

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**Раптанова Ирина Игоревна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА**

Направление по подготовке 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

14.06.2020  
Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент Полесжасва Г.Т.

13.06.2020  
Дата защиты

25.06.2020  
Обучающийся

Раптанова И.И.

12.06.2020  
Оценка

Красноярск 2020

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
 «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Рагтанова Ирина Игоревна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа ОЗ-Б15Н(Н), 555

Тема: Совершенствование системы стимулирования труда

Руководитель к.э.н., доцент Подложкина Галина Тихоновна

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи заверенной работы руководителем \_\_\_\_\_

(за подписью зачета)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составление плана, написание основной части, написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

**ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ**

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составление плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Отражение (проект плана), Предварительный список использованных источников	<i>Андреева</i> <i>И</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>Андреева</i> <i>И</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до представления апрель	Текст, введение, список использованных источников	<i>Андреева</i> <i>И</i>
4. Доработка, устранение ошибок	май	Текст вместе с листом замечаний	<i>Андреева</i> <i>И</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения презентации май-июнь	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>Андреева</i> <i>И</i>
6. Защита	В сроки ГИА июнь	Протокол допуска к защите, рецензия в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), уведомление 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>Андреева</i> <i>И</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	<i>Андреева</i> <i>И</i>

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель *И.И. Подложкина*

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению *И.И. Подложкина*

(подпись)

(расшифровка подписи)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Понятие, цели и принципы стимулирования труда.....	7
1.2. Виды стимулирования труда.....	14
1.3. Пути совершенствования системы стимулирования персонала в организации.....	21
Выводы по главе 1.....	29
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ИП ПОЛЕСОВОЙ В.В. ....	32
2.1. Общая характеристика организации ИП Полесовой В.В. ....	32
2.2. Анализ системы стимулирования персонала в ИП Полесовой В.В.....	41
2.3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В.....	45
2.4. Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации.....	54
Выводы по главе 2.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Основной задачей стимулирования труда является реализация интересов организации. Важную роль в согласовании интересов персонала и работодателей играет система стимулирования труда, от эффективности построения которой зависят результаты работы организации, а, следовательно, и размеры общего дохода — источника повышения, заработной платы и прибыли. Эффективность работы персонала зависит от правильно организованной системы стимулирования и разработке новых подходов.

Повышение эффективности работы организации является основной целью менеджмента. Одним из основных направлений в данной области является совершенствование стимулирования работы с персоналом, ведущего к росту производительности труда, и как следствие, повышению эффективности работы организации.

Среди основных проблем управления персоналом особую роль играет совершенствования систем стимулирования персонала организации. Задачей этой области управления является стимулирование персонала с целью повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Стимулирование персонала включает многие составляющие. Среди них: оплата труда, вознаграждение за улучшение технико-экономических показателей, социально-психологические аспекты. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы работников. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с персоналом показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности. Проблемы в области

стимулирования персонала и повседневная работа с кадрами постоянно находятся в центре внимания руководства большинства организаций.

По этой причине актуальность выбранной темы – значима для каждого хозяйствующего субъекта в любое время.

Объект исследования – ИП Полесовой В.В.

Предмет - система стимулирования труда персонала в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы стимулирования персонала в организации ИП Полесовой В.В.

Задачи исследования:

— рассмотреть сущность и содержание системы стимулирования персонала;

— провести анализ методов оценки эффективности системы стимулирования персонала;

— провести анализ общей характеристики ИП Полесовой В.В.;

— провести оценку эффективности системы стимулирования персонала ИП Полесовой В.В.;

— разработать рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования персонала ИП Полесовой В.В.

Теоретической базой исследования стали монографические и учебные издания, в которых нашли отражения проблемы стимулирования персонала, периодические издания, данные ИП Полесовой В.В.

Методологической базой исследования является: нормативно-законодательной базой, данными публикаций в периодических изданиях по тематике данного исследования, а также собранные и обобщенные студентом.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования материалов, выводов и предложений для совершенствования деятельности исследуемой организации.

В работе были использованы следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, сравнение, обобщение, анкетирование.

Структура работы включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы.

В первой главе данной работы рассмотрена система стимулирования персонала и ее основные характеристики, цели, задачи и методы стимулирования персонала в организации.

Вторая глава данной работы посвящена анализу системы стимулирования персонала ИП Полесовой В.В.. Здесь приведена характеристика деятельности организации, оценена система стимулирования персонала организации и проведен анализ эффективности системы стимулирования персонала ИП Полесовой В.В. Вторая глава данной работы раскрывает предложенные направления совершенствования системы стимулирования персонала ИП Полесовой В.В.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие, цели и принципы стимулирования труда**

Все внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда, в той или иной степени могли быть названы стимулами в широком смысле. В отличие от других элементов трудовой ситуации – приказов, указаний, распоряжений, ценностей и норм, непосредственно воздействующих на работника, особенностью стимулирования является опосредованное воздействие. Процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Стимулирование как тактика решения проблемы кризиса труда предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворять значимые сегодня и сейчас потребности работников и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

Человек, для которого вопрос лечения и отдыха в определенный период его жизни стоит достаточно остро, из всех близкорасположенных предприятий выбирает первое. Для другого особенно ценно получение интересной работы. Это ситуация личного выбора.

Особенность стимулирования заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал. Например, на одном предприятии хорошо решается проблема обеспечения работников полноценным отдыхом и лечением, на другом имеются относительно широкие возможности получения интересной содержательной работы.

Каждая организация ставит для себя определенные цели стимулирования персонала, например, привлечение новых работников высокой квалификации; закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов; минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива; поддержание и развитие у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества; создание и поддержание корпоративной культуры.

Существуют базовые принципы построения системы стимулирования персонала:

- индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;
- сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- поддержание имиджа предприятия как одной из ведущих на рынке;
- анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;
- разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом компании;
- регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих компаниях и в целом по стране;
- гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

Под стимулированием труда понимается комплекс мер, которые обеспечивают сотрудникам достойные условия труда и удовлетворяют их личные интересы, эти меры направлены на достижение целей организации.

К основным целям системы стимулирования труда применительно к персоналу организации относятся:

- привлечение персонала;
- эффективное развитие производства;
- снижение текучести кадров.

Стимулирование труда одновременно несет в себе и нематериальную нагрузку, с помощью которой работник получает возможность реализовать себя не только как работник, но и как личность.

Стимулирование выполняет ряд функций: экономическую, социальную и нравственную.

Экономическая функция заключается в содействии повышению эффективности производства, которое выражается в увеличении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция обеспечивается формированием активной жизненной позицией, благоприятному климату в коллективе.

Социальная функция определяется тем, что формирует социальную структуру общества через дифференцированный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

С позиции руководства хозяйствующего субъекта стимул выступает в роли инструмента достижения поставленных целей, таких как снижение текучести, привлечение дополнительных кадров [3, с. 5].

Для работника стимул является возможностью получения дополнительных благ или возможностью их утраты.

Поэтому выделяют позитивное и негативное стимулирование.

Базируется стимулирование на следующих принципах:

1. Доступность. Согласно этому принципу, каждый вид стимула

должен быть доступен всем работникам без исключения, при этом условия

стимулирования должны быть понятными.

2. Своевременность. Заключается в сокращении промежутка времени между трудовым достижением и получением стимула.

3. Ощутимость. В большой степени ощутимость зависит от размера заработной платы работника, от его квалификации и сложности выполняемых работ или оказываемых услуг.

4. Постепенность. Предполагает наращивание размеров стимулов, их разнообразие.

5. Сочетание материальных стимулов наряду с моральными. Следует рационально сочетать эти виды стимулирования, поскольку каждые из них одинаково сильны по своему воздействию.

6. Информированность. Каждый сотрудник должен быть проинформирован о том, какая система стимулирования используется на предприятии, а также, когда и за какие заслуги он был простимулирован.

Важным моментом является то, что не каждый стимул способен активизировать работника к выполнению намеченных целей.

К причинам, по которым сотрудник предприятия не реагирует на стимулы, относятся:

- несвоевременность получения;
- недостаточный размер.

Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть равнодушие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называется пороговым значением стимула.

Таким образом, сущность стимулирования работников заключается в следующем:

- 1) стимулирование высоких трудовых показателей;
- 2) формирование линии трудового поведения, направленной на развитие организации;
- 3) побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Прежде чем перейти к разработке конкретных мероприятий стимулирования труда, необходимо определить, какие факторы оказывают влияние на мотивацию персонала [4].

Исследований в области стимулирования и мотивации проведено множество (В. А. Ядов, А. Г. Здравомыслов, Н. Ф. Наумова, Ю. П. Кокин, Е. Д. Катульский, И. Ф. Беляева и др.). Одни из них посвящены вопросам классификации потребностей, вторые — процессам мотивации и стимулирования.

Во второй половине 1990-х гг. исследования проблемы стимулирования и его влияния на результативность труда велись по следующим направлениям:

- вопросы стимулирования для предприятий и организаций разных форм собственности;
- проблемы оплаты труда и ее стимулирующей роли при переходе к рыночным отношениям;
- вопросы производительности труда, нормирования рабочего времени.

В психологии принято считать стимулом все внешние побуждения и элементы ситуации, влияющие на поведение индивида. Основой

стимулирования является взаимодействие внешних условий и внутренних особенностей личности. Специфика стимулирования труда состоит в том, что выбранная работником форма поведения должна соответствовать целям стимулирования.

В физиологии стимул — это любой фактор, который, воздействуя на организм в целом, изменяет состояние возбуждаемых структур и вызывает активную реакцию. Стимуляцией, раздражением называют воздействие на организм разных факторов внешней или внутренней среды, вызывающее мотивацию.

Стимулы к труду в социологии — это влияния, приводящие или не приводящие к принятию решений индивидом сравнительно своего трудового поведения. Стимулы могут иметь разные формы и методы. Стимулирование труда в социологии является своеобразным толчком для активизации мотивационных систем человека.

Стимул является фактором, оказывающим влияние на побуждения и поведение людей. «Стимул — внешняя побудительная причина к какой-нибудь деятельности, не зависящая от работника». Организации, достигшие внушительных результатов в побуждении своих сотрудников к качественному и эффективному труду, обосновывают, что стимулирование персонала — необходимое условие успешной деятельности всей организации.

Совокупность задач для достижения целей стимулирования труда включает в себя изучение мирового опыта, существующих систем мотивации, разработку прикладных форм стимулирования с учетом внутренних и внешних условий деятельности организации, обеспечение доведения до коллектива принципов системы стимулирования.

Стимулирование труда предполагает создание такой системы, в которой активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее ожидаемые результаты, становится необходимым и достаточным условием

удовлетворения актуальных и социально обусловленных потребностей персонала.

По мнению А. И. Пригожина, «подход к проблеме трудового стимулирования состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, со второй — системы мотивов и потребностей, на удовлетворение которых направляются эти стимулы. Стимулирование будет эффективным в той мере, в какой согласуются встречные “потоки”. Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое вызвало бы целесообразное для организации трудовое поведение». По мнению А. П. Егоршина, стимул — это прежде всего «причина поведения человека», а стимул к труду — «причина поведения человека в процессе труда». Стимул — это «внешняя причина, побуждающая людей к деятельности», отмечает С. С. Фролов.

Сходной точки зрения придерживаются Н. А. Волгин и О. Н. Волгина. Они считают, что «стимул — это внешняя побудительная причина к какой-нибудь деятельности, не зависящая от работника». В. А. Спивак определяет стимул как «событие или благо, заинтересовывающее человека или группу людей в совершении некоторого действия». Стимулирование определяется как «метод воздействия на трудовое поведение работника, опосредствованного через его мотивацию». В различных моделях стимулирования труда применяются два основных способа: материальный и моральный. К первому относятся вознаграждения, денежные премии, выражение благодарности, повышение по службе. Негативное стимулирование заключается в возможности потери работы, вычете из заработной платы, лишении премии, уплаты штрафа.

А. Я. Кибанов считает, что «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». «Стимулирование — это совокупность тренировок, а так же,

соответствующая им система поощрений и наказаний работников. Совершенствование стимулирование труда персонала предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций». Стимулирование труда персонала необходимо проводить не просто с целью побудить человека работать и трудиться, а «побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями».

## **1.2. Виды стимулирования труда**

Основным видом стимулирования труда является материальное стимулирование. Оно включает в себя виды денежных выплат, применяющиеся в организации, а также элементы материального неденежного стимулирования.

Методы денежного материального стимулирования:

а) основные методы, где заработная плата является главным элементом.

Разумный выбор элементов оплаты труда работников – это одна из самых важных задач каждой организации. Обуславливается это тем, что не действительная система вознаграждения вызывает у сотрудника неудовлетворенность размерами доходов, в результате чего происходит снижение производительности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины [5].

По оценке специалистов, заработная плата – это самый эффективный, но в тоже время самый затратный способ трудового стимулирования персонала.

Существуют тарифные и бестарифные системы оплаты труда.

Тарифные системы определяют оплату по принятой на централизованных уровнях системе тарифных соглашений.

Тарифная сетка представляет собой шкалу соотношений и оплаты труда всех категорий работников (от рабочего до руководителей организации).

Бестарифные системы представляют собой индивидуальные разработки систем оплаты труда отдельных организаций [6].

Различают повременную и сдельную оплату труда.

Повременная форма оплаты труда подразумевает начисление заработной платы сотруднику за отработанное количество часов с учетом квалификации сотрудника. Данная часть заработной платы считается гарантированной. Гарантированная часть должна была занимать 50-75% заработка работников производственных предприятий.

Сдельная форма оплаты труда подразумевает начисление заработной платы работнику на основании установленных расценок за каждую единицу произведенной продукции с учетом качества.

б) дополнительные, к данной группе относятся премии, доплаты и надбавки, бонусы, участие в прибылях.

Премии стимулируют повышенные результаты труда. Стоит отметить, что характер премии является неустойчивым. Ее величина может варьироваться. Кроме того работник организации может быть полностью лишен премии.

Работник может быть премирован за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу [7, с. 122].

В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Доплаты представляют собой вознаграждения за дополнительные результаты труда в конкретном отделе. Получают доплаты те сотрудники, которые участвовали в достижении дополнительного эффекта. Доплаты не являются обязательным элементом заработной платы. Их увеличение

напрямую зависит от индивидуальной эффективности труда конкретного сотрудника.

Доплаты и надбавки можно условно разделить на две группы:

- установленные в законодательном порядке, которые распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы (доплата труда в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу);

- поощрительные вознаграждения за дополнительные результаты труда (доплата за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство).

Бонусом являются вознаграждение, которое предоставляется при достижении конкретных результатов.

Использование бонусов как системы материального поощрения предполагает создание шкалы бонусов в зависимости от какого-либо показателя деятельности. Бонус представляет собой фиксированную ставку для определенного диапазона результатов. Кроме того, всегда есть предельный размер бонуса.

Базой для начисления бонусов может являться объективные и субъективные показатели [8, с. 54].

К первой группе показателей относятся выполнение производственных планов, объем поступивших денежных средств.

Субъективные показатели начисления бонусов – стаж работы, размер заработной платы.

Существуют следующие виды бонусов:

—за выслугу лет;

—за соблюдение трудовой дисциплины;

—целевой (новогодний, рождественский, юбилейный).

Бонус может выплачиваться в денежной и натуральной форме [9].

Сущность денежного материального стимулирования работников заключается в его побуждении к наиболее полному проявлению и

использованию своего трудового потенциала, направленного на развитие и процветание организации.

Участие в прибылях – распространенная форма стимулирования, ориентированная на реализацию корпоративных основ организаций [10].

Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль, зачастую это управленческие кадры [11].

Данный подход к стимулированию создает благоприятные условия для высокой мотивации персонала и повышения конкурентоспособности продукции.

Тем не менее, одного лишь повышения заработной платы для мотивации сотрудников явно недостаточно. Такая мера дает лишь кратковременный эффект, кроме того, если конкуренты предложат специалисту более выгодные условия, он может сменить работу без сожаления.

Более того, зарплата представляет собой компенсацию за труд, а мотивация – стимулирует на лучшие достижения. Именно поэтому необходимо уделять особое внимание неденежному материальному стимулированию.

Суть неденежного материального стимулирования работников состоит в предоставлении работнику благ, получение которых затруднено по каким-либо причинам, а также в предоставлении уникальных услуг, характерных только для данной компании [12].

Неденежное стимулирование производится за счет средств работодателя и на основании установленного коллективного договора.

Важно отметить, что социальный пакет может компенсировать низкий материальный уровень жизни персонала.

Предоставляя социальные льготы, предприятие старается решить проблемы своих сотрудников, косвенно увеличивает уровень их дохода.

Помимо прочего, наличие социального пакета позволяет предприятию конкурировать в вопросах привлечения и удержания квалифицированных сотрудников.

В структуре неденежного материального стимулирования выделяют следующие подгруппы:

—дополняющие условия – расширяющие возможности на рабочем месте;

—социальные – повышающие готовность к труду;

—имиджевые – повышающие статус.

Способы неденежного стимулирования представлены в таблице 1.

Принято выделять следующие виды социальных пакетов в зависимости от того, на какую категорию сотрудников они направлены:

- типовой социальный пакет;
- общедоступный социальный пакет;
- индивидуальный социальный пакет.

Типовой социальный пакет предназначен для руководящего состава и направлен на поддержание статуса должностной позиции в компании и вне её. В состав типового социального пакета могут быть включены все виды льгот [13].

Общедоступный социальный пакет включает в себя социальные льготы и льготы, дополняющие условия труда.

Индивидуальный социальный пакет включает индивидуальные льготы и направлен, в первую очередь, на удержание редких, высококвалифицированных сотрудников путем предоставления льгот, учитывающих индивидуальную мотивационную направленность.

Кроме того, льготы, предоставляемые в индивидуальном порядке, направлены на целенаправленное развитие персонала.

## Неденежное материальное стимулирование

Группы	Состав
Дополняющие условия труда	Оплата сотовой связи; Предоставление служебного транспортного средства, личного водителя; Возмещение расходов на транспорт; Предоставление корпоративного ноутбука, планшета, мобильного телефона
Социальные	Доставка сотрудников с работы, на работу; Негосударственное пенсионное обеспечение; Предоставление путевок в дома отдыха для работника и его семьи; Обязательная и дополнительная страховка; Льготное питание; Ценные подарки на памятные даты; Предоставление служебного жилья, оплата расходов на его содержание; Предоставление льготных программ, связанных с воспитанием и обучением детей.
Имиджевые	Служебный автомобиль представительского класса; Питание в отдельном зале для высшего руководства; Заказ легких закусок, напитков на рабочее место; Стипендиальные программы; Повышение квалификации, социальные и личностные тренинги за счет работодателя; Консультативные службы; Организация и оплата дорогостоящего отдыха.

Однако, каждый руководитель предприятия должен помнить о том, что регулярное использование различного рода льгот снижает заинтересованность работника в повышении эффективности производства.

Также немаловажным составляющим является моральное стимулирование, которое представляет собой передачу информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде [14].

Признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Достойные действия исполнителей влекут за собой похвалу. Основными требованиями к похвале являются:

- последовательность;
- контрастность;

—дозированность.

С помощью системы награждений, у предприятия появляется возможность продемонстрировать сотрудникам поведение, которое является желаемым.

К данному способу морального стимулирования относятся следующие мероприятия:

—объявление личной благодарности в устной и письменной форме;

—ордена, медали, значки за выдающиеся заслуги;

—выдача грамот, благодарственных писем;

—организация доски почета;

—поздравление работника с юбилеем, 8 марта, 23 февраля,

профессиональным праздником и иными праздничными датами.

Помимо этого, сущность морального стимулирования направлена на стимулирование действий со стороны сотрудников на устранение недостатков, с помощью публичной или личной критики.

Правила применения критики:

—конфиденциальность;

—аргументированность;

—уважительного отношения к личности критикуемого;

—внесения элементов похвалы;

—сопереживания;

—отсутствие категоричных требований признания ошибок;

—демонстрация готовности прийти на помощь.

Моральное стимулирование применяется в следующих случаях:

- добросовестное исполнение труда;

- преданность компании;

- поздравления с юбилеем, профессиональным праздником,

международными праздниками, такие как 8 марта, 23 февраля;

- выполнение плана;

- предотвращения аварийной ситуации;
- проводы на заслуженный отдых;
- победа в профессиональных соревнованиях.

Важным условием эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует сплоченности интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия [16].

На основании изложенного можно сделать вывод, что заработная плата оказывает влияние на самооценку работника, удовлетворяя тем самым потребности в уважении окружающих, самоутверждении.

Несмотря на это, если использовать исключительно материальные поощрения, то вся система стимулирования приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

### **1.3. Пути совершенствования системы стимулирования персонала в организации**

В данное время важным фактором развития организации является стимулирование его сотрудников. Для успешного выполнения функций управления, необходимо осуществлять разумное стимулирование работников организации. Необходимо обеспечить взаимосвязь между потребностями и целями работников с целями организации.

Следует отметить, что в организации ИП Полесовой В.В. уделяют особое внимание кадровому составу. Руководство организации уверено, что правильно стимулированный персонал способен привести организацию к

процветанию и успеху. Поэтому менеджер по персоналу в ИП Полесовой В.В. должен знать потребности, увлечения, интересы каждого сотрудника.

Большинство стимулирующих программ представляют собой компенсационные программы, построенные на основе включения в них каких-либо стимулирующих факторов: вознаграждения за высокие индивидуальные результаты, поощрение за позитивное поведение, присуждение звания лучшего работника, поощрение за качество обслуживания, отсутствие поощрения в негативных случаях и т. д.. К сожалению, это в ИП Полесовой В.В. используется достаточно редко и на основании выполненного в работе анализа системы совершенствования стимулирования персонала, мы предлагаем руководству ряд мероприятий по совершенствованию существующей системе стимулирования труда.

Руководителю значимо ставить перед подчиненными такие цели, чтобы его сотрудники работали с полной отдачей и могли бы реализовать весь свой потенциал, не забывая при этом и про свой профессиональный рост.

Специалисты пришли к выводу, что цель стимулирующей программы – создание у персонала организации побуждений к деятельности, направленной на достижение целей организации. Большинство сотрудников не довольны своей заработной платой. В компании отсутствует система стимулирования, позволяющая зарабатывать больше денег. Необходимо создать условия стимулирования, которые позволяют зарабатывать больше денег, выполняя более качественно свою работу и достигая целей компании.

Мы также предлагаем руководству организации ИП Полесовой В.В. использовать новоиспеченные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования своего персонала через развитие материальных и нематериальных стимулов.

Нами предлагается в качестве программы мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ряд комплексных

мероприятий. Программа мероприятий состоит из пяти последовательных действий.

1. Выбрать форму и программу обучения для руководства ИП Полесовой В.В.

Действенное управление и стимулирование персонала невозможно без активного и постоянного участия руководства компании. Руководитель организации в нынешних условиях должен обладать такими качествами как знание бизнеса и сферы деятельности организации, профессиональные знания и навыки в области управления персоналом, лидерство и управление переменами, а также способность к обучению и развитию. Постоянное обновление профессиональных знаний и навыков является критическим качеством – управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала может только человек, сам овладевший этим искусством. В настоящее время существует множество форм обучения руководителей и директору ИП Полесовой В.В. мы рекомендуем продолжать развиваться и обучаться в любой удобной форме. В современной практике используются такие формы как тренинги, деловые игры, обучающие семинары, стажировки, наставничество и т.д..

2. Сформулировать правила управления стимулированием, которые необходимо использовать при построении системы стимулирования персонала в организации ИП Полесовой В.В.

Специалисты советуют руководству современных компаний ознакомиться с факторами, повышающими и снижающими систему стимулирования.

Для руководства организации ИП Полесовой В.В. можно также предложить ряд определенных правил системы стимулирования.

Психологические правила системы стимулирования базируются на особенностях человеческой психики, отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов

стимулирования. Наиболее важные из этих правил могут быть сформулированы следующим образом:

—положительное подкрепление эффективнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе. Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое либо скрытое сопротивление;

—непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые. Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу — человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость. Так что вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект;

—поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Человеку должно быть совершенно точно известно, за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получат дальнейшее развитие. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их окружающих, чем отложенное на длительный срок;

—большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые — удовлетворение. Свои достижения люди преимущественно оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Разница между собственным заработком и заработком коллеги является подчас более устойчивым фактором удовлетворенности, чем сам заработок. Высокие, редко кому достающиеся награды, обескураживают остальных сотрудников, всех тех, кто их не получил. Они вызывают напряженность среди персонала, приводят к ухудшению взаимоотношений. В то же время небольшие, часто и многими

получаемые поощрения оказывают положительное воздействие на индивида и коллектив в целом.

3. Необходимо сначала провести исследование, чтобы выяснить реальные потребности и желания сотрудников, и на основе полученных данных создать объединенную систему вознаграждений, включающую материальные и нематериальные стимулы.

4. Разработать систему вознаграждений персонала.

Система вознаграждений делится на две части: материальное и нематериальное вознаграждение.

Предлагаем следующие широко распространенные материальные вознаграждения, которые может использовать руководство ИП Полесовой В.В.

1) Заработная плата сотрудников компании, размер которой устраивал бы сотрудников и руководителя.

2) Премии и система участия в прибылях компании.

Исследования показывают, что премирование мотивирует сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада. Лучше всего использовать разнообразные методы материальной мотивации, то есть помимо заработной платы должны быть дополнительные денежные выплаты (премии) по результатам работы или специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности сотрудника. Индивидуальное премирование – это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте. Для менеджеров хорошо ввести премии за высокие индивидуальные результаты, премии на группу менеджеров за показатели работы, премии по результатам годовой работы компании. Дополнительные вознаграждения, направленные на интересы сотрудника (например, рождение ребенка), ценный подарок на дни рождения.

3) Выделение средств на оплату транспортных расходов (оплата проезда до места работы).

4) Обучение, повышение квалификации персонала.

Повышение квалификации – поддержание и приведение в соответствие квалификационного уровня кадров. Менеджеры хотят развиваться и обучаться дальше. Это может быть дополнительное обучение за счет работодателя, направление на семинар, тренинг.

5) Оплата корпоративных вечеров, пикников, загородных поездок. Торжественные проводы в последний день работы хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

6) Предоставлять бесплатные обеды в офисе компании.

Это используется, чтобы поблагодарить персонал, для укрепления командного духа и лояльности сотрудников. Также могут быть использованы сертификаты на обед в кафе и ресторанах города, обеды лучших работников с руководителем компании.

Характер и величина вознаграждений, получаемых сотрудниками в качестве компенсаций за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и стимулировать требуемый ей персонал. Эффективная система вознаграждений стимулирует производительность, повышает эффективность использования трудовых ресурсов. Неэффективная вызывает неудовлетворенность, снижение производительности труда и его качества, может вынудить работников к уходу из компании (главная причина текучести кадров).

Желая сэкономить, многие компании решают пойти на хитрость и совместить программы стимулирования персонала с мероприятиями по усилению командного духа. Считается, что корпоративные акции – все равно, что подарок сотрудникам. Но вознаграждение конкретного сотрудника является признанием его персональных заслуг со стороны руководства. Смешение личного и общественного может привести к неприятным казусам.

5. Разработать и ввести дополнительные компенсации для работников организации ИП Полесовой В.В.

В России существуют рекомендуемые формы дополнительных компенсаций работникам. Специалисты отмечают, что не заработная плата, а льготы, выстроенные определенным образом, влияют на положительное отношение работника к своему предприятию. В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют сотрудникам некоторые льготы, хотя они и не обязаны это делать законодательно. Льготы – это часть компенсации работникам компании в форме предоставления права получения услуг, повышающих их жизненный уровень. Менеджерам ИП Полесовой В.В. не предоставляется никаких льгот, и директор может ввести одну или две на выбор наиболее подходящие на его взгляд. В числе рекомендуемых нами к применению:

1) Медицинское страхование. Компания для стимулирования сотрудников может создать индивидуальный пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Речь идет о заключении прямых договоров с лучшими медицинскими учреждениями города для тотального медицинского обслуживания работников компании. И не только работников, но и членов их семей (имеется в виду супругов и детей), обслуживание у лучших специалистов с полным или частичным покрытием расходов организацией.

2) Стоматологическое страхование. Прямые договоры компании с местными стоматологическими светилами.

3) Сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств. При выходе на пенсию данная сумма присоединяется к сумме накопленной пенсии, т. е. становится многоцелевой.

4) Программы защиты дохода. (Оплата больничных. Многие компании предоставляют возможность отсутствия по болезни от 1 до 7 дней в году без обоснования врачом). Краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность. Законодательством РФ определены периоды сохранения заработной платы в этом случае в полном объеме.

5) Страхование жизни. Компания может застраховать работника бесплатно на определенную сумму с определенными месячными небольшими платежами членов семей.

6) Пенсионные накопительные схемы. С определенного периода работы сотрудника в компании вводится система, когда компания докладывает к пенсионным отчислениям равную сумму или процент от нее.

7) Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, на тех же основаниях, что и штатных сотрудников. Вводится в контексте стажа работы и компании.

8) Дополнительные выходные дни (личные дни).

9) Помощь в обучении, дополнительном образовании. Речь идет о финансовой помощи (покрытии затрат на обучение) при достижении определенных результатов работы и стажа.

10) Различные программы содействия работникам вне работы, а также членам их семей. Сюда относятся: помощь в усыновлении детей; помощь родителям в воспитании детей (покрытие компанией профессиональных консультаций); помощь работникам в уходе за престарелыми родителями (покрытие затрат на обслуживание и консультирование); расширенный период сохранения рабочего места за работником в случае необходимости ухода за членами семьи; помощь в сохранении семьи (покрытие затрат на консультирование и специализированное лечение в случае необходимости); расширенный период отсутствия в связи со смертью родственников; гибкие графики работы и возможность работы дома; скидки на приобретение товаров в определенных магазинах.

При правильном выборе средств стимулирования управление рабочим коллективом становится намного эффективнее и позволяет максимально использовать его потенциальные возможности.

Реализация предлагаемой программы мероприятий по совершенствованию действующей системы стимулирования в организации ИП Полесовой В.В. позволит повысить удовлетворенность сотрудников

работой в организации, избегать текучести кадров и более эффективно решать задачи компании в современных рыночных условиях.

## **Выводы по главе 1**

Стимулирование персонала организаций является актуальной проблемой для российских компаний в настоящее время. Стимулирование является ключом к поведению человека. Как известно процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносят ощутимые результаты, руководителю приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. И как следствие эффективность организации падает. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека, без правильного использования стимулов к труду.

Именно с помощью персонала организации достигают реализацию своей стратегии и целей. Менеджеры организаций должны быть удовлетворены своей работой и ее оплатой. Поэтому им необходимо совершенствовать стимулирование труда. Но пока не все руководители это отчетливо понимают. Сейчас существует много методов материальной и нематериальной мотивации персонала. Для достижения наилучшего результата необходимо правильно использовать и сочетать эти методы.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день оценить эффективность стимулирования сотрудников компании можно при помощи разных мероприятий, так как каждое мероприятие имеет не только свои преимущества, но и недостатки. По этой причине выбор того или иного мероприятия зависит от личного предпочтения специалиста, который оценивает эффективность обучения кадров, учитывая цели, которые преследует компания, отправляя своего сотрудника на обучение.

Под стимулированием труда понимается комплекс мер, которые обеспечивают сотрудникам достойные условия труда и удовлетворяют их личные интересы, эти меры направлены на достижение целей организации.

Стимулирование - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка мотивации персонала и нематериальная, которая дают возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность.

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 сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.

Стимулирование труда одновременно несет в себе и нематериальную нагрузку, с помощью которой работник получает возможность реализовать себя не только как работник, но и как личность.

Вынесение процесса стимулирования персонала за рамки традиционной системы образования - объективное явление, обусловленное развитием производительных сил, и личным совершенствованием индивидуума. Наиболее дальновидные представители современного бизнеса все активнее включаются в процессы обучения и рассматривают внутрифирменную подготовку как ключ к обеспечению роста производительности, увеличению прибыли компания и укреплению позиций на мировом рынке.

Управление системой стимулирования персонала – деятельность по определению концепции (целей, задач, стратегических ориентиров), механизмов, программы, бюджетирования обучения компании, а также разработка программ по их реализации. В процессе управления системой стимулирования следует помнить, что она эффективна только в том случае, если тесно связана с важнейшими направлениями системы стимулирования персоналом – системой стимулирования труда, работой с резервом, программой адаптации персонала, оценкой результатов деятельности персонала и т.д.

Материальные и нематериальные стимулы должны интенсивно дополнять друг друга, ведь правильное сочетание данных стимулов с учетом стратегии, ресурсов, особенностей культуры организации позволяет создать в коллективе стимулирующую среду для достижения поставленных целей.

В первой главе были рассмотрены такие понятия как стимул, стимул к труду, процесс стимулирования, денежное и неденежное стимулирование, составляющие системы стимулирование, типы вознаграждений персонала, которые необходимо знать руководителю компании. На основании цели нашего исследования мы разработали программу мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации ИП Полесовой В.В.. Разработанные нами мероприятия целесообразно использовать для организации эффективной системы стимулирования труда работников ИП Полесовой В.В.. Из возможного перечня мероприятий руководству необходимо отобрать те, что ему лучше всего использовать, основываясь на своих принципах и финансовой возможности. Но не нужно забывать, что просто материального вознаграждения не достаточно для привлечения, удержания и стимулирования персонала. Обеспечив достаточные условия для стимулирования сотрудников, в организации ИП Полесовой В.В. будут работать удовлетворенные специалисты, не будет текучести кадров и компания сможет более успешно достигать своих целей.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ИП ПОЛЕСОВОЙ В.В.**

### **2.1. Общая характеристика организации ИП Полесовой В.В.**

Полное наименование организации: Индивидуальный предприниматель Полесовой Владимир Васильевич. Сокращенное название организации: ИП Полесовой В.В. Место нахождения организации определяется фактическим адресом. Фактический адрес организации: 660020, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Шахтеров, д. 4, корп. 3, пом. 2. Юридический адрес организации: 664019, Иркутская обл., г. Иркутск, ул. Ленская д. 1б/1 кв. 144.

ИП Полесовой В.В. является коммерческой организацией, действующей на основании выписки из ОГРНИП.

Основной вид деятельности ИП Полесовой В.В. – производство защитных масок для лица и униформы для мастеров бьюти индустрии с нанесением логотипа, оптовая и розничная торговля.

Организация ИП Полесовой В.В. это:

—организация, является одной из первых в мире производителей защитных масок с нанесением логотипа;

—собственное производство, общей площадью 550 кв. м.;

—отдел розничной и оптовой торговли;

—собственный бренд «FSK» (Face Shop Krasnoyarsk);

—около 60-ти сотрудников;

—география поставок по всему миру;

—разнообразный ассортимент и высокое качество товара.

Продукция компании насчитывает около 20 ассортиментных единиц защитных масок и униформы для мастеров индустрии красоты, грумеров, работников общественного питания, салонов красоты и другие.

Производственная организация оснащена высокотехнологичным оборудованием от европейских производителей и сертифицирована в

соответствии с международными стандартами качества, а непрерывный контроль сырья на всех этапах производства обеспечивает высокое качество готовых изделий. За недолгий срок непрерывная работа над совершенствованием технологических процессов, повышение качества обслуживания клиентов, стремление коллектива компании к достижению новых высот профессионального мастерства и уровней производства позволили предприятию стать одной из крупнейших компаний российского рынка.

На данном этапе происходит расширение производства и улучшение условий труда персонала организации. В последние годы произошел рост производства и увеличение выпуска новых товаров.

Анализ основных показателей деятельности ИП Полесовой В.В. представлен в таблице 2.

Таблица 2

Основные финансовые результаты деятельности ИП Полесовой В.В. за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				±	%
Выручка от продаж	9 346 580	9 006 200	8 344 370	-1 002 210	-10.7
Расходы по обычным видам деятельности	9 304 460	9 080 640	8 433 910	-870 550	-9.4
Прибыль (убыток) от продаж	42 120	-74 440	-89 540	-131 660	-312.6
Прочие доходы	49 710	126 640	161 360	111 650	224.6
Прибыль до уплаты налогов	91 830	52 200	71 820	-20 010	-21.8
Налог на прибыль	18 360	10 440	14 360	-4 000	-21.8
Чистая прибыль (убыток)	73 460	41 760	57 450	-16 010	-21.8

Годовая выручка за 2019 год составила 8 344 370 тыс. руб., что на 1 002 210 тыс. руб. меньше значения за 2017 г. Снижение выручки обусловлено ростом расходов предприятия, связанных с приобретением дополнительного оборудования, обучением персонала.

По основному виду деятельности организация получила убыток в

2018 г. и 2019 г. в размере 74 440 тыс. руб. и 89 540 тыс. руб. соответственно. За счет прочих доходов, которые в 2019 г. составили 161 360 тыс. руб., компания получила чистую прибыль в сумме 57 450 тыс. руб.

Далее проанализируем эффективность деятельности организации. Для этого рассчитаем показатели рентабельности по данным ИП Полесовой В.В. за период 2017–2019 гг. (таблица 3).

Таблица 3

Анализ рентабельности ИП Полесовой В.В. за 2017-2019 гг.

Показатели рентабельности	Значение, %			Изменение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	(гр.3 - гр.2)	(гр.4-гр.2)
Рентабельность продаж, %.	0,5	-	-	-0,5	-0,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,7	0,3	0,5	-0,4	-0,2

Данные таблицы 3 показывают, что рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2017 г. имеет тенденцию к снижению.

Для характеристики финансового состояния ИП Полесовой В.В. также необходимо провести расчеты коэффициентов ликвидности организации, которые приведены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ коэффициентов ликвидности ИП Полесовой В.В. за 2017-2019 гг.

Показатель	Нормативное значение	2017	2018	2019	Изменение, 2019-2017
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1-0,7	0,166	0,0324	0,220	0,054
Коэффициент быстрой ликвидности	1 и более	,639	,518	,802	0,163
Коэффициент текущей ликвидности	2 и более	,164	,374	,995	-0,169

Итак, исходя из представленных в таблице 4 показателей, можно сделать вывод, что в 2019 г. значение коэффициента абсолютной ликвидности соответствует норме (0,22). Следует отметить, что по сравнению с 2017 г. данный коэффициент вырос на 0,054.

Значение коэффициента быстрой ликвидности на конец 2019 г. оказалось ниже нормы (0,802). Это указывает на недостаток у ИП Полесовой В.В. ликвидных активов, которыми можно было бы погасить в случае необходимости наиболее срочные обязательства. Следует отметить, что значения коэффициента быстрой ликвидности в течение 2017–2019 гг. было ниже нормативно рекомендуемого.

Значение коэффициента текущей ликвидности на конец 2019 г. составило 1,995, что несколько ниже нормативного значения 2,0. Следует отметить снижение данного коэффициента за период 2017–2019 гг. на 0,169.

По результатам основных показателей финансовой деятельности ИП Полесовой В.В. за 2017–2019 гг. можем сделать следующие выводы:

1) по итогам 2019 г. получен убыток от продаж в размере 89 540 тыс. руб. Объемы основной деятельности были сокращены в связи с нестабильными условиями экономики, финансовыми и политическими санкциями. Но полученная чистая прибыль свидетельствует о том, что в 2019 г. предприятие занималось также иными видами деятельности, которые в итоге позволили получить прибыль;

2) чистая прибыль предприятия имеет тенденцию к росту за 2019 год составила 57 450 тыс. руб., то есть на 15 690 тыс. руб. выше, чем в 2018 г.;

3) наблюдается отрицательная динамика рентабельности продаж (-1,6 процентных пункта по сравнению с данным показателем за 2017 г.);

4) коэффициенты ликвидности (кроме абсолютной ликвидности) в 2017–2019 гг. были ниже принятого нормативного значения.

Стимулирование персоналом, в том числе и развитие отделов, ИП Полесовой В.В. возложено на директора.

В ИП Полесовой В.В. директор представлен 3-мя отделами: отделом по подбору персонала, отделом оптовых продаж, отделом розничной торговли, а так же, службой контроля и обработки заказов и швейным производством. На рисунке 2 представлена организационная структура

организации.

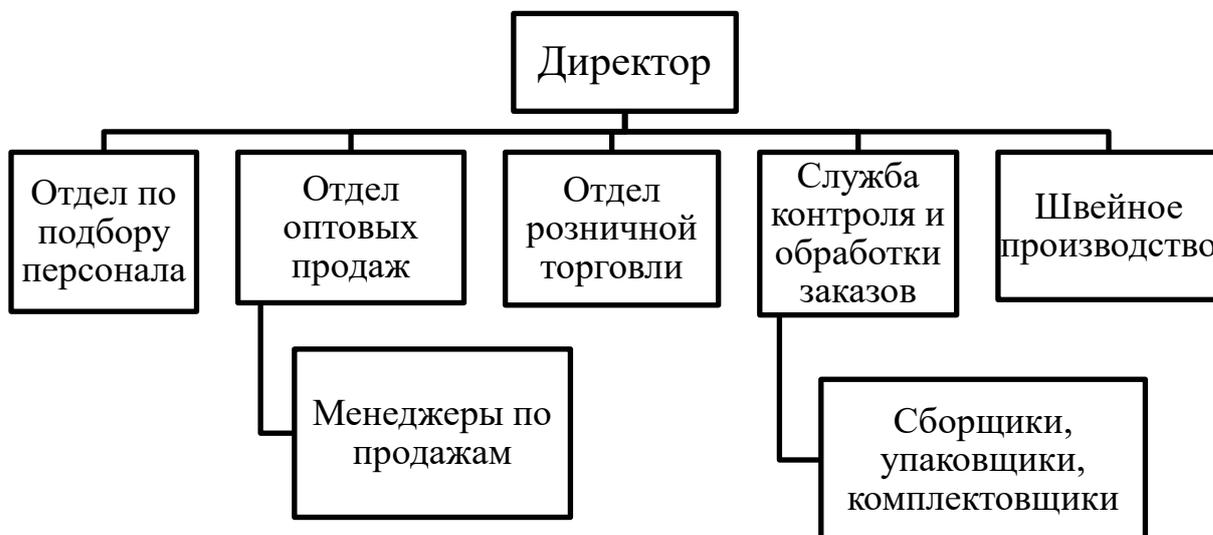


Рисунок 2. Организационная структура организации ИП Полесовой В.В.

С самого начала своей деятельности ИП Полесовой В.В. ориентировалось на комплексное решение проблем клиентов относительно программных и аппаратных средств компьютеризации, компьютерных сетей, средств безопасности, видеонаблюдения и контроля доступа, автоматизации производственных и учетных процессов предприятия, а также качественного и доступного сервиса.

Директор компании наделен функциями по:

- формированию отделов организации, которое включает в себя планирование, поиск, отбор и найм, увольнение, анализ текучести;
- обучению персонала, в ходе которого производится аттестация и оценка персонала, переквалификация, повышение квалификации, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы;
- совершенствованию организации труда, его стимулированию, созданию безопасных и комфортных условий труда.

Отдел по подбору персонала определяет потребность в увеличении штата сотрудников, проводит поиск и отбор сотрудников. Отдел оптовых

продаж занимается поиском крупных клиентов, заключением договоров поставки, обработкой заказов, расчётом клиентов. Отдел розничной торговли занимается обработкой розничных заказов, расчётом клиентов. Служба контроля и обработки заказов занимается контролем, сборкой заказов, комплектовкой и упаковкой. Швейное производство занимается раскройкой и пошивом тканевых многоразовых масок и униформы для мастеров бьюти индустрии.

Каждая должность в ИП Полесовой В.В. имеет собственную утвержденную должностную инструкцию. Весь персонал организации работает, соблюдая корпоративные стандарты предприятия. В них освещены основные принципы и требования к внешнему виду, речи работников, этикету, качеству предоставляемых услуг и тому подобное. При любом неисполнении требований установленных стандартов на работника ждут дисциплинарные наказания.

Основой кадровой политики ИП Полесовой В.В. является принцип сохранения ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями их профессионального и личного уровня.

В организации создана единая система планирования кадров, которая включает перспективный план работы с кадрами на 5 лет и текущие планы на год. Оба плана составляются и утверждаются директором.

Кадровое планирование в организации реализуется путем осуществления взаимосвязанных мероприятий, которые объединены в оперативном плане работы с персоналом.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом руководство организации ИП Полесовой В.В. собирает следующие сведения:

– информацию о постоянном составе персонала (фамилия, имя, отчество, место жительства, возраст, время поступления на работу, образование и т.д.);

– сведения о структуре персонала (квалификация, половозрастная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, управленцев);

– данные о текучести кадров, затратах времени на простой, болезни;

– сведения о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен, в ночную смену, продолжительность отпуска);

– данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями;

– данные о заработной плате персонала (структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифам и сверх тарифов).

В план работы с кадрами включены три основных раздела, отражающие:

1) меры по улучшению состава кадров организации: рабочих, управленцев и специалистов;

2) мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации, ротации, обучению резерва;

3) меры улучшения морально–психологического климата.

Кадровая стратегия ИП Полесовой В.В. формируется с учетом, как интересов руководства, так и интересов его персонала. Она определяется стратегией ИП Полесовой В.В.

Данные структуры персонала их возраст, уровень образования ИП Полесовой В.В. представлен в таблице 5.

Таблица 5

Возрастная и качественная характеристика персонала ИП Полесовой В.В. за 2017–2019 гг., чел.

Показатель	Год		
	2017	2018	2019
Среднесписочная численность персонала	32	44	58
Полный рабочий день	28	40	53
Неполный рабочий день (по совмещению)	4	4	5

Продолжение таблицы 5

Мужчины	8	13	10
Женщины	24	31	48
Возраст			
18 – 30	21	25	32
31 – 45	11	19	26
46 – 60	-	-	-
Уровень образования			
высшее (полное)	15	20	27
высшее (неполное)	10	16	21
Среднее	7	8	10
Руководящий персонал	3	3	3
Работники (исполнители)	29	41	55

Анализируя данные таблицы 5 можем сделать следующие выводы. В 2017 году штатный персонал составлял 32 работника, в 2018 г. – 44, а в 2019 году 58 работников.

Как видно из данных, количество работающих в организации увеличилось в 2019 г. на 14 чел. по сравнению с 2018 г.

Количество работающих в ИП Полесовой В.В. полный рабочий день увеличилось в 2019 году на 25 чел., а в 2018 г. увеличилось на 12 чел. по сравнению с 2017 г. Количество работников неполного рабочего дня в 2019 г. увеличилось на 1 чел. По сравнению с 2017 и 2018 гг.

На рисунке 3 представлена гендерная структура персонала ИП Полесовой В.В.

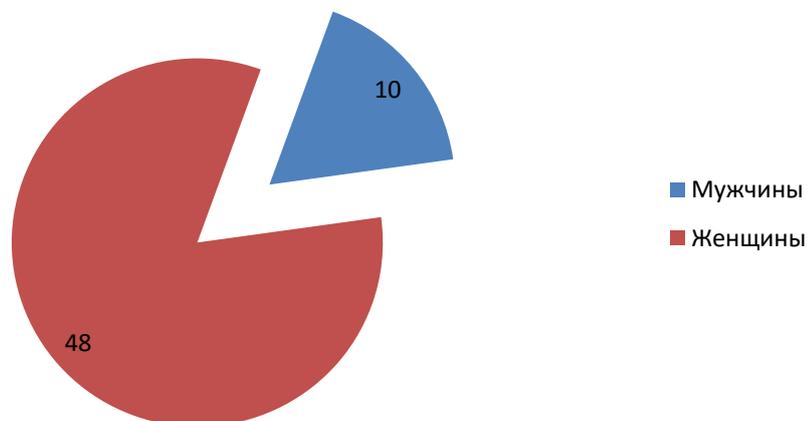


Рисунок 3. Гендерная структура персонала ИП Полесовой В.В. в 2019 г., %

Как видно из данных, количество работающих женщин в ИП Полесовой В.В. всегда превышало количество мужчин:

- женщин: 2017 г. = 24 чел., 2018 г. = 31 чел., 2019 г. = 48 чел.;
- мужчин: 2017 г. = 8 чел., 2018 г. = 13 чел., 2019 г. = 10 чел.

В последнее время количество женщин увеличилось, а мужчин в 2019 г. уменьшилось на 3 чел. по сравнению с 2018 г. А по сравнению с 2017 г. увеличилось на 2 чел. Это связано с тем, что организация для увеличения прибыли выбрала стратегию увеличения квалифицированных сотрудников и расширение компании, в связи с выпуском новых товаров.

Количество женщин в отчетном году увеличилось на 17 человека по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было женщин меньше на 7 человек. Это также связано со стратегией увеличения квалифицированных сотрудников и расширение компании, в связи с выпуском новых товаров для увеличения прибыли.

Подавляющее количество работающих в ИП Полесовой В.В. в возрасте от 18 до 30 лет, также серьезное место занимают и работники в возрасте от 31 до 45 лет, совсем нет работников 46–60 лет.

Количество работников в возрасте 18–30 лет увеличилось на 7 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было сокращение этой возрастной группы на 11 человек.

Количество работников в возрасте 31–45 лет увеличилось на 7 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было сокращение этой возрастной группы на 15 человек.

Персонал в возрасте 46–60 лет не числится в организации ИП Полесовой В.В.

Численность административно–управленческого персонала не изменилась по сравнению с 2017 и 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. численность работников составляла 3 человека.

В 2019 году ИП Полесовой В.В. выбрал стратегию повышения эффективности издержек за счет увеличения кадров, внедрения

новых технологий и увеличения выпуска продукции для увеличения прибыли. В связи с этим численность всего персонала организации увеличилась почти на треть, были приняты более квалифицированные и опытные работники.

Количество принятых работников в 2019 г. увеличилось на 14 человек по сравнению с 2018 г.

Итак, анализ показал за 2017–2019 гг. в организации произошло увеличение численности персонала, однако в целом структура персонала ИП Полесовой В.В. удовлетворительна и отвечает требованиям данной отрасли.

## **2.2. Анализ системы стимулирования персонала в ИП Полесовой В.В.**

Целью анализа действующей системы стимулирования персонала в организации ИП Полесовой В.В. является создание представления о ее недостатках и возможности их исправления. Для выявления каких-либо проблем, необходимо провести анализ существующей системы стимулирования труда персонала в организации. Рассмотрим каждую группу методов стимулирования более подробно. В управлении персоналом ИП Полесовой В.В. применяются следующие группы методов: материальные (экономические), социально – психологические и моральные методы.

Материальное стимулирование в рассматриваемой организации включает в себя:

а) материальное стимулирование труда работников: основная заработная плата;

б) фиксированные премиальные в каждом месяце.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ организация самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Компания использует оплату труда как важнейшее средство

стимулирования добросовестной работы. Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада;
- доплат;
- премий.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди к этому привыкли и поэтому уверены в своем стабильном положении. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, предприимчивости в оказании услуг клиентам. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по обслуживанию клиентов согласно заявкам. Основным условием начисления премий работникам является выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями. Премия в компании является фиксированной, что в свою очередь, не является достаточным стимулом работников к стремлению делать что-то большее для компании, чем входит в их непосредственные должностные обязанности.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации.

Конкретный размер снижения премии определяется директором компании и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в компании можно выделить:

1. Оптимизация организации рабочего места необходимой офисной мебелью, обеспечение всей необходимой оргтехники и оборудованием, освещением;

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.);

3. Организация праздников для сотрудников организации ИП Полесовой В.В. и их детей.

В организации есть традиция – поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка. А также совместное празднование торжеств, особых событий компании, проведением различных корпоративных вечеров.

В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих знаний. Руководство фирмы не оплачивает учебные отпуска и самообучение работнику, фирма компенсировать пока не готова.

Существующая система стимулирования персонала ИП Полесовой В.В. основана на материальных стимулах и мотивах. Моральное стимулирование начало развиваться только с 2017 г., что положительно влияет на текучесть кадров. Руководство предпочитало воздействовать на стимулирование сотрудников путем денежного вознаграждения, что в свою очередь породило много проблем. Система нематериального стимулирования в организации действует не систематично, что вызывает недовольство у персонала.

Отразим основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала и динамику численности ИП Полесовой В.В. в таблице 6.

Таблица 6

Направления морального стимулирования трудовой активности персонала и динамика общей численности задействованных за период с 2017 по 2019 гг.

Направление	Год		
	2017	2018	2019
Привлечение к участию в делах организации	14 человек	21 человек	30 человек
Вынесение благодарностей за добросовестный труд	21 человек	32 человека	36 человек
Критика (при наличии жалоб со стороны коллег, покупателей или иных лиц)	23 человека	36 человек	45 человек

Из данной таблицы следует, что количество привлеченных к участию в делах организации сотрудников увеличилось на 16 человек. Количество вынесенных благодарностей за добросовестный труд увеличилось на 15 человек. Наличие критикуемых увеличилось на 22 человека. Это очень низкие показатели для современной организации с численностью работников более 60 человек. Такие направления, как привлечение к участию в делах организации и вынесение благодарностей уступают направлению критики, что несет за собой массу проблем.

В ходе исследования был проведен опрос среди сотрудников компании ИП Полесовой В.В., в ходе которого выяснились факторы, которые вызывают недовольство у сотрудников.

В таблице 7 представлены факторы, вызывающие недовольство.

Таблица 7

Факторы, вызывающие недовольство сотрудников организации ИП Полесовой В.В.

Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства	60	36	4

Невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации	51	42	7
Отсутствие положительных эмоциональных связей	69	27	4
Авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников	15	79	6
Содержание деятельности, не вызывающее интереса	10	80	10

Основными факторами, которые вызывают недовольство персонала являются:

1. Отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства (60%);
2. Невнимательность и формальное отношение со стороны руководства (51%);
3. Отсутствие положительных эмоциональных связей (69%).

Таким образом, проанализировав всю информацию о системе стимулирование персонала в ИП Полесовой В.В., можно выделить ряд проблем:

1. Фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда сотрудников;
2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне;
3. Не предоставляется возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации рядовым специалистам.

### **2.3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В.**

В результате проведенного анализа стимулирования труда сотрудников организации ИП Полесовой В.В. становится очевидно, что для более эффективного функционирования организации и ее персонала следует осуществление ряда мероприятий, которые будут направлены на

усовершенствование существующей системы стимулирования труда персонала.

В ходе исследования была рассмотрена информация о существующей системе стимулирования труда персонала, выделены основные факторы, которые вызывают недовольство у сотрудников организации, а также сформулированы проблемы в системе стимулирования труда персонала:

1. Фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда сотрудников;
2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне;
3. Возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации.

Для того что бы усовершенствовать существующую систему стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В. необходимо правильно использовать имеющиеся в организации положительные моменты и постараться ликвидировать факторы, которые не поддерживают удовлетворенность трудом сотрудников.

Первая проблема, которая существенно влияет на эффективность деятельности организации – фиксированная премия. Существующая в компании система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, что сказывается на компании в целом. Для того что бы решить данную проблему, необходимо внести изменения в существующую систему премирования в ИП Полесовой В.В.

Проведенный анализ опроса подтверждает, что материальные выплаты включены в список значимых мотивирующих факторов сотрудников в компании ИП Полесовой В.В. Поэтому нужно построить такую систему премирования, которая будет удовлетворять сотрудников и оказывать положительную динамику на эффективность деятельности организации. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится.

Таким образом, что бы решить проблему с фиксированной премией, нужно внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ.

Денежное стимулирование персонала на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

Пять аргументов в пользу внедрения системы КРІ:

- 1) 100%-ная ориентация на результат – работник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- 5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации.

Систему КРІ внедряет в организацию тренер - консультант, который разрабатывает систему для каждого подразделения. Ключевые показатели зависят:

- поставленных целей;
- специфики работы;

- уровня должности и функционала.

Так же стоит отметить, что система КРІ может отражать как финансовые показатели, так и показатели основных процессов, и показатели использования ключевых ресурсов. Пример персональной результативности сотрудника можно рассмотреть в таблице 8.

Таблица 8

Шаблон таблицы персональной результативности сотрудника

Ключевые показатели (КРІ)	Вес КРІ	План	Факт	Результат, %
Показатель-1	...	...	...	...
Показатель-2	...	...	...	...
Коэффициент результативности	...	...	...	...

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

Рассмотрим вариант КРІ системы для расчета премиальной выплаты для менеджера по продажам (таблица 9).

Таблица 9

КРІ система для менеджера по продажам

Ключевые показатели КРІ	Вес	План, тыс. рублей	Факт, тыс. рублей	% выполнения (факт/план*100)
Объем продаж	0,3	1000	1200	120
Средний чек	0,4	50	55	110
Процент активных клиентов в базе	0,2	80	82	102,5
Средняя рентабельность, %	0,1	12	13	108,3
Итого, коэффициент результативности				$36+44+22,5+10,83=111,33$

Сумма премии рассчитывается на основе коэффициента результативности по КРІ. Итоговый коэффициент результативности

рассчитывается как сумма процента выполнения плана на вес данного процессе разработки показателя.

Таблица 10

Результаты КРІ системы

Коэффициент результативности, %	Расчетный коэффициент (доля премиальной части), %	Сумма оплаты по результатам, %
Меньше 80	0	0
80-90	0,35	10500
90-100	0,7	21000
100-110	0,8	24000
110-120	0,1	27000
Высшее 120	1	30000

По данным таблицы 10 коэффициент результативности в данном случае равен 111,33. Данный показатель попадает в интервал 110 - 120%, следовательно премия по результатам = 27000 .

Таким образом, менеджер по продажам видит свои результаты и ориентируется, на что направить усилия для получения максимального коэффициента = дохода.

Внедрение и эффективная работа системы мотивации по целям требует обучения руководителей компании правильно использовать и совершенствовать данную систему на практике. Для успешной реализации проекта разработки и внедрения мотивации по целям помогут независимые оценщики, опытные консультанты, имеющие знания и опыт в этой области. Сроки проекта определяются индивидуально. В любом случае тестирование и внедрение занимает 2 - 3 месяца. Стоимость такого проекта определяется целым рядом факторов. Примерная стоимость проекта для ИП Полесовой В.В. будет равна 30000 рублей.

Вторая проблема - плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне. Для решения данной проблемы необходимо разработать систему нематериального стимулирования. Для этого нужно использовать

руководству ИП Полесовой В.В. следующие нематериальные вознаграждения:

1) Прописанные и хорошо видимые этапы карьерного роста.

2) Признавать заслуги подчиненного:

а) Персональная устная или письменная благодарность от руководителя, публичное признание заслуг (на совещании, собрании), почетная грамота;

б) Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл, издать приказ о поощрении работника с внесением записи в трудовую книжку;

в) Создать внутреннюю корпоративную стенную газету, где будут публиковаться статьи о лучших работниках с фотографиями и их достижениях, перечень тех, кто постоянно выполняет поставленные цели. Ввести звание "лучший работник месяца или года", и его фотографию вывешивать на доску почета;

г) Установление специальных мест для помещения информации, писем,

фотографий и т. д., благодарящих работников и показывающих их достижения;

д) Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших;

е) Майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например "лучший работник");

3) Проводить корпоративные вечера чаще, чем два раза в год. То есть не только на Новый год и восьмое марта, а в дни рождения сотрудников и другие праздники. Сотрудники ценят внимание со стороны руководства и имеют возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке;

4) Гибкий график рабочего и свободного времени. Приоритеты при планировании времени отдыха;

5) Хорошие условия труда и организации рабочего места работников. Приоритеты в получении нового оборудования. Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника периода к другому. (Например, фирменная ручка "Паркер"). Более высокое качество оснащения рабочего места лучших работников. (Например, компьютер с жидкокристаллическим экраном, более удобное кожаное кресло и т.д.);

6) Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Предоставление больших полномочий отличившимся сотрудникам. Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой. Предоставление возможности работникам представлять руководителя в его отсутствие;

7) Предоставлять отгулы сотрудникам за определенные заслуги(превышение плана продаж на 10% и более) и по необходимости;

8) Введение различных бонусов для сотрудников организации (подписка на журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника, бесплатные обеды, скидки на занятия в спортзале).

9) Конкурсы и соревнования. Раз в месяц проводить конкурсы «Лучший продавец месяца», «Самый вежливый работник» и так далее.

Примерная смета затрат на предложенные мероприятия по усовершенствованию нематериального стимулирования ИП Полесовой В.В. (таблица 11).

Таблица 11

Смета затрат на предложенные мероприятия по усовершенствованию нематериального стимулирования

Статья затрат	Сумма, тыс. рублей
Доска почета	2000
Буклеты о компании	5000
Майка, рубашка, кружка и т.д.	5000
Корпоративные вечера	30000
Канцелярия	6000
Бонусы для персонала	20000
Итого	68000

Третья проблема - возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации. Анализ системы стимулирования персонала в ИП Полесовой В.В. показал, что сотрудники недовольны тем, что им приходится проходить обучение за свой счет. В целях увеличения производительности труда, повышения объемов выпускаемой продукции, увеличения ее качества, нужно осуществлять регулярную подготовку специалистов, направлять их на курсы повышения квалификации, на конференции по обмену опытом, проводимые в других организациях. Организация должна полностью или частично оплачивать обучение персонала. Такие действия приведут к стимулированию сотрудников, тем самым увеличится эффективность деятельности персонала.

Комплекс мероприятий, направленный на решение данной проблемы включает:

1. Направить на тренинг «эмоциональный интеллект» менеджеров ИП Полесовой В.В.;
2. Произвести техническую учебу сотрудников;
3. Направить на бизнес - тренинг руководителей ИП Полесовой В.В.

Низкий эмоциональный интеллект преподносит много отрицательных эмоций, таких как страх, гнев и враждебность. Такие эмоции забирают энергию, снижают доверие в коллективе и снижают мотивацию, исходя из этого, низкий эмоциональный интеллект способен привести к провалу даже самую сильную команду. Тренинг «эмоциональный интеллект» имеет множество плюсов:

- умение управлять эмоциями;
- умение получать радость от работы;
- умение привлекать, объединять людей; создавать команду, быть лидером;
- умение публично выступать;
- умение достигать поставленные цели;
- умение мотивировать людей;

- и так далее.

Техническая учеба является одной из форм планового обучения для повышения уровня технической грамотности рабочих. Она проводится в целях обеспечения непрерывного и последовательного роста квалификации и технических знаний по обслуживанию технологического оборудования, освоения технологии в конкретных условиях производства, изучения инструкций по эксплуатации оборудования, изучения аварийных ситуаций, требований охраны труда и техники безопасности, а также подготовки к ежегодной проверке знаний. Техническая учеба направлена на повышение эффективности и качества работы, производительности труда, повышение качества обслуживания и ремонта оборудования.

Тренинг «Эффективное руководство персоналом» поможет подобрать правильный стиль управления под любую ситуацию. Так же научит правильно стимулировать сотрудников, что особо важно. Тренер научит правильно распределять задачи и расскажет, что делать, что бы работники работали даже в отсутствии руководителя.

Смета расходов на предложенные мероприятия для решения третьей проблемы предложены в таблице 12.

Таблица 12

Смета расходов на предложенные мероприятия для решения третьей проблемы

Мероприятия	Цена, руб.
Тренинг «эмоциональный интеллект»	25000
Техническая учеба	20000
Тренинг для руководителей	20000

Таким образом, при правильной разработке системы стимулирования труда персонала управление рабочим коллективом становится намного эффективнее и позволяет максимально использовать его потенциальные возможности.

## **2.4. Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации**

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны.

Для более детального исследования, проанализируем эффективность предложенных мероприятий с помощью анкеты, которая выявит, удовлетворены ли сотрудники своей работой после предложенных рекомендаций. Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Анкета содержит 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен,
- 2 балла – удовлетворен,
- 3 балла – не вполне удовлетворен,
- 4 балла – не удовлетворен,
- 5 баллов – крайне не удовлетворен.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов – это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше его удовлетворенность работой.

Результат анкетирования, в котором участвовали все руководители и специалисты, показал:

- 5% - сотрудники, которые набрали более 40 баллов;
- 43% - сотрудники, которые набрали от 30 - 40 баллов;
- 34% - сотрудники, которые набрали от 20 - 30 баллов;
- 18% - сотрудники, которые набрали от 14 до 20 баллов.

Итог анкетирования изображен на рис. 4

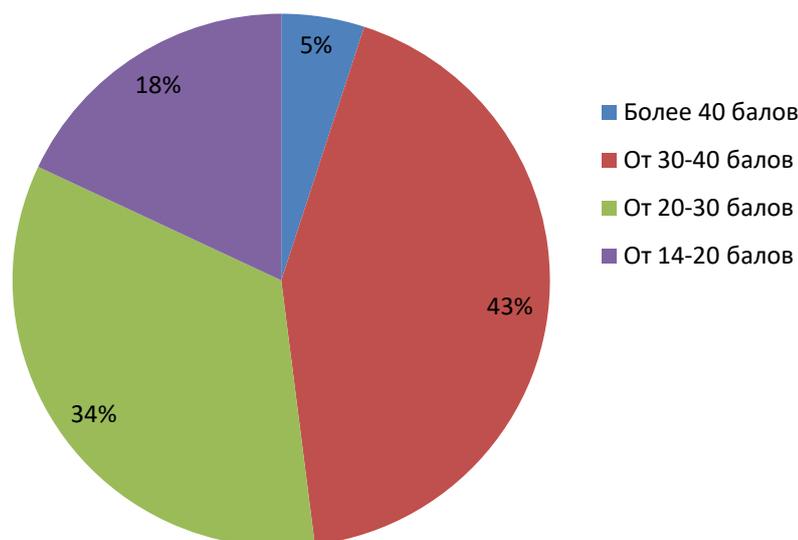


Рисунок 4. Итог анкетирования персонала ИП Полесовой В.В.

Результат, проведенного анкетирования, показал, что большинство сотрудников удовлетворено своей работой.

Для того, что бы доказать эффективность предложенных мероприятий был проведен опрос, который проводился, для изучения существующей системы стимулирования. Сравнив результаты этого опроса до и после внедрения рекомендаций, мы сможем увидеть результат предложенных мероприятий.

Результат опроса отображен в таблице 13.

Таблица 13

Факторы, вызывающие недовольство персонала ИП Полесовой В.В.

Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства	23	70	7
Невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации	29	65	6
Отсутствие положительных эмоциональных связей	35,5	60,5	4
Авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников	10	85	5
Содержание деятельности, не вызывающее интереса	7	86	7

Сравним результаты двух опросов в таблице 14.

Таблица 14

Факторы, вызывающие недовольство персонала ИП Полесовой В.В. до и после предложенных мероприятий

Вопрос	После предложенных мероприятий			До предложенных мероприятий		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства	23	70	7	60	35,5	4,5
Невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации	29	65	6	51	41,8	7,2
Отсутствие положительных эмоциональных связей	35,5	60,5	4	68,4	27,6	4
Авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников	10	85	5	15	79	6
Содержание деятельности, не вызывающие интереса	7	86	7	10	80	10

После внедрения мероприятий по усовершенствованию системы стимулирования труда персонала, факторы которые раньше вызывали недовольство у персонала, изменились в положительную сторону. Все факторы, предложенные в опросе, стали удовлетворять работников, следовательно, предложенные мероприятия эффективны, так как, чем сильнее персонал заинтересован в процессе труда, тем большую прибыль будет получать организация.

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в снижении ущерба от текучести кадров. Мы учли, что в 2015 году выбыло по собственному желанию 16 сотрудников. С учетом того, что на поиск, отбор и подбор одного работника требуется примерно сумма в размере одной заработной платы за месяц (21000 руб.), то можно

сделать вывод, что организация из-за текучести кадров теряет 336000 рублей. При внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала мы рассчитываем сократить текучесть кадров на 50 % (168000 рублей) и сэкономленные деньги оправдают вложенную в проект сумму. Общая стоимость затрат на предложенные мероприятия составляет 163000 рублей (таблица 15).

Таблица 15

Общая смета затрат на предложенные мероприятия для усовершенствования системы стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В.

Проблема	Мероприятие	Цена, руб.
1 проблема	Внедрение системы KPI	30000
2 проблема	Доска почета	2000
	Буклеты о компании	5000
	Майка, рубашка, кружка и т.л.	5000
	Корпоративные вечера	30000
	Канцелярия	6000
	Бонусы для персонала	20000
		Итого: 68000
3 проблема	Тренинг «эмоциональный интеллект»	25000
	Техническая учеба	20000
	Тренинг для руководителей	20000
		Итого: 65000
Итого		163000

Таким образом мы можем рассчитать коэффициент экономической эффективности по формуле 1.

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

где P – результаты производства(экономия), Z –затраты на получение данного результата.

$\mathcal{E}=168000/163000=1,03$ , т.е.  $> 1$ , что означает хорошую степень экономической эффективности. Кроме этого, мы полагаем, что

улучшение системы стимулирование будет способствовать росту объема продаж и прибыли.

Таким образом, применяя предложенные нами рекомендации, предприятие получит уменьшение текучести кадров, и в связи с этим организация сможет минимизировать затраты на персонал, а вследствие роста объема продажи увеличить прибыль, так как персонал будет заинтересован в процессе труда в данной организации.

## **Выводы по главе 2**

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ организация самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Компания использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих знаний. Руководство фирмы не оплачивает учебные отпуска и самообучение работнику, фирма компенсировать пока не готова.

Существующая система стимулирования персонала ИП Полесовой В.В. основана на материальных стимулах и мотивах. Моральное стимулирование начало развиваться только с 2017 г., что положительно влияет на текучесть кадров. Руководство предпочитало воздействовать на стимулирование сотрудников путем денежного вознаграждения, что в свою очередь породило много проблем. Система нематериального стимулирования в организации действует не систематично, что вызывает недовольство у персонала.

В результате проведенного анализа стимулирования труда сотрудников организации ИП Полесовой В.В. становится, очевидно, что для более эффективного функционирования организации и ее персонала следует осуществление ряда мероприятий, которые будут направлены на усовершенствование существующей системы стимулирования труда персонала.

Была рассмотрена информация о существующей системе стимулирования труда персонала, выделены основные факторы, которые вызывают недовольство у сотрудников организации, а также сформулированы проблемы в системе стимулирования труда персонала.

Первая проблема, которая существенно влияет на эффективность деятельности организации – фиксированная премия. Существующая в компании система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, что сказывается на компании в целом. Для того что бы решить данную проблему, необходимо внести изменения в существующую систему премирования в ИП Полесовой В.В.

Проведенный анализ опроса подтверждает, что материальные выплаты включены в список значимых мотивирующих факторов сотрудников в компании ИП Полесовой В.В. Поэтому нужно построить такую систему премирования, которая будет удовлетворять сотрудников и оказывать положительную динамику на эффективность деятельности организации. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится. Техническая учеба является одной из форм планового обучения для повышения уровня технической грамотности рабочих. Она проводится в целях обеспечения непрерывного и последовательного роста квалификации и технических знаний по обслуживанию технологического оборудования, освоения технологии в конкретных условиях производства, изучения инструкций по эксплуатации оборудования, изучения аварийных

ситуаций, требований охраны труда и техники безопасности, а также подготовки к ежегодной проверке знаний. Техническая учеба направлена на повышение эффективности и качества работы, производительности труда, повышение качества обслуживания и ремонта оборудования.

Тренинг «Эффективное руководство персоналом» поможет подобрать правильный стиль управления под любую ситуацию. Так же научит правильно стимулировать сотрудников, что особо важно. Тренер научит правильно распределять задачи и расскажет, что делать, что бы работники работали даже в отсутствии руководителя.

Таким образом, что бы решить проблему с фиксированной премией, нужно внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI.

Вторая проблема - плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне. Для решения данной проблемы необходимо разработать систему нематериального стимулирования. Для этого нужно использовать руководству ИП Полесовой В.В. нематериальные вознаграждения.

Третья проблема - возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации. Анализ системы стимулирования персонала в ИП Полесовой В.В. показал, что сотрудники недовольны тем, что им приходится проходить обучение за свой счет. В целях увеличения производительности труда, повышения объемов выпускаемой продукции, увеличения ее качества, нужно осуществлять регулярную подготовку специалистов, направлять их на курсы повышения квалификации, на конференции по обмену опытом, проводимые в других организациях. Организация должна полностью или частично оплачивать обучение персонала. Такие действия приведут к стимулированию сотрудников, тем самым увеличится эффективность деятельности персонала.

При правильной разработке системы стимулирования труда персонала управление рабочим коллективом становится намного

эффективнее и позволяет максимально использовать его потенциальные возможности.

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала было выявлено насколько эти методы эффективны.

Для более детального исследования, проанализируем эффективность предложенных мероприятий с помощью анкеты, которая выявит, удовлетворены ли сотрудники своей работой после предложенных рекомендаций. Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

После внедрения мероприятий по усовершенствованию системы стимулирования труда персонала, факторы которые раньше вызывали недовольство у персонала, изменились в положительную сторону. Все факторы, предложенные в опросе, стали удовлетворять работников, следовательно, предложенные мероприятия эффективны, так как, чем сильнее персонал заинтересован в процессе труда, тем большую прибыль будет получать организация.

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в снижении ущерба от текучести кадров. Мы учли, что в 2015 году выбыло по собственному желанию 16 сотрудников. С учетом того, что на поиск, отбор и подбор одного работника требуется примерно сумма в размере одной заработной платы за месяц (21000 руб.), то можно сделать вывод, что организация из-за текучести кадров теряет 336000 рублей. При внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала мы рассчитываем сократить текучесть кадров на 50 % (168000 рублей) и сэкономленные деньги оправдают вложенную в проект сумму. Общая стоимость затрат на предложенные мероприятия составляет 163000 рублей.

Применяя предложенные нами рекомендации, предприятие получит уменьшение текучести кадров, и в связи с этим организация сможет минимизировать затраты на персонал, а вследствие роста объема продажи увеличить прибыль, так как персонал будет заинтересован в процессе труда в данной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы.

В современной науке стимулирование труда персонала играет ведущую роль.

Стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.

Основная цель стимулирования – получить максимальную отдачу от персонала, которая позволит увеличить доход и результативность деятельности организации.

Задача стимулирования - не просто заставить работника выполнять свои обязанности, а побудить его выполнять свою работу лучше того что определено трудовыми отношениями.

Существует множество различных теорий и методов стимулирования, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать рецептов по стимулированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу стимулирования труда персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

ИП Полесовой В.В. занимает устойчивое положение на рынке Красноярска и Красноярского края. Предприятие ведет успешную трудовую деятельность по продаже кровельных материалов и обладает определенными преимуществами перед своими конкурентами, благодаря которым может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Целью компании является удовлетворение существующего спроса на строительные материалы на рынке Белгорода и Белгородской области и осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

В организации работает около 60 человек. Численность работников в компании растет с каждым годом, со средним процентом текучести.

При анализе системы стимулирования труда персонала были рассмотрены преимущества и недостатки существующей системы.

К преимуществам следует отнести хорошо развитую систему материального стимулирования персонала, однако, в ходе исследования мы предложили мероприятия для ее усовершенствования.

С целью выявления недостатков сложившейся системы стимулирования труда практиковался опрос работников ИП Полесовой В.В. с использованием анонимной анкеты, вопросы которой были направлены на изучение социально-психологического климата, приоритетов мотивации, удовлетворенность работой.

В результате проведенного исследования было установлено, что социально-психологический климат в данном коллективе напряженный, неблагоприятный. Работников не устраивает:

1. Отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства;
2. Невнимательность и формальное отношение со стороны руководства;
3. Отсутствие положительных эмоциональных связей.

В итоге в ходе исследования были выявлены следующие проблемы в системе стимулирования персонала:

1. Фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда сотрудников;
2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне;

3. Возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации.

Для их устранения мы предложили ряд мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В.

Для решения первой проблемы было предложено внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ.

КРІ - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Для решения второй проблемы необходимо было разработать новую улучшенную систему нематериального стимулирования труда персонала ИП Полесовой В.В. Для этого было предложено использовать руководству организации следующие нематериальные вознаграждения:

- 1) Прописанные и хорошо видимые этапы карьерного роста;
- 2) Признавать заслуги подчиненного;
- 3) Проводить корпоративные вечера чаще, чем два раза в год;
- 4) Гибкий график рабочего и свободного времени. Приоритеты при планировании времени отдыха;
- 5) Хорошие условия труда и организации рабочего места работников;
- 6) Трудовое стимулирование. Вовлечение всех сотрудников в процесс принятия решений;
- 7) Предоставлять отгулы сотрудникам за определенные заслуги и по необходимости;
- 8) и другой.

В целом можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит существенно минимизировать затраты на персонал, так как решиться проблема с текучестью кадров. Так же персонал будет

заинтересован в процессе труда в данной организации, вследствие чего ИП Полесовой В.В. будет получать наибольшую прибыль.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы стратегии стимулирования персонала компании. Однако для того, чтобы выработать свою программу стимулирования, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему стимулирования персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1) Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.: Приор, 2019. – 32 с.

2) Гражданский кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс]: [федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ] // СПС «Консультант+».

3) Айтмагамбетова Л.С. Обучение и развитие персонала: управление знаниями // В сборнике: «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем»: Сборник статей по материалам XXIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 49-53.

4) Александрова, Н.А. Управление персоналом организации / Н. А. Александрова, О Ю. Брюхова. - Екатеринбург: УрГУПС, 2017. - 161 с.

5) Апиисова А.И., Панина В.А. Инновационные методы обучения как эффективный инструмент развития персонала // Дневник науки. 2019. № 4 (28). С. 100.

6) Белан Е.С. Политика обучения персонала как основа для организации обучения и определения инвестиций в персонал предприятия // В сборнике: «Научное сообщество студентов». Междисциплинарные исследования сборник статей по материалам LIX студенческой международной научно-практической конференции. 2018. С. 168-175.

7) Белицкая Н.В., Рубцова В.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения // В сборнике: «Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики»: Сборник трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции. 2019. С. 11-14.

8) Берендеева, А.Б. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов / А. Б. Берендеева, Л. А. Зосимова. - Иваново : Ин-т упр., Ивановский фил., 2017. - 136 с.

9) Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом : учебное пособие для студентов / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова. - Екатеринбург: УрГУПС, 2016. - 142 с.

10) Васина О.В., Лебедев Г.А. Обучение и переквалификация персонала в период цифровизации экономики // В сборнике: «Цифровая экономика: технологии, управление, человеческий капитал». Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сборник докладов в области экономики и менеджмента, а также производственных технологий, информационных технологий и технологического менеджмента. 2019. С. 171-178.

11) Волкова О.С. Проблемы профессионального обучения персонала железнодорожного транспорта // В сборнике: «Современный взгляд на будущее управленческой науки»: Сборник трудов сборник трудов Всероссийской (национальной) студенческой научно-практической конференции. 2019. С. 41-43.

12) Воронина А.В. Профессиональное бизнес-обучение - вектор развития персонала организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2019. № 1 (28). С. 95-101.

13) Гасимова А.Ф. Методики и критерии оценки эффективности обучения персонала организации // В сборнике: «Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА - Российского технологического университета» (секция «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами»). 2019. С. 29-39.

14) Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. - Москва : Изд.-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. - 207 с.

15) Захарова Д.С. Поддержание потребности в обучении персонала в системе корпоративного обучения в организации // «Экономика, бизнес,

инновации»: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. 2019. С. 39-43.

16) Карагезова А.Е., Вильчинская О.В. Методы обучения персонала: теория, практика, тенденции развития // В сборнике: «Наука, творчество, инновации»: Сборник научных трудов. Краснодар, 2019. С. 85-89.

17) Каргина Л.А., Арутюнов Д.С. Обучение персонала с использованием мобильных информационных технологий // Экономика железных дорог. 2019. № 6. С. 53-59.

18) Каупонен М.С. Современные инструменты для обучения персонала // В сборнике: Инновационные подходы в современной науке. Сборник статей по материалам XLVII международной научно-практической конференции. 2019. С. 43-47.

19) Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. - Москва : КноРус, 2016. - 201 с.

20) Круглов Р.М. Применение технологий виртуальной реальности и машинного обучения в организации технического обучения электротехнического персонала // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 8 (24). С. 753-756.

21) Крылов С.И. Анализ обучения и развития персонала на основе сбалансированной системы показателей // Аудиторские ведомости. 2019. № 2. С. 70-74.

22) Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации : монография / Н. М. Кузьмина. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 167 с.

23) Лазарева Е.А. Особенности обучения персонала без отрыва от производства // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2019. № 14. С. 151-157.

24) Максимова, Л.В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Л. В. Максимова. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 247 с.

25) Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации : учебное пособие / В. И. Маслов. - Москва: Макс-Пресс, 2017. - 142 с.

26) Миронова Е.К. Наставничество новых сотрудников как форма обучения персонала (на примере АО «Костромской завод автокомпонентов») // В сборнике: Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА - Российского технологического университета (Секция «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами») 2019. С. 68-73.

27) Митрофанова О.Н. Реализация внутрикорпоративного обучения персонала (на примере ООО «АРС») // В сборнике: «Актуальные проблемы науки в агропромышленном комплексе». Сборник статей 70-й международной научно-практической конференции: в 3-х томах. / Под редакцией Ю.И. Сидоренко, Н.А. Середы. 2019. С. 46-50.

28) Митрофанова, Е.А. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом : учебное пособие / Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова, О. Л. Чуланова. - Сургут : Библиографика, 2016. - 146 с.

29) Москалева А.Ю. Обучение как инструмент повышения эффективности персонала в аэрокосмической отрасли // В книге: Гагаринские чтения – 2019. Сборник тезисов докладов XLV Международной молодежной научной конференции. - Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). 2019. С. 1043-1044.

30) Мухтасаров Р.Р., Идрисова К.Р. Обучение персонала, как основа повышения эффективности производственной деятельности при эксплуатации подъемных сооружений // Теория. Практика. Инновации. 2019. № 3 (39). С. 63-69.

31) Мягких К.В. Совершенствование системы обучения персонала организации путем введения системы дистанционного обучения // В книге:

«Гагаринские чтения – 2018». Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодёжной научной конференции. 2018. С. 134-135.

32) Назайкинский С.В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 3 (13). С. 23-34.

33) Неижмак В.В., Манзуркина А.М. Использование информационных технологий в обучении персонала на примере АО «Авиакомпания «Россия» // В сборнике: «Информационные технологии в образовании». Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2019. С. 94-97.

34) Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебное пособие / сост. Д. В. Елбаева, О. Х. Аршолоева, А. С. Кутумов, А. А. Белькова. - Улан-Удэ : Издательство Бурятского госуниверситета, 2016. - 206 с.

35) Попазова, О.А. Управление персоналом. Актуальные вопросы кадровой политики и стратегии : монография / О. А. Попазова. - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. - 164 с.

36) Сахарова Н.В. Обучение персонала в условиях цифровой экономики // В сборнике: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста». Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2019. С. 136-141.

37) Скрынченко Б.Л., Мороз В.Д. Совершенствование организации системы подготовки и обучения персонала в условиях современных реалий // Управление образованием: теория и практика. 2018. № 4 (32). С. 40-49.

38) Туюшева А.И., Матухин Е.Л. Опережающее внутрифирменное обучение персонала для предприятий спецхимии // В сборнике: Высшее и среднее профессиональное образование как основа профессиональной социализации обучающихся. Материалы 13-ой Международной научно-

практической конференции. / Под общей редакцией Р.С. Сафина; Е.А. Корчагина. 2019. С. 427-430.

39) Федорова, А.Э. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие для студентов вуза / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2017. - 166 с.

40) Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - Москва : КноРус, 2016. - 531 с.

41) Хадасевич Н.Р., Задоя Ю.Н. Дистанционное обучение как форма, метод и технология обучения персонала // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 199-201.

42) Хисматуллина А.Р. Виды и методы обучения персонала в организации // Студенческий форум. 2019. № 22-1 (73). С. 48-50.

43) Чешко Е.В. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы Сборник статей по материалам СХХII международной научно-практической конференции. 2019. С. 219-222.

44) Шендель Т.В. О разработке алгоритма обучения производственного персонала энергетических предприятий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 5. С. 77-80.

45) Шунькина Д.А., Сироткина М.М. Роль ситуационных игр в внутриорганизационной коммуникации и обучении персонала // В сборнике: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста»: Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2019. С. 23-30.

46) Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

47) Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М. : Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

48) Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. № 3.

49) Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269.

50) Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87.

51) Овчарова, Л.Н. Население России в 2017 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2017 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ. 2017.

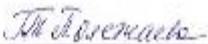
Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Раптановой Ириной Игоревной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам, подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 72 страницы.

Тема ВКР: Совершенствование системы стимулирования труда.

Обучающийся 11.06.2020  Раптанова И.И.  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер 11.06.2020  Раптанова И.И.  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИИШО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: Совершенствование системы стимулирования труда

Обучающийся Рапшова Ирина Игоревна

Группа 555

(Имя, фамилия, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИИШО	+
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет - черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая вкладки, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведенных структурных частей	Титульный лист. Отл. вкл. вкл. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладыши вкл. в ВКР: отъем, справка Антиплагиат, согласно на обработку персональных данных, задан на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ пишется с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны размещаться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основы исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы и вкл. параграфов и глав. Выделение по тексту работы (исключить)	-
13.	Объем заключения	2-3 страницы	+

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 заделом по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо пронумеровать второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номера таблиц не указываются, просто оформленность соответствиям.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВЫ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишется новой строки (не отделяем отливкой пробелом).  Остальные параграфы принято писать, или с новой страницы (если более 1/3 текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее 1/3 текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдерживать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заглавным словом параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой частью.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы, остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источникам ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок. Наличие Приложений обязательно.	+
18.	Приложения (-ов)	Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу. Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	—

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий

Нормоконтролер ВКР

*Ткаченко Е.Г.* *И.И.* 13.06.2020  
Фамилия, И.О. Инициалы, дата

С результатами нормоконтроля ознакомил:

Студент

*Виноградова И.И.*  
Фамилия, И.О.

*И.И.*  
Инициалы

11.08.2020  
дата

*\* Нормоконтроль осуществляется с целью установления соответствия оформления и содержания ВКР требованиям методических рекомендаций к оформлению выпускной квалификационной работы (уровень бакалавриата), утвержденным протоколом НМСС (Н) ИППО № 7 от 19.09.2019.*

*Нормоконтроль проводится на этапе представления выпускником полностью законченной ВКР.*

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.)** Раптанова Ирина Игоревна

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

*Необходимый минимум баллов – 18*

*Основной лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо предоставить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты*

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	08
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/минимальная оценка 15 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	158
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов и конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	408
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/максимальная оценка 2 балла	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	0
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	138

Сумма баллов

38 (тридцать восемь)

(цифрами прописью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**

**И.о. зав. выпускающей кафедрой**

экономики и менеджмента

(подпись кафедры)

  
(подпись)

О.И. Владимирова

Ф.И.О.