации необходимо внедрить ряд мероприятий.

Для совершенствования эффективности стимулирования трудовой деятельности был разработан ряд мероприятий, которые должны способствовать сокращению текучести рабочей силы и коэффициента абсентеизма. Эти мероприятия включают:

1. Разработка Положения о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности: внесение изменений в трудовые договора сотрудников, изменения в нормативно-правовые акты, в положение об оплате труда.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Профессионал месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

Затраты на внедрение данных мероприятий составляют 221 000 руб. На основе данных таблицы 3.3 определим эффективность мероприятий.

Таблица 3.3

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности

Показатели	Количество, рубли
Годовой ущерб от текучести кадров всего:	433 805 руб.
- потери, связанные с простоем	313 245 руб.
- доплаты:	96 000 руб.
- обучение:	24 560 руб.
Коэффициент текучести кадров	
- до внедрения мероприятий	10,5%
- после внедрения мероприятий	5,0 %
Затраты на внедрение мероприятий	221 000 руб.

Совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности в ООО «Жилспецстрой» приведет к снижению коэффициента текучести кадров, что приведет к годовой экономии, которую можно рассчитать по формуле:

$$\text{Э}_C = 433\,805 \times (1 - (5,0 \div 10,5)) = 227\,231,189 \text{ руб.}$$

Эффективность данных мероприятий равна  $227\,231,189 \div 221\,000 = 1,02$ .

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности равен:  $221\,000 / 227\,231,189 = 0,9$  года. Это примерно 11 месяцев.

Социальная эффективность заключается в том, что внедрение предложенных мероприятий в организации позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей работы, повысить мотивацию персонала к эффективному труду и эффективность всей системы управления организацией, также они помогут снизить текучесть кадров, так как система стимулирования станет более эффективной.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности мы смогли минимизировать затраты, сократить годовые потери рабочего времени и улучшить микроклимат и отношение работников к организации.

Итак, в ходе исследования эффективности системы стимулирования были выявлены следующие недостатки: низкая заработная плата, неудовлетворенность признанием роли работника в организации, социальными льготами, системой морального поощрения лучших сотрудников.

Для совершенствования эффективности системы стимулирования были предложены следующие мероприятия:

1. Премирование лучших сотрудников: выделение 100 000 руб. в год на поощрительные надбавки.

2. Поощрение инновационных идей: выделение 30 000 руб. за год на поощрение творческой и инновационной инициативы сотрудников. Размер

поощрения зависит от эффективности предлагаемой идеи.

3. «Почта пожеланий»: покупка и установка ящика для пожеланий сотрудников (3 000 руб.).

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников»: покупка и установка интерактивной доски и проектора (85 000 руб.).

5. Конкурс «Профессионал месяца»: покупка поощрительных подарков (3 000 руб.).

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

Данные мероприятия позволят улучшить микроклимат в организации, улучшить отношение работников к своей работе, сократить годовые потери рабочего времени и минимизировать затраты.

## Заключение

Управлять мотивацией и стимулировать трудовую деятельность означает управлять процессом, воздействующим на поведение работников организации путем влияния на условия их жизнедеятельности посредством использования стимулов и мотивов, побуждающих человека к труду. Как любая управленческая деятельность, управление мотивацией и стимулированием имеет определенную структуру.

Объектом нашего исследования выступило ООО «Жилспецстрой».

ООО «Жилспецстрой» осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в сфере строительства, производства общестроительных работ по возведению зданий.

Анализ экономических показателей позволил сделать вывод, что в целом все показатели имеют тенденцию к росту: выручка за 2016 год увеличилась на 255419 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом; себестоимость в 2016 году увеличилась на 233147 тыс. руб.; валовая прибыль в 2016 году увеличилась на 22272 тыс. руб.; коммерческие расходы увеличились в 2016 году на 9783 тыс. руб.; управленческие расходы в 2016 году увеличились на 12715 тыс. руб.; прибыль от продаж сократилась на 226 тыс. руб.; прибыль от налогообложения увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 14436 тыс. руб.; чистая прибыль в 2016 году увеличилась на 12310 тыс. руб.

Состав сотрудников ООО «Жилспецстрой» имеют значительно высокий образовательный уровень по всем трем групповым категориям работников и коэффициент качества персонала подтверждает данный вывод.

Проанализировав и оценив систему стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Жилспецстрой» можно сделать следующие выводы о том, что в ходе исследования были выявлены недостатки системы стимулирования трудовой деятельности: 1) у работников есть потребность в хорошем заработке и возможности приобретать что захочется, но у организации нет возможности полностью удовлетворить данную

потребность; 2) большинство работников недовольны признанием их роли в организации; 3) отсутствуют социальные льготы, такие как возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад и т.д.; 4) отсутствие системы морального поощрения лучших сотрудников.

Для повышения эффективности мотивации персонала в ООО «Жилспецстрой» мы можем предложить следующие мероприятия:

1. Разработка Положения о премировании работников ООО «Жилспецстрой» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

2. Поощрение новых инновационных идей в производстве.

3. Создание «Почты пожеланий».

4. Интерактивная доска «Лучших сотрудников».

5. Ежемесячный конкурс для работников рабочих специальностей «Профессионал месяца».

6. Создание, разработка и внедрение эффективного социального пакета.

6.1 Корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения.

6.2 Банки отпусков.

6.3 Ипотечное кредитование.

Данные мероприятия позволят улучшить микроклимат в организации, улучшить отношение работников к своей работе, сократить годовые потери рабочего времени и минимизировать затраты.

Таким образом, цель нашего исследования достигнута.



## Список литературы

1. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149-153.
2. Баташев М.А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала / М.А. Баташев, Э.А. Баташев // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 479-481.
3. Белова А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала / А.В. Белова // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 491-494.
4. Бережная Э.В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 383-386.
5. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л.А. Верещагина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Гуманитарный центр, 2017. – 230 с.
6. Егоричев В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / В.А. Егоричев // Молодой ученый. – 2016. – №28. – С. 412-414.
7. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие (ФГОС 3-го поколения) / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 377 с.
8. Зулкарнеева В.В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации / В.В. Зулкарнеева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017.

9. Иванова И.А. Заработная плата – основная форма дохода трудового населения / И.А. Иванова // Человек и труд. – 2013. – № 5. – С. 73 – 77.
10. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом / М.А. Кисурина // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 298-301.
11. Комаров Е.А. Управление карьерой / Е.А. Комаров // Управление персоналом. – М. – 2005. – №1. – с. 37-42.
12. Корзенко Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii-1>
13. Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – №3.
14. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб: Олбис. – 2013. – 192 с.
15. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие / Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература. – 2003.
16. Ломадзе И.Г. Социальная мотивация и мотивация внутренних побуждений как фактор эффективного мотивационного механизма предприятия / И.Г. Ломадзе // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 635-637.
17. Мазалькова Т.В. Аспекты стимулирования труда в России / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – с. 30 - 39.
18. Мазилев Е.А. Зарубежный опыт стимулирования инновационной деятельности в промышленном секторе / Е.А. Мазилев // Молодой ученый. – 2014. – №3. – С. 469-472.
19. Макарова А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – №6. С. 376-379.

20. Макарова А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 376-379.
21. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // Вестник Московского университета. Сер.7. Философия. – 2011. – № 3. – с. 17-28.
22. Меньшикова М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организации / М.А. Меньшикова, Л.А. Афанасьева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №8.
23. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М: Дело. – 2004. – 681 с.
24. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников предприятий. Должностные инструкции: Практическое руководство / Л.Л. Морозова. – СПб: Изд-во ИЧП «АКТВ». – 2005.
25. Мухаметова Г.Н. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии / Г.Н. Мухаметова, И.В. Арасланбаев // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. – Уфа, 2016. – С. 368-370.
26. Новикова И. Ю. Необходимость стимулирования инновационной активности в экономике России / И.Ю. Новикова // Молодой ученый. – 2013. – №9. – С. 223-225.
27. Овчинникова А.С. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала / А.С. Овчинникова, А.А. Собуцкая // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 638-641.
28. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов / А. Папкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2014.

29. Плотникова И.В. Формирование позитивной мотивации персонала в компании / И.В. Плотникова, Л.А. Редько, А.С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6.
30. Подковыркина О.А. Современные подходы к разработке системы мотивации и стимулирования труда в органах власти: отечественный и зарубежный опыт / О.А. Подковыркина // Молодой ученый. – 2016. – №28. – С. 517-519.
31. Практическая психология для менеджеров / под ред. М.К. Тутушконой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь». – 2012.
32. Пыткина Ю.А. Современные методы стимулирования персонала / Ю.А. Пыткина // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2013. – №10. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-stimulirovaniya-personala>
33. Рахимова Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев / Наука и современность. – 2013. – № 24. – С. 290–294.
34. Рахимова Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. – 2013. – №24.
35. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала / М.Ш. Сагитдинов // Деньги и кредит. – 2004. – №6.
36. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2004.
37. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управление персоналом. – 2005.
38. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М. – 2012.
39. Степанова Э.Р. Стимулирование персонала предприятия в условиях экономического и политического кризиса / Э.Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2014. – №6.

40. Стукова Ю.Е. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом организации / Ю.Е. Стукова, Е.О. Букарева // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С. 476-478.

41. Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации / Р.Д. Трегубова // МИР (Модернизация.Инновации.Развитие). – 2012. – №9.

42. Труфанова Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №6.

43. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 200 с.

44. Халиулина В.В. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала / В.В. Халиулина, А.С. Груздев // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2009. – №1.

45. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ. – 2003.

46. Шамрай С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №4.

47. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2004.

## **Приложения**