

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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 менеджмента организации

Орел Анжела Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующая кафедрой д.э.п., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

9.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент  
Кононова Елена Сергеевна

9.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающаяся Орел Анжела Владимировна

9.06.2018

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(подпись)

Красноярск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

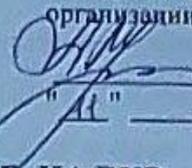
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

 А.А. Лукьянова  
"11" 12 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Орёл Анжела Владимировна  
группа 515

1. Тема

Разработка системы стимулирования персонала  
организации

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 9 06 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования: нормативные акты  
исследуемой организации, литературные источники по тематике  
исследования

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические аспекты разработки системы стимулирования  
персонала организации.

4.2. Провести оценку системы стимулирования персонала и ее  
эффективности в организации ООО «Голден агент».

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы  
стимулирования персонала организации ООО «Голден агент» и оценить их  
эффективность.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить рисунок «Состав системы материального стимулирования».

5.2. Оформить рисунок «Принципы системы стимулирования персонала  
организации».

5.3. Оформить таблицу «Основные технико-экономические показатели ООО  
«Голден агент».

Руководитель проекта \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

11.12.2017

Е.С. Кононова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

11

12

2017 г.

(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала организации</b> .....	8
1.1. Стимулирование персонала: роль, сущность, виды .....	8
1.2. Состав и элементы системы стимулирования персонала .....	13
1.3. Методы стимулирования персонала .....	23
<b>Глава 2. Оценка системы стимулирования персонала и ее эффективности в организации ООО «Голденагент»</b> .....	28
2.1. Организационная характеристика ООО «Голден агент» .....	28
2.2. Анализ персонала организации .....	34
2.3. Анализ эффективности системы стимулирования в организации .....	42
<b>Глава 3. Совершенствование системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент» и оценка ее эффективности</b> .....	56
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала организации .....	56
3.2. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий .....	59
<b>Заключение</b> .....	64
<b>Список использованной литературы</b> .....	65
<b>Приложения</b> .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Выполнение в наше время различных преобразований в формах и методах руководства, организационных структурах компаний различных форм собственности, которые направлены на стимулирование их деятельности и развитие рыночных взаимоотношений, как правило, недостаточно и не приводит к достижению поставленных целей [18, с.7].

Изучение развития теоретических представлений о содержании и управлении мотивационными процессами в сфере труда дает возможность определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялось направление вектора мотивационных влияний. От начальной ориентации исключительно на увеличение производительности труда, то есть на стимулирование физической активности работников, мотивация начала постепенно ориентироваться на увеличение качества труда, на стимулирование творческой активности и инициативы, и на закрепление сотрудников в компании [26, с.61].

Текущая действительность требует совсем другого взгляда на процесс мотивации и стимулирования персонала. Нужно понимать, что персонал - это один из главных факторов успеха компании и поэтому должен выполняться равнозначный обмен между компанией и ее сотрудниками. С одной стороны должна быть лояльность сотрудников, которая способствует достижению стратегических целей компании, а с другой стороны - удовлетворение материальных и моральных потребностей сотрудников с применением компанией комплексной системы мотивации персонала.

Литературы, которая посвящена рассмотрению вопросов стимулирования и мотивации персонала очень много, но, к сожалению, во многих источниках материал повторяется, что приводит к достаточно одностороннему взгляду на систему стимулирования и мотивации персонала.

В работах Д. Адаира, А. Афолина, В.Р. Веснина, П.В. Журавлева, Н.И. Захарова, Е.П. Ильина, А.В. Карпова, М.И. Магуры, Е.Б. Моргунова, Д.А.

Новикова, Н.В. Самоукиной, С.И. Самыгина, Д.С. Синка, Н. Стивенсона, В.М. Цветаева, С.А. Шапиро и В.И. Шкатуллы, рассматриваются проблемы мотивации персонала, анализируются базовые направления стимулирования, изучаются отдельные элементы системы стимулирования и мотивации персонала.

Необходимость в изучении и совершенствовании системы стимулирования персонала организации и определяет актуальность темы дипломной работы.

Объектом исследования является процесс управления организацией ООО «Голденагент», функционирующей в г. Красноярске.

Предмет - система стимулирования персонала организации.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации и оценка ее эффективности на предприятии ООО «Голденагент».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала организации;
- провести оценку системы стимулирования персонала и ее эффективности в организации ООО «Голденагент»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент» и оценить их эффективность.

Гипотеза – совершенствование системы стимулирование персонала в организации будет способствовать повышению экономической и социальной эффективности деятельности организации ООО «Голденагент».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов в практической деятельности кадровых служб организаций.

Методологической основой данной работы стали:

- учебно-методическая литература;

- периодические издания.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении описана актуальность темы, сформулирована цель работы, указаны задачи, решение которых позволит достичь цели данной работы, а также описана практическая значимость работы и гипотеза исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала организации. Раскрыто понятие стимулирования персонала, роль, сущность, виды, состав и элементы системы стимулирования, а так же методы стимулирования персонала.

Во второй главе работы проведена оценка системы стимулирования персонала и ее эффективности в организации ООО «Голденагент», и определены проблемы системы стимулирования анализируемого предприятия.

В третьей главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент».

В заключении приведены выводы по исследованию.

## **Глава 1. Теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала организации**

### 1.1. Стимулирование персонала: роль, сущность, виды

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование предприятий, фирм, организаций, учреждений, любых видов коммерции и любых форм занятости.

Управление персоналом представляет собой деятельность по обеспечению организации работниками и их использованию, для достижения целей организации [21, с.12].

Результативность управления персоналом во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия.

По мнению А. Барышева и Е. Киктева под системой управления персоналом понимается совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенные для выработки и осуществления эффективного воздействия на него. Для эффективного управления необходимы также обеспечивающие подсистемы управления персоналом. Переходя к характеристике структуры системы управления персоналом важно выделить ее элементы, к таковым относятся:

- подбор и отбор персонала;
- расстановка персонала;
- адаптация персонала;
- развитие персонала;
- оценка персонала;
- стимулирование персонала [12, с.61].

Стимулирование несет в себе материальную и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Так, в частности экономическая функция

выражается в содействии повышения эффективности производства, которое состоит в повышении качества продукции и производительности труда.

На рисунке 1 схематично представлено поведение человека при возникновении потребностей [29, с.67].



Рис. 1. Упрощенная схема поведения человека при осознании потребностей

Потребности невозможно наблюдать непосредственно, они становятся явными посредством поведения человека, т. е., потребности служат для человека мотивом к действию.

В свою очередь, потребность выражается в чем-то строго направленном - в целеустремленности.

Потребности могут быть удовлетворены полностью, частично или вообще не удовлетворены [29, с.68].

Таким образом, видно, что данные понятия взаимосвязаны. К примеру, стимулирование (внешнее побуждение), воздействуя на мотивацию (внутреннее побуждение), влияет на трудовое поведение персонала, а именно вырабатываются такие качества как результативность, усердие, качество работы, добросовестность и т. п. Несмотря на то, что стимул и мотив различны в своих источниках возникновения, стимул может становиться мотивом, например, в тех случаях, когда он является объективно значимым и зависит от потребностей сотрудника.

Природа стимула такова, что он может быть, как компенсацией за

определенные действия человека, так и служить целью, но в конечном итоге, работник, так или иначе, получает или вознаграждение, или наказание за результаты труда. Сам факт поощрения и является стимулом. Учитывая специфику психики человека, работники чаще всего реагируют на стимулы неосознанно или бесконтрольно. Кроме того, реакция различных людей на стимулы неодинакова. Здесь вновь проявляется взаимосвязь вышеназванных понятий: реакция персонала на стимулы обусловлена различными целями и потребностями, а также мотивами [48, с.18].

Стимул является внешним побуждением человека к действию посредством воздействия на его интересы.

В свою очередь, цели – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек. Иными словами, цель, как правило, является осознанной потребностью, которая приобрела какую-либо форму. Когда мы говорим о потребностях, то имеем в виду:

- первичные - физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как пища, сон, дыхание;

- вторичные - потребности человека, выработанные в процессе жизнедеятельности человека, такие как уважение, богатство, признание, власть.

Процесс стимулирования персонала предполагает следующие этапы:

- обнаружение и фиксация факта наступления основания стимулирования;

- инициация процедуры принятия решения о выборе стимула, соответствующего зафиксированному основанию стимулирования;

- выбор стимула (принятие решения уполномоченным лицом);

- закрепление решения о стимулировании распорядительным документом;

- исполнение решения о стимулировании (собственно выполнение стимулирующего воздействия) [41, с.13].

Методы стимулирования персонала подразделяются следующим образом: экономический, организационно-административный и социально-пси-

хологический.

К экономическим методам можно отнести премии, выплаты до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам, выплаты по случаю наступления определенных событий (рождения ребенка, свадьбы, подарки к некоторым праздникам и т.д.).

Содержание организационно-административных методов, заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями (распорядительное, дисциплинарное воздействие).

Социально-психологические методы определяют поведение сотрудников. Данная группа методов реализуется использованием социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты.

Далее остановимся более подробно на материальном стимулировании персонала. Понятие материального стимулирования различными авторами понимается по-разному, в таблице 1 представлено несколько точек зрения на данное понятие [34, с.32].

Понятие материального стимулирования, представленное Кураковым является наиболее полным и отражающим всю его суть, которая состоит в том, что материальное стимулирование отражает экономические формы и методы побуждения работников, основанные на использовании материальной заинтересованности человека.

Стимулирование это ориентация на имеющуюся структуру интересов с отрудника для более полной реализации его трудового потенциала [49, с.16].

Ценность развития методических положений по построению эффективной системы стимулирования состоит в расширении и актуализации возможностей руководства по оптимальной управляемости процессов возникновения мотивов и воздействия стимулов для достижения цели.

## Понятие материального стимулирования

Автор	Определение
Сотникова С.И.	Это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.
Смирнов Е.Л.	Совокупность мероприятий, обеспечивающих создание таких условий, при которых каждый рабочий и служащий, имея возможность получать те или иные блага, необходимые для удовлетворения потребностей, в зависимости от его личного вклада в общественное производство, был заинтересован в повышении эффективности своего труда и труда товарищей по работе.
Прокопьев Г.С.	Сознательно организуемая система поощрений и взысканий, обеспечивающих зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада.
Кураков Л.П. и др.	Экономические формы и методы побуждения работников, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и т. п.)

Мотивация и стимулирование - это, по сути, стратегия и тактика деятельности. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая позиция, которая направлена на реализацию глобальных целей, которые поставлены перед сотрудниками в сочетании с целями организации.

Стимулирование с позиции руководства - это тактика решения проблем, которая удовлетворяет некоторые потребности работника (в основном материальные) и дает ему возможность работать более эффективно [23, с.79].

Таким образом, мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны друг другу по направленности: первое нацелено на изменение существующего положения, а второе - на его укрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям сотрудников, поэтому необходимо, чтобы механизм стимулирования был адекватен механизму мотивации персонала.

## 1.2. Состав и элементы системы стимулирования персонала

В практической деятельности стимулирование осуществляется на основе функционирования системы, которая в определенной степени, характеризует деятельность субъекта управления в области воздействия на персонал с помощью определенных средств стимулирования.

Система стимулирования персонала включает в себя следующие элементы: субъекты, объекты, цели, процессы, методы, инструменты, регламенты. Охарактеризуем каждый из элементов.

Цель системы стимулирования состоит в поддержании и мотивации персонала на достижение целей предприятия [4, с.87].

В качестве субъекта стимулирования персонала, выступает линейный и функциональный управленческий персонал, осуществляющий руководство и реализацию на практике функций процесса стимулирования.

В качестве объекта стимулирования выступают работники, рабочие группы и весь трудовой коллектив, на который направлено управленческое воздействие [4, с.87].

Рассмотрим систему материального стимулирования.

Под системой материального стимулирования понимается совокупность экономических рычагов, с помощью которых государство или предпринимательская структура воздействуют на интересы участников производства в нужном для них направлении.

Система стимулирования подразделяется на систему материального стимулирования (далее СМС) и нематериального стимулирования (далее СНС). В данном случае разделение СМС и СНС условно, фактически все материальные стимулы имеют нематериальный аспект, а все нематериальные стимулы требуют материального подкрепления.

Цель материального стимулирования персонала состоит в побуждении работников, основанном на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении до-

полнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и т. п.) [7, с.33].

В качестве задач материального стимулирования стоит выделить следующие:

- стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей [7, с.33].

Субъект и объект СМС – общие для всей системы стимулирования организации. Характеризуя роль линейных и функциональных руководителей в сфере материального стимулирования отметим, что именно они определяют целесообразность применения к определенным работникам элементов материального стимулирования [31, с.77].

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

- Стимулирование, использующее денежные средства как стимул. Сюда относятся различного рода материальное вознаграждение: оплата по тарифам и окладам, премии, а также финансовые санкции за проступки в процессе осуществления профессиональной деятельности: депремирование, штрафы и другое. Предмет потребности – деньги.

- Стимулирование, воздействующее на объект посредством материальных благ, которые по каким-либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, другие материальные блага), то есть предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ [24, с.86].

В системе материального вознаграждения выделяются следующие элементы, специфичные по своему назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты [24, с.87].

Схематичный состав системы материального стимулирования представлен на рисунке 2.

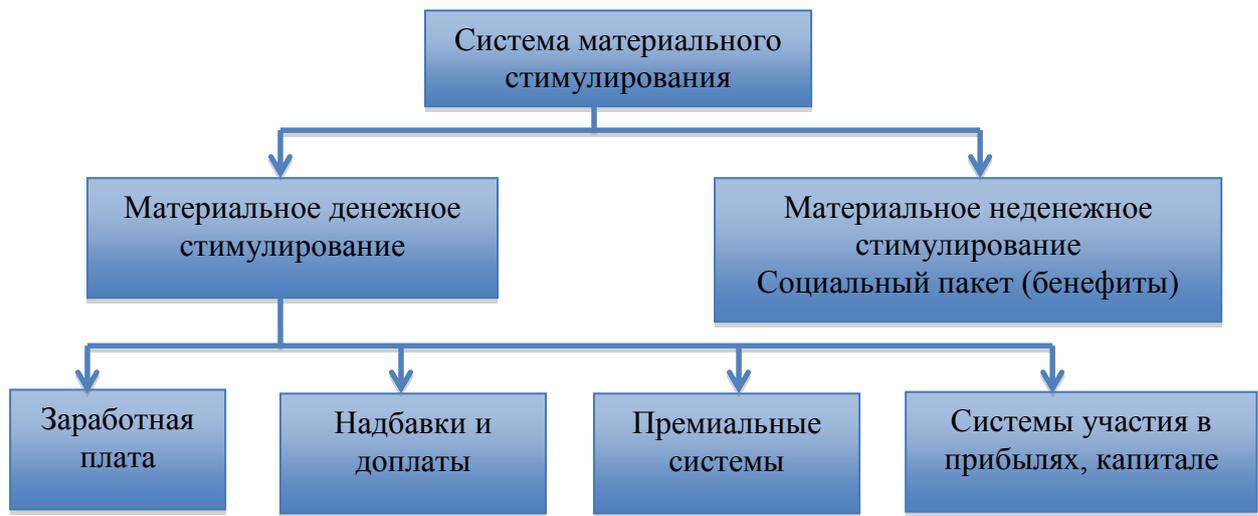


Рис. 2. Состав системы материального стимулирования

Система материального стимулирования является базовым элементом мотивации персонала, дополняемым инструментами морального поощрения и развития работников. Как и любой инструмент управления, на определенном этапе развития организации эта система может лишиться актуальности.

Со временем меняются потребности людей, корректируются стратегические цели функционирования компании. Необходимость оптимизации СМС, а также упорядочивания ее элементов назревает в следующих случаях:

- система материального стимулирования перестала реально мотивировать сотрудников;
- система материального стимулирования слишком запутанна;
- необходимо построить единую систему материального стимулирования для предприятий [47, с.72].

В процессе стимулирования персонала необходимо руководствоваться идеей справедливости, которая состоит в том, что работник в полной мере должен быть вознагражден за свой трудовой вклад.

В данном случае формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы, где в качестве исходного элемента выступают разнообразные варианты оплаты труда работников, наиболее подходящие для определенного работника (его должности).

Наиболее часто используется переменная и постоянная заработная плата в системе оплаты труда. М.А. Бессонова определяет тот факт, что одинаковое соотношение переменной и постоянной частей заработной платы для всех категорий сотрудников, свидетельствует о недостаточной взвешенности системы материального стимулирования. Указанная пропорция для разных категорий персонала должна быть различна и зависит от ряда факторов. К таковым можно отнести:

- степень влияния подразделения или конкретного сотрудника на получение финансовых/нефинансовых результатов деятельности;
- уровень полномочий для данной должности;
- четко прописанные обязанности;
- измеримость результатов деятельности подразделения или сотрудника [32, с.18].

Помимо перечисленного выше, необходимо учитывать внешние условия, например конъюнктуру рынка труда. Также, оценивая соотношение премиальной и окладной частей выплаты, следует обратить внимание на значимость первой.

Подводя итог вышесказанному отметим, что материальное стимулирование является одним из компонентов управления персоналом. Под системой материального стимулирования понимается комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессиональ-

ного труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Отметим, что система материального стимулирования представляет собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых государство или предпринимательская структура воздействуют на интересы участников производства в нужном для них направлении. Система материального стимулирования должна отражать материальные потребности работников, т.е. средства стимулирования должны быть актуальными и востребованными для персонала. Смена материальных потребностей работников должна быть сигналом к необходимости модернизации системы материального стимулирования.

К инструментам системы стимулирования персонала относятся следующее: премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации, путевки и т.д.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов (ст. 8, 372 ТК РФ) [44].

Система стимулирования персонала не может носить постоянный характер. Ситуация меняется на рынке труда, организация растёт или же сокращается и такие изменения должны учитываться в системе стимулирования труда, в частности необходима деятельность по её обновлению, модернизации, цель которой привести систему стимулирования персонала в соответствие с состоянием внешней и внутренней среды организации.

К причинам, обуславливающим, необходимость пересмотра системы материального стимулирования стоит отнести следующие:

- система материального стимулирования устроена на устаревших принципах ее организации;
- изменение структуры предприятия, расширение или изменение сферы деятельности;
- система материального стимулирования не мотивирует сотрудников к работе по достижению целей компании [1, с.79].

Под модернизацией системы стимулирования персонала стоит понимать процесс, направленный на трансформацию существующих систем в организации, цель которых состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций.

При модернизации системы стимулирования персонала необходимо принимать во внимание следующие принципы: комплексность; системность; регламентация; специализация; стабильность; целенаправленное творчество (рисунок 3) [6, с.97].

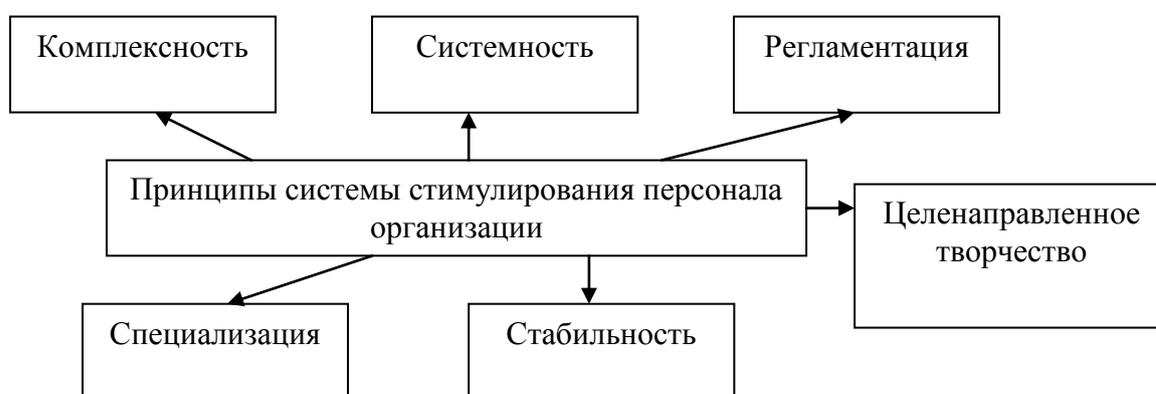


Рис. 3. Принципы системы стимулирования персонала организации

Рассмотрим сущность данных принципов.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: системы нормирования труда, организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Второй принцип – системность. Данный принцип состоит в возможности формирования сбалансированной системы стимулирования труда, за счет согласования ее элементов.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов, и контроль за их выполнением.

Четвертый принцип – специализация. Специализация состоит в закреплении за подразделениями предприятия и отдельными работниками

определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации.

Пятый принцип – стабильность. Данный принцип состоит в формировании стабильности трудового коллектива.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Система материального стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода [6, с.98].

Формируя систему стимулирования персонала важно принимать во внимание категорию персонала. И если для торгово-оперативного персонала наиболее подходит принцип прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации, то для бухгалтеров торговой организации, менеджеров по персоналу, уборщиков, грузчиков, охранников необходимо учитывать результативность их работы другим образом, например, выполнение определенного плана.

Также в процессе модернизации системы стимулирования персонала необходимо учитывать общую стратегию развития предприятия. Именно стратегия определяет размеры общих затрат на работников, формирование политики в области управления персоналом (численность, структура, уровень оплаты труда).

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при взаимосвязи системы стимулирования персонала, а так же их модернизации:

- объективность: размер вознаграждения в организации должен определяться на основе объективной оценки результатов труда работника;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации; для любой организации, вне зависимости от специфики деятельности, квалификация выступает одним из основных элементов материального стимулирования, т.к. зачастую определяет результа-

тивность труда работника;

- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;

- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения [15, с.53].

Данные требования обязательны к реализации. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

Мельникова Е.В. видит процесс модернизации систем стимулирования персонала в выполнении следующих этапов:

- модернизация структуры персонала компании и определение размера постоянной части заработной платы;

- декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы);

- разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников);

- формирование социального пакета организации [11, с.41].

В процессе стимулирования персонала учитываются показатели, которые определяются категорией сотрудников.

Так для торгово-оперативного персонала основным показателем является объем выручки, прирост продаж, качество обслуживания. Для административно-управленческого – выполнение плана работ, дисциплина труда (прогулы, опоздания). Для вспомогательного – качество работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что система стимулирования создается для того, чтобы сотруднику было интересно выполнять задачи, поставленные перед ним компанией.

В таблице 2 рассмотрим элементы системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент».

## Элементы системы стимулирования персонала в организации

Элементы	Виды / инструменты	Целевой объект стимулирования
1. Система оплаты труда и нормирование труда	Повременно-премиальная	Административно-управленческий персонал
	Повременно-премиальная (на основе КРІ)	Административно-управленческий и торгово-оперативный персонал
	Комиссионная система оплаты труда (с применением минимального оклада)	Торгово-оперативный персонал
	Повременная (тарифная) система оплаты труда (премиальная)	Вспомогательный персонал
2. Социальный пакет (бенефиты)	Премии в конце года	Все категории персонала
	Доплата до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам	Все категории персонала
	Выплаты по случаю наступления определенных событий (рождения ребенка, свадьбы, подарки к некоторым праздникам и т.д.)	Все категории персонала
3. Материальное неденежное стимулирование	Жилье	Все категории персонала
	Путевки	Административно-управленческий и торгово-оперативный персонал
	Автомобиль и другие материальные блага	Административно-управленческий и торгово-оперативный персонал

Таким образом, можно сделать вывод, что система стимулирования создается для того, чтобы сотруднику было интересно выполнять задачи, поставленные перед ним компанией.

Роль организации и нормирования труда в обеспечении конкурентоспособности в условиях рыночной экономики повышается. Решению данной задачи способствует научная организация труда. Основами формирования и развития научной организации труда являются достижения науки, техники и передового производственного опыта.

В научной организации труда (далее НОТ) [50] выделяют социально-экономические, технико-технологические, психо-физиологические и правовые основы.

Социально-экономические основы опираются на экономические законы и категории, положения и рекомендации экономических, социологических и других общетеоретических наук.

Технико-технологические основы предусматривают внедрение новейшей техники и технологий и базируются на выводах инженерных и математических наук, достижениях техники и передовой технологии.

Психофизиологические основы исходят из оценки любого мероприятия по НОТ. С точки зрения того, какое влияние оказывает мероприятие на организм человека, и руководствуются рекомендациями наук, изучающих влияние труда и производственной среды на человека, нормативами по условиям труда. Правовые основы предусматривают совокупность государственных законов, правовых норм и правил, регулирующих вопросы труда.

НОТ имеет своей задачей повышение производительности труда, лучшее ее использование располагаемых ресурсов, создание наиболее благоприятных санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда.

Основными направлениями (функциями) НОТ являются разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда; улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров; рационализация трудового процесса, внедрение передовых приёмов и методов труда; совершенствование нормирования и оплаты труда, его условий; укрепление дисциплины и развитие инициативы и творчества [50].

Однако ни одна даже самая идеальная система, как бы хороша она ни была, не является саморегулирующейся. Иными словами, для достижения нужного компании результата недостаточно одной заинтересованности сотрудника в своей работе. Любой системе нужен импульс. Система стимулирования персонала и нормирования труда успешно работают благодаря деятельности руководителя. И их эффективность зависит от деятельности тех руководителей, которые, выполняя свои рабочие функции в компании, превращают эти системы в жизнь.

### 1.3. Методы стимулирования персонала

При стимулировании побуждение к труду выражается в форме компенсации за работу. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» весьма условно, так как они взаимосвязаны.

В некоторых случаях ориентация на общение с коллегами, принадлежность к определенному обществу, престижность проявляются у работников сильнее, чем ориентация на получение денежного вознаграждения [5, с.92].

Подбор эффективных форм и систем оплаты труда персонала имеет очень важное социально-экономическое значение для каждой компании в условиях рыночных взаимоотношений.

Формы и системы оплаты труда персонала формируют материальную базу развития человеческого капитала, рациональной эксплуатации рабочей силы и рационального управления персоналом всех уровней.

Вознаграждение или компенсация персоналу за выполненную работу играет очень важную роль в формировании трудовых ресурсов компании, в стимулировании, эксплуатации и сбережении нужных специалистов в компании.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения способна вызвать у сотрудников неудовлетворенность размерами или способами подсчета и распределения оплаты труда, что в результате приведет к снижению продуктивности труда, качества продукции и нарушению трудовой дисциплины [10, с.118].

Связь вознаграждения персонала с фактическими результатами деятельности каких-либо компаний выполняется с применением различных форм и систем оплаты труда. Они характеризуют механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности его работы. В любой компании труд, который потрачен определенным сотрудником, можно выразить количеством отработанного им рабочего времени либо объемом выпущенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости

от показателей, которыми измеряются затраты труда или результаты работы, принято выделять сдельную и повременную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате сумма вознаграждения сотрудника зависит от количества отработанного им рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных им работ и услуг [40, с.118].

В современной практике часто применяются смешанные системы оплаты труда - одна часть вознаграждения работника (как правило, переменная) находится в зависимости от результатов работы, а другая от его индивидуальных особенностей (постоянный должностной оклад).

Многие руководители уверены, что, если они не предложат достаточную зарплату или большие премиальные, то сотрудники будут лениться, не чувствуя достаточных для работы стимулов. Но главное - это не просто уплатить высокий оклад, а обеспечить своим работникам справедливое вознаграждение. Справедливость - это выполнение принципов правильности, честности и беспристрастности [13, с.19].

Неблагоприятные условия труда, которые нет возможности улучшить, необходимо компенсировать сотруднику, в первую очередь, увеличив время отдыха, предоставив бесплатное питание на работе, обеспечив профилактические и лечебные мероприятия. Доплаты за сменность назначаются за работу в вечернее и ночное время. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтников. Также доплаты назначаются при совмещении профессий или функций [37, с.71].

Прибавки за производительность выше нормы в виде сдельного приработка могут быть выплачены в случае, если причиной перевыполнения норм стало наличие у сотрудника способностей к определенной работе, которые превышают средний уровень.

Кроме зарплаты, есть еще одно средство стимулирования - льготы, предоставляемые компанией:

- оплата медицинских услуг;

- покупка страхования на случай утраты трудоспособности;
- полная либо частичная оплата расходов на проезд сотруднику к месту работы и обратно;
- выдача своим сотрудникам беспроцентных кредитов, либо кредитов с очень низким уровнем процента;
- предоставление в пользование транспорта компании;
- предоставление питания во время работы и прочие расходы.

Растет значение в стимулировании таких форм оплаты, как доля в прибыли и в акционерном капитале [19, с.84].

Еще один вид вознаграждения, который руководитель может предложить сотруднику - это премиальные выплаты или бонусы. Они могут быть как плановыми (например, ежегодные премии), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работы сотрудника и являются особым стимулом, поскольку неожиданное поощрение дает сотруднику возможность почувствовать свою значимость (премия в честь дня рождения, премия, которая связана с успешным выполнением работы и др.).

Привязка размера премий к результатам деятельности дает сотрудникам возможность увидеть взаимосвязь между своей работой и результатами деятельности компании, а, следовательно, и размером своей премии.

Разработка стимулов к работе очень актуальна. Современный руководитель должен все время отмечать ценность сотрудника для коллектива и достигнутые результаты, поощрять наличие у него творческого потенциала, хороших качеств и положительных сторон. Эта оценка должна быть максимально объективной и базироваться не на общих впечатлениях, а на точных данных и показателях [28, с.88].

Разработка системы стимулов в условиях рынка – это один из самых важных резервов управления компанией, поэтому не следует забывать, что материальные факторы далеко не всегда находятся на первом плане и не должны быть единственной формой вознаграждения за работу. Главное – это привлекательность работы и ее творческий характер.

Нематериальные стимулы очень разнообразны и классифицируются на три группы:

- социальные;
- моральные;
- социально-психологические.

Применяя их вместе, можно получить высокую эффективность [20, с.117].

Социальные стимулы взаимосвязаны с потребностью сотрудников в самоутверждении, с их желанием занимать соответствующее общественное положение, с потребностями в некотором объеме власти. Данные стимулы характеризуются возможностью принимать участие в управлении производством и коллективом, принимать какие-либо решения; перспективами карьерного роста, возможностью выполнять престижную работу.

Моральные стимулы взаимосвязаны с потребностями человека в уважении со стороны коллег или в признании его как ценного сотрудника. Признание может быть публичным или личным.

Личное признание означает, что особо отличившиеся сотрудники будут включены в специальные доклады высшему руководству компании. Также их могут лично представить руководителю. Им гарантируют право подписи на документах, в разработке которых они принимали непосредственное участие. Такие сотрудники по случаю праздников или юбилейных дат получают персональные поздравления от администрации.

Публичное признание означает широкое распространение информации о достижении сотрудника в газетах, которые выпускает компания, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо активных сотрудников специальными знаками или грамотами. Очень часто публичное признание подкрепляется премиями, ценными подарками и др.

К моральным стимулам относятся критика и похвала [16, с.69].

Социально-психологические стимулы исходят из той роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение - это базовая потребность и условие полноценной жизнедеятельности человека. В связи с этим

комфортный климат в коллективе, который обеспечивает адекватное общение, дает возможность сотруднику самореализоваться и является отличным стимулом к ощущению удовлетворенности сотрудника в работе.

Между материальными и нематериальными стимулами есть прочная связь. Заработная плата, которая является материальным стимулом, повышает оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя, таким образом, его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. выступает одновременно в форме социального, морального и психологического стимула.

Но если применять только материальный стимул, не применяя моральных, социальных и творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет функционировать, что приведет к доминированию материальных стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

В рационально функционирующей системе мотивации, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга [14, с.139].

Таким образом, главный стимул, который побуждает сотрудника к эффективному труду - это его материальная заинтересованность, которая реализуется посредством зарплаты. Зарплата - это часть системы оплаты и стимулирования труда. Однако весьма важными составляющими системы стимулирования являются доплаты, бонусы и премии которые могут составлять более 70% от совокупных доходов сотрудника. Весьма важно при материальном стимулировании учитывать также и психологические аспекты, которые влияют на мотивацию персонала.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала организации.

## **Глава 2. Оценка системы стимулирования персонала и ее эффективности в организации ООО «Голденагент»**

### **2.1. Организационная характеристика ООО «Голден агент»**

ООО «Голденагент» является юридическим лицом, имеет лицевой, расчетный и иные счета в кредитных организациях на территории Российской Федерации, самостоятельный баланс и смету доходов и расходов, печать и бланк со своим полным наименованием, другие соответствующие печати и штампы, а также может иметь зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

В своей деятельности ООО «Голденагент» руководствуется следующими принципами:

- добровольности и бездискриминационности проведения работ по оказанию услуг;
- компетентности и беспристрастности персонала;
- полноты и достаточности информации о предоставляемых услугах заведения;
- организованности, оперативности и экономичности.

Финансирование деятельности ООО «Голденагент» осуществляется за счет средств полученных в результате торговли.

Организация ООО «Голденагент» начала свою деятельность с декабря 2010 года. Компания прошла успешный путь развития, активно завоевала рынок и заняла лидирующие позиции в продаже мужской, женской, детской одежды, сумок и аксессуаров в Красноярском крае.

Отличительной чертой компании является высокий уровень качества предлагаемых товаров и уровень обслуживания покупателей.

Постоянно изучая тенденции рынка и покупательский спрос, сотрудники ООО «Голденагент» предлагают продукцию для различных категорий населения: для следящих за модой женщин, солидных и серьезных мужчин,

школьников и студентов.

В ООО «Голденагент» профессиональные консультанты с удовольствием помогут в выборе покупки и предоставят информацию о действующих акциях.

Организационная структура предприятия ООО «Голденагент» представлена на рисунке 4.

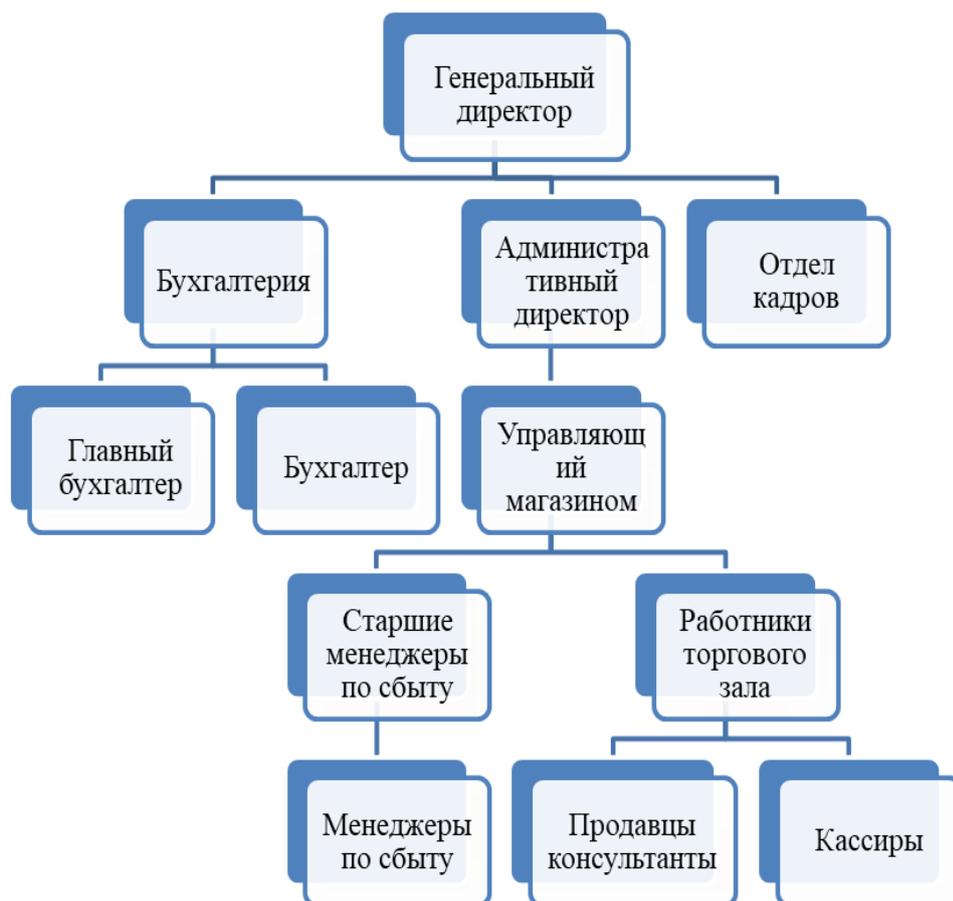


Рис. 4. Организационная структура предприятия ООО «Голденагент»

Организационная структура ООО «Голденагент» - линейная и является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее сотрудника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы.

Оперативные решения, обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей клиентов и опираются на строго зафиксированную управлен-

ческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель – удовлетворение потребностей клиентов. Сотрудники ООО «Голденагент» заключают коллективный договор на определенный период времени, но не больше чем на 3 года.

Директор ООО «Голденагент» осуществляет руководство в соответствии с действующим законодательством в пределах предоставленной компетенции деятельностью организации. Организует работу и взаимодействие структурных единиц и подразделений. Обеспечивает выполнение задач и целей деятельности организации и всех ее обязательств перед поставщиками, клиентами и банками. Организует хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования ее материальных, финансовых и трудовых затрат с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке товаров и услуг. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда. На директоре предприятия лежит решение таких задач, как:

- принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов;
- определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач;
- проведение финансовой политики организации.

В подчинении директора находятся бухгалтерия и административный директор.

Административный директор отвечает за работу магазина. В его подчинении находятся управляющий магазином.

Управлением персоналом в ООО «Голденагент» занимается отдел кадров, в обязанности которого входит персональный учет сотрудников, который включает найм и увольнение. Ключевые задачи кадрового учета такие:

- статистический и оперативный учет и отчетность;

- исследование движения кадров;
- исследование качественного состава кадров;
- ведение архива.

Отдел кадров ООО «Голденагент» ведёт учёт персонального состава сотрудников, движение кадров, обучение и переобучение кадров. Также функция отдела это составлять должностные инструкции, формировать отчетности и обрабатывать анкеты.

Отдел кадров также должен наблюдать за трудовой дисциплиной, а также за продвижением по служебной лестнице работников.

Отдел кадров наряду с расчетом числа активной части рабочих предприятия ведет учет персонала. Основываясь на показателях планового количества, кадровая служба планирует найм и увольнение работников, а также распределяет принятых сотрудников и служащих по рабочим местам. В процессе работы сотрудники получают плановые задания, фактические итоги, исполнения которых фиксируются либо в бумажном виде, либо на машинных носителях и передаются в бухгалтерию.

Бухгалтерия в свою очередь, обрабатывает информацию, которую получила и вычисляет показатели оценки трудовой деятельности в денежном эквиваленте.

Специалист по кадрам ООО «Голденагент» обеспечивает соответствие реализуемых операций с персоналом законодательству Российской Федерации, контролирует движение персонала и выполнение обязательств перед ним.

Специалист по кадрам назначается на должность и освобождается от должности генеральным директором. Прием и сдача дел при назначении и освобождении специалиста оформляется актом после проверки состояния кадрового учета и отчетности.

Специалист по кадрам подчиняется генеральному директору фирмы.

Специалист по кадрам должен выполнять следующие функции:

- подбор кадров;

- собеседование;
- отбор претендентов на вакантные рабочие места.

Специалист по кадрам реализовывает организацию кадрового учета на базе установленных правил его ведения, должен обеспечить:

- планирование и реализацию найма и увольнения сотрудников;
- распределить и регулировать нанятых работников и служащих по рабочим местам;
- рассчитать число активной части трудовых ресурсов и управленческого персонала.

Ответственность за качество и своевременность исполнения положенных на отдел задач и функций несет начальник отдела кадров.

Мера ответственности иных сотрудников установлена должностными инструкциями.

Руководитель отдела кадров и специалист по кадрам несет персональную ответственность за верность оформляемых ими документов, их соответствие законодательству РФ.

Оценка работы отдела базируется на факторах своевременного, качественного выполнения поставленных целей и задач и качественного исполнения рабочих обязанностей.

Как и в большинстве компаний, в ООО «Голденагент» есть проблемы текучести кадров, низкой мотивации, трудности трудовой адаптации и т.д.

Недостача рабочих ресурсов может привести к снижению объема выпуска продукции и услуг, в тоже время их избыток порождает неоправданное увеличение расходов на зарплату, уменьшение общей результативности и неизбежное увольнение персонала.

Исходная информация для определения нужного числа персонала, его профессионального и квалификационного состава это: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения планирования труда.

Одним из начальных элементов в системе управления персоналом яв-

ляется обеспечение процесса планирования кадрового потенциала предприятия. Для предприятия ООО «Голденагент» всегда важно иметь в необходимое время в необходимом месте в определенном числе и с соответственной квалификацией такой персонал, который нужен для решения производственных задач, достижения цели деятельности предприятия.

Кадровое планирование должно организовывать обстановку для стимулирования более лучшей плодотворности труда и удовлетворения работой. Людей притягивают в первую очередь те места, где сформированы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и стабильный заработок. Следует помнить, что кадровое планирование эффективно тогда когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

В то же время результативное планирование персонала предприятия позитивно воздействует на итоги работы компании благодаря оптимизации применения персонала.

Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить потенциал работников путем расширения должностных обязанностей перемещения сотрудников на другие рабочие места.

В таблице 3 представим краткую характеристику основных экономических показателей деятельности ООО «Голденагент» за 2016-2017 гг.

Таблица 3

Основные экономические показатели деятельности ООО «Голденагент» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год, млн. руб.	2017 год, млн. руб.	Изменения, млн. руб.	Отклонение, %
Выручка	9000	11000	2000	122,2
Себестоимость	1600	2000	400	125,0
Прибыль от продаж	7400	9000	1600	121,6
Коммерческие расходы	767	1000	233	130,4
Управленческие расходы				
Прочие доходы	0,5	0,5	-	100,0
Прочие расходы	0,318	0,318	-	100,0
Прибыль до налогообложения	6633	8182	1549	123,3
Налог на прибыль (20%)	1327	1636	309	123,3
Чистая прибыль	5306	6546	1240	123,4

Таким образом можно сделать вывод, что в 2017 году выручка исследуемой организации ООО «Голденагент» увеличилась на 22,2%, себестоимость выросла на 25,0%, соответственно прибыль от продаж возросла на 21,6%.

Коммерческие расходы увеличились на 233 млн. руб. или на 30,4%. Прочие доходы и расходы остались неизменными. Прибыль до налогообложения выросла на 23,3%. Чистая прибыль выросла на 23,4% в 2017 году. Далее проведем анализ персонала исследуемой организации ООО «Голденагент».

## 2.2. Анализ персонала организации

Представим оценку обеспеченности компании ООО «Голденагент» трудовыми ресурсами в 2015 – 2017 гг. Для этого рассмотрим таблицу 4.

По данным таблицы 4 и рисунка 5 можно сделать вывод о том, что в 2017 году по сравнению с 2015 годом в исследуемой организации ООО «Голденагент» наблюдается снижение среднесписочной численности персонала на 17 человек.

Таблица 4

Анализ структуры и численности работников ООО «Голденагент» за 2015-2017 гг.

Категория работающих	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение 2017 года от 2015 года		Отклонение 2017 года от 2016 года	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность персонала, в том числе	167	100,00	145	100	150	100	-17	-	5	-
Специалисты	16	9,58	21	14,48	14	9,33	-2	-0,25	-7	-5,15
Служащие	43	25,75	23	15,86	37	24,67	-6	-1,08	14	8,80
Рабочие	108	64,67	101	69,66	99	66,00	-9	1,33	-2	-3,66

В итоге проведенного анализа структуры и численности работников ООО «Голденагент» можно заметить, что в 2017 году среднесписочная численность персонала увеличилась по сравнению с 2016 годом на 5 человек. Это связано с развитием деятельности организации.

Динамика численности персонала ООО «Голденагент» представлена в виде диаграммы.

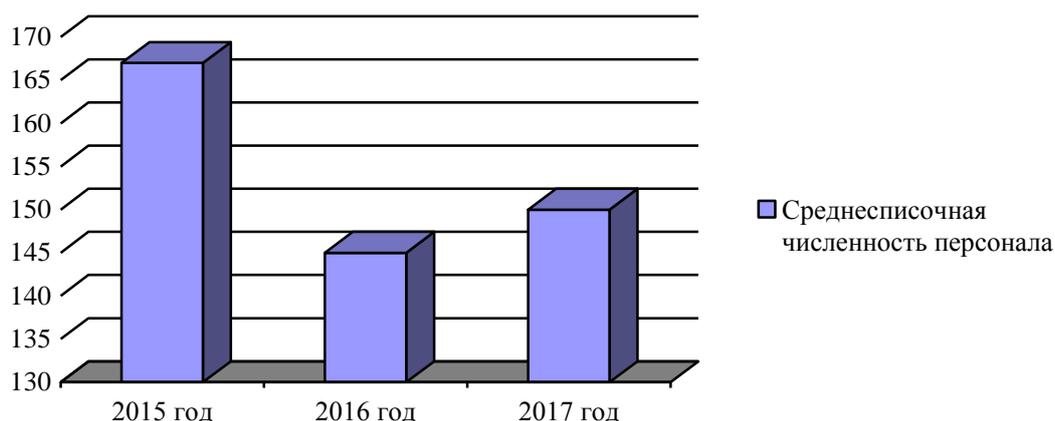


Рис. 5. Динамика численности персонала ООО «Голденагент» за 2015-2017 гг. чел.

Критериев разделения структуры персонала по категориям существует достаточно много. Один из вариантов подобного разделения предполагает использование определенной законодательной базы. Таким образом, сотрудники могут подразделяться на: специалистов, служащих и рабочих.

Структура персонала по категориям за 2015-2017 гг. представлена в виде диаграммы на рисунке 6.

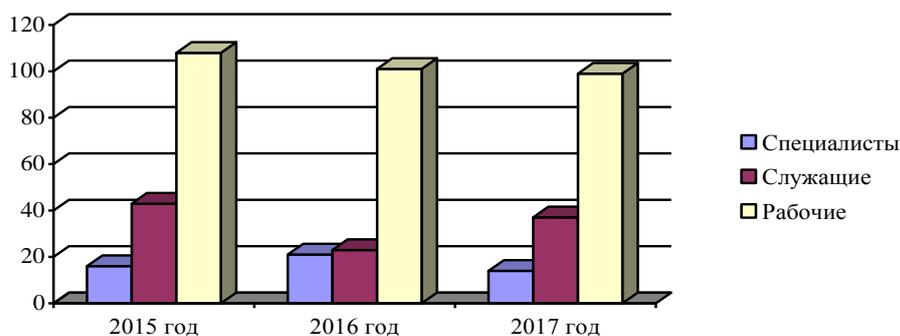


Рис. 6. Структура персонала ООО «Голденагент» по категориям за 2015-2017 гг, %

Далее проанализируем качественный состав персонала, т.е. распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (таблица 5).

Таблица 5

Структура персонала ООО «Голденагент» по возрастному составу за 2015 - 2017 гг.

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %			Отклонения 2017 г. от 2015 г.		Отклонения 2017 г. от 2016 г.	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	абсолют, чел.	относительное, %	абсолютное, чел.	относительное, %
До 30 лет	95	73	81	56,89	50,34	54,00	-14	-14,74	8	10,96
30-50 лет	59	59	56	35,33	40,69	37,33	-3	-5,08	-3	-5,08
старше 50 лет	11	10	10	6,59	6,90	6,67	-1	-9,09	0	0,00
Свыше 60 лет	2	3	3	1,20	2,07	2,00	1	50,00	0	0,00
Итого	167	145	150	100	100	100	-17	-10,18	5	3,45

Общий анализ по возрасту (таблица 5) показывает, что представители возрастной группы до 30 имеют самый большой процент численности 54%, причём численность работников ООО «Голденагент» этой возрастной группы в 2017 году снизилась на 14,74 % по отношению к 2015 году и увеличилась 10,96% по отношению к 2016 году.

Представители средней возрастной группы от 30 до 50 лет в 2016 году составляли 40% из числа всех работающих и в 2017 году доля этой возрастной группы уменьшилась до 37%.

В таблице 6 рассмотрим структуру персонала ООО «Голденагент» по уровню образования.

Доля персонала с высшим образованием на 2017 год составляет 63,33%, причём по сравнению с 2015 годом эта доля снизилась на 3,06%. При этом в 2017 году доля персонала с профессиональным образованием увеличилась на 2,38%, а со средним образованием увеличилась на 9,09%.

Таблица 6

Структура персонала ООО «Голденагент» по уровню образования  
за 2015 - 2017 гг.

Группы персонала по образованию	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %			Отклонения 2017 года от 2015 года		Отклонения 2017 года от 2016 года	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	абсолютное, чел.	относительное, %	абсолютное, чел.	относительное, %
незаконченное образование	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
среднее	11	11	12	6,59	7,59	8,00	1	9,09	1	9,09
среднее профессиональное	58	42	43	34,73	28,97	28,67	-15	-25,86	1	2,38
высшее	98	92	95	58,68	63,45	63,33	-3	-3,06	3	3,26
Итого	167	145	150	100	100	100	-17	-10,18	5	3,45

Проведем анализ движения и текучести кадров исследуемой организации ООО «Голденагент», данные представим в таблице 7.

Таблица 7

Анализ движения кадров на предприятии ООО «Голденагент»  
за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 Год	2017 год	Отклонение	Темп изменения, %
1. Состояло работников по списку на	145	150	5	103,45
2. Принято работников	19	20	1	105,26
3. Уволено работников, всего:	15	18	3	120,00
3.1. по собственному желанию	7	10	3	142,86
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	5	4	-1	80,00
3.3. по другим причинам	3	4	1	133,33
4. Состояло по списку на конец года	150	151	1	100,67
5. Среднесписочная численность	147,5	150,5	3	102,03
6. Коэффициент текучести	10,17	11,96	1,79	117,60
7. Коэффициент оборота по приему	0,13	0,13	-	100,00
8. Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,12	0,02	120,00

Коэффициент текучести удобно рассчитывать по формуле 2.1.

$$КТК = (УСЖ + УИР) \times 100 / СЧ, \quad (2.1)$$

где *КТК* – коэффициент текучести кадров;

*УСЖ* – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

*УИР* – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

*СЧ* – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

$$КТК\ 2016 = (7+5+3) \times 100 / 147,5 = 10,17\%$$

$$КТК\ 2017 = (10+4+4) \times 100 / 150,5 = 11,96\%$$

Численность персонала ООО «Голденагент» за анализируемый период увеличилась на 5 человек и составила 150 человека в 2017 году.

В 2016 году было принято 19 сотрудников, а в 2017 году на одного больше. Уволено работников за 2016 год 15 человек, а за 2017 год 18 человек.

В 2016 году среднесписочная численность работников ООО «Голденагент» выросла на 3 человека.

Наблюдается стабильность коэффициента оборота по приему равная 13%. А коэффициент оборота по выбытию кадров незначительно вырос на 0,02. Все это привело к тому, что текучесть кадров на предприятии ООО «Голденагент» в 2017 году немного увеличилась на 1,79%, и составила 11,96%, показатели текучести кадров говорят о нестабильности кадрового ресурса исследуемого предприятия ООО «Голденагент».

Установлены примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной – 3-5%, относительно стабильный коллектив имеет КТК в 5-9%. Показатель меньше 3% говорит о застое, цифры более 50% – о серьезных проблемах.

Таким образом, текучесть кадров у исследуемой организации ООО «Голденагент» является выше нормы.

К основным этапам отбора персонала в организации ООО «Голде-

нагент» относится: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, тестирование, собеседование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр и т. д.

Медицинский осмотр обязателен для всех категорий работников ООО «Голденагент», дабы избежать случаев приема на работу сотрудников с серьезными заболеваниями. После заполнения анкеты, кандидаты, отобранные по квалификационным качествам, приглашаются на собеседование.

Собеседование при приеме на работу - это выяснение опыта претендента, а также его личностных качеств, т. е. знакомство с ним. В ходе собеседования выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться.

В организации ООО «Голденагент» наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, когда опытного работника просят взять шефство над новичком и на реальных примерах показать ему, как следует выполнять ту или иную работу.

Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых – небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе труда. Место обучения – это место работы.

К другим часто используемым методам обучения относятся:

- программированное обучение с использованием компьютера (1С: Предприятие)

- конференции, тренинги и семинары для управленцев и торгового персонала.

Анализ издержек на профессиональное обучение персонала организации ООО «Голденагент» представлен в таблице 8.

В 2015 году обучение проходили 3 сотрудника, в 2016 году 5 сотрудников, а в 2017 году 4 сотрудника. В организации ООО «Голденагент» уделяют особое внимание обучению менеджеров торгового зала.

Таблица 8

Анализ издержек на профессиональное обучение персонала ООО  
«Голденагент» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Величина издержек на обучение, руб.	13750	23500	24300
Численность обучающихся работников, чел.	3	5	4
Величина издержек на обучение на одного работника, руб.	4584	4700	6075

В организации ООО «Голденагент» уделяет особое внимание обучению менеджеров торгового зала, так как от их профессионализма зависит уровень продаж.

Судя по данным приведенным в таблице 8 затраты на профессиональное обучение в организации ООО «Голденагент» медленно, но растут. Это связано с тем, что организации необходим высококвалифицированный персонал.

Аттестация персонала в организации ООО «Голденагент» осуществляется согласно «Положению о порядке проведения аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов, утвержденному приказом директора предприятия от 14.09.2013 № 13/11».

Как правило, состав аттестационной комиссии бывает следующим: председатель, заместитель председателя, секретарь, члены комиссии.

Председателем комиссии обычно выступает руководитель организации или его заместитель, а членами комиссии руководители различных структурных подразделений.

Всем работникам организации ООО «Голденагент» ежемесячно в первых числах месяца выплачивается заработная плата. По желанию работника в 20-ых числах выплачивается аванс (не более 30% от заработной платы).

В зависимости от занимаемой должности работник имеет определенную ставку.

Динамика показателей по труду организации ООО «Голденагент» за 2015-2017 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 9

Динамика показателей заработной платы персонала организации  
ООО «Голденагент» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста в %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Средняя заработная плата управленческого персонала, тыс.руб.	35000	40000	45000	14,3	13
Средняя заработная плата основного персонала, тыс.руб.	16000	17000	18000	6,3	5,9
Средняя Зарплата вспомогательного персонала, тыс.руб.	15500	15700	16000	1,29	1,91
Фонд оплаты труда, тыс.руб. (ср.з/п*кол-во сотр.*12)(за год)	5754000	6270000	6144000	8,97	- 2,09

В 2017 году средняя заработная плата работника организации ООО «Голденагент» основного персонала составила 18000 рублей, что ниже среднего уровня по краю, а вспомогательного 16000 рублей.

По данным таблицы 9 фонд оплаты труда сократился из-за сокращения численности персонала и составил 6144000 тыс.руб.

Таким образом, проанализировав качественный и количественный состав работников, можно сделать вывод, что в организации ООО «Голденагент» в 2017 году среднесписочная численность работников выросла на 5 человек. В 2016 году было принято 19 сотрудников, а в 2017 году на одного больше. Уволено работников за 2016 год 15 человек, а за 2017 год 18 человек. В 2016 году среднесписочная численность работников ООО «Голденагент» выросла на 3 человека.

Наблюдается стабильность коэффициента оборота по приему равная 13%. А коэффициент оборота по выбытию кадров незначительно вырос на 0,02. Все это привело к тому, что текучесть кадров на предприятии в 2017 году немного увеличилась на 1,79%, и составила 11,96%, показатели текучести кадров говорят о нестабильности кадрового ресурса исследуемого предприятия ООО «Голденагент».

Далее проведем анализ эффективности системы стимулирования в организации ООО «Голденагент».

### 2.3. Анализ эффективности системы стимулирования в организации

Система стимулирования персонала в исследуемой организации ООО «Голденагент» заключается в большом количестве элементов и содержит в себе почти весь спектр вероятных операций как материального, так и нематериального характера.

К используемым в ООО «Голденагент» формам стимулирования относятся такие:

- система оплаты труда;
- социальное стимулирование;
- нематериальная мотивация, содержащая награждение грамотами и почетными знаками, проведение профессиональных соревнований.

В соответствии с действующими Положениями об оплате труда в ООО «Голденагент» используются:

- повременно-премиальная система;
- сдельно-премиальная система.

С целью снабжения организации оплаты труда персонала структурного подразделения и направленности на стимулирование результативной работы в совершенствовании количественных, качественных и экономических показателей, в ООО «Голденагент» включено СТП СМК «Порядок управления положениями об оплате труда и премировании сотрудников структурных подразделений, построение, изложение, оформление, содержание и обозначение».

При повременно-премиальной системе оплаты труда сотрудник сверх зарплаты по тарифной ставке (окладу) за фактически проработанное время дополнительно зарабатывает премию за достижение назначенных количественных и качественных показателей.

Оклад и тарифная ставка устанавливаются в соответствие со штатным графиком подразделения, в котором для каждой должности и для каждого разряда по профессиям указывается «вилка оклада». Оклад и тарифная

ставка, приумноженная на время работы, это базовая часть для последующего начисления.

При сдельно-премиальной системе сотрудник сверх зарплаты по прямым сдельным расценкам дополнительно зарабатывает премию за установленные количественные и качественные показатели.

Далее рассмотрим стимулирование труда продавцов-консультантов.

Оклад и надбавки – создают устойчивую долю зарплаты, которая составляет 70 % в зарплате трудящихся, от 50 % в зарплате линейных начальников, 15-20% в зарплате начальников среднего уровня.

Проанализируем формы стимулирования труда персонала в системе управления ООО «Голденагент».

Во-первых, доплаты работникам ООО «Голденагент» за многосменный режим работы.

Положение «О порядке определения и начисления доплаты работникам за многосменный режим работы» предусматривает единый порядок доплат к тарифным ставкам рабочих и РСС ООО «Голденагент» за работу в многосменном режиме (в ночную и вечернюю смену, за переработку по графику) и время.

Изменение оклада или величины индивидуальных надбавок за категорию оформляется указанием директора ООО «Голденагент». Приказ лично подписывается каждым сотрудником.

Администраторы выполняют каждый день проверку за качеством труда рабочих и до 20 числа следующего отчетного месяца доставляют предложения по размеру коэффициента качества для каждого сотрудника главному бухгалтеру.

Сотрудник, которому определен фактор качества менее учрежденного по положению, должен быть извещен о размере соответствующего коэффициента.

На базе принятых данных главный бухгалтер подготавливает распоряжение по компании с приложением сводной таблицы с размерами коэффици-

ентов качества сотрудников и общими данными показателей по выполнению или отставанию поставленного плана.

Средства Корпоративного фонда применяются на материальное поощрение сотрудника за:

- результаты работы в Системе Качества;
- за звание «Талантливый работник»;
- весомое участие в Проектах Улучшения Процессов.

В ООО «Голденагент» доплата за итоги работы в системе качества исполняется по принятым критериям оценки труда рабочих. Поощрение вырабатывается путем присуждения разнообразных категорий на основе разработанных заявлений о премировании работников, среди которых:

- присуждение квалификационных категорий в Системе Качества и присуждение Приза Качества Года производится согласно «Положения о Системе Качества»;

- присуждение звания «Талантливый работник» производится согласно «Положения о лучшем работнике».

В части применения экономических методик стимулирования в ООО «Голденагент» существуют запасы улучшения процесса управления, например, способы партисипативного управления, как участие рабочих в доходе организации, участие работников в управлении. Ключевые правила оплаты труда и премирования фиксированы Положением об оплате труда сотрудников ООО «Голденагент», утвержденным приказом Генерального директора компании. Все вновь принимаемые на службу сотрудники в обязательном порядке должны быть ознакомлены с данным Положением.

ООО «Голденагент» ведет политику гарантирования устойчивости системы оплаты труда. Основными слабыми сторонами имеющейся системы стимулирования труда сотрудников ООО «Голденагент» так же являются такие аспекты:

- система премирования не отвечает увеличению заинтересованности у сотрудников ростом продаж;

- при установлении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно проработанному времени персонала, что существенно уменьшает заинтересованность и производительность;

- в некоторых случаях применяется повременная оплата труда, при этом, что в конечном результате существенен количественный итог.

Это также приводит к существенному уменьшению производительности труда. Проведенное исследование условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы работников компании установлен в зависимости от итогов их трудовой деятельности в компании. База системы стимулирования персонала разработана с применением организационно-технических способов, которые оптимизируют построение системы управления действенностью труда. Одна из наиболее полно и адекватно применяемых это бонусная система оплаты труда персонала ООО «Голденагент». Ключевые показатели этой системы изображены в таблице 10.

Таблица 10

Показатели и размер выплаты бонусов персоналу (продавцов-консультантов)

Наименование показателя	Величина бонуса 100%	Требования	Документ, свидетельствующий о выполнении	Поставщик информации
Исполнение плана реализации по фиксированным направлениям	50 %, в т.ч. 30 % -реализация 20 % -ассортимент	Бонус не выплачивается при невыполнении плана реализации	Отчет об исполнении	администратор
Цели, устанавливаемые на каждый месяц	+1%	Обеспечение заданиями в отделе персонала до 20 числа месяца, предшествующего отчетному.	Справка об исполнении. При невыполнении установленных заданий бонус не начисляется	администратор

Приведем пример системы оплаты труда продавцов-консультантов, данные представим в виде таблицы 11.

То есть, если сотрудник за месяц продал товар соответственно на 500 000 руб., то заработная плата состоит из оклада -15.000 руб. + процент 5000 руб. Итоговая сумма составляет 20.000 руб.

Пример использования системы оплаты труда продавцов консультантов  
ООО «Голденагент»

Сумма выручки продавца в месяц, руб.	Премия (1%)	Оклад	Итоговая сумма заработной платы
500000	5000	15000	20000

Следовательно, надлежит подметить несколько совокупных специфических характерных для всей системы мотивирования:

- система состоит из совершенно скоординированных мероприятий, которые формировались исторически в ООО «Голденагент»;
- система не изменяется, в особенности в последнее время;
- подлинно функционируют лишь «антистимулы», т.е. штрафы.

Для анализа системы управления персоналом ООО «Голденагент» на основе использования различных способов стимулирования труда, проведем общий анализ удовлетворенности работников и их стимулирования к трудовой деятельности.

Для проведения анализа в предоставленной работе, будут применены следующие методы: способ диагностики степени удовлетворенности ключевых надобностей, который представлен Е. А. Климовым, шкала оценки стимулирования к достижению цели, способ оценки стимулирования к избеганию срыва – самозащите Т. Элерса, способ диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной.

- методика «Шкала оценки мотивации к достижению цели» Т. Эллерса, представлена в приложении 1;

- способ оценки мотивации к избеганию неудачи – самозащите Т. Эллерса, подставлен в приложении 2;

- способ диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной, представлен в приложении 3; - способ диагностики уровня удовлетворенности ключевых потребностей.

В ходе исследования стимулирования труда персонала в ООО «Голденагент» были получены следующие данные.

При анализе степени удовлетворенности персонала было выяснено следующее: наиболее значимыми для персонала ООО «Голденагент» являются такие факторы как, материальные потребности и потребности в безопасности (в среднем 14 и 10 баллов соответственно). Это может быть связано, с тем, что у персонала среднего звена ООО «Голденагент» не достаточно высокая заработная плата и, как следствие, персонал ощущает себя не достаточно защищенным.

Но при этом нужно отметить, что все основные потребности персонала компании удовлетворены. Данные, которые были получены, показаны на рисунке 7.

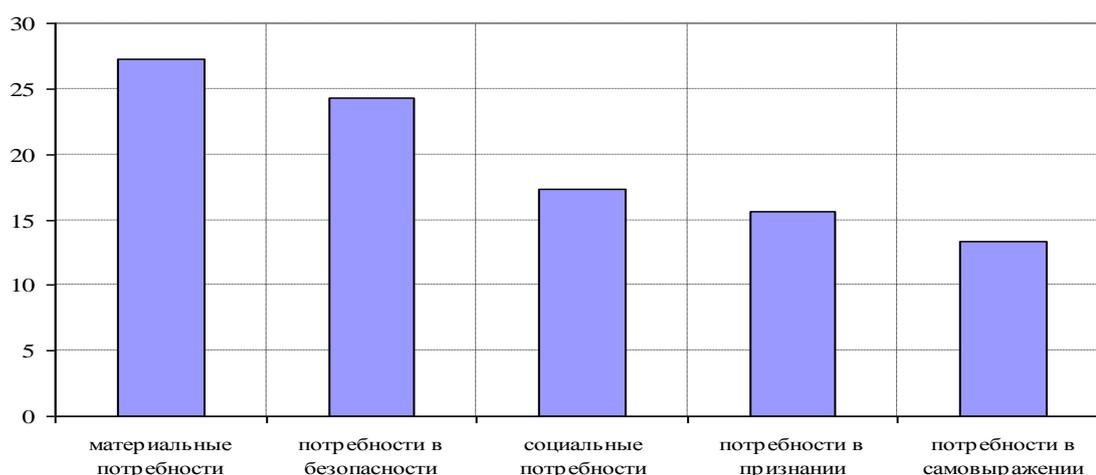


Рис. 7. Степень удовлетворенности потребностей работников ООО «Голденагент»

Следующими по степени значимости для персонала ООО «Голденагент» более удовлетворенной получилась потребность в самовыражении (средний результат - 13,3). Необходимость в известности (средний балл 13,3), социальные надобности (средний балл 17,3), потребности в безопасности, со средним балом 24,3 и материальные потребности – 27,3 балла, оказались в зоне частичной удовлетворенности.

При оценивании результатов шкалы оценки стимулирования по отношению к достижению поставленной цели, получены были такие данные:

- на низком уровне стимулирование к труду у 3,12% опрошенных;
- на среднем уровне стимулы к трудовой деятельности у 43,7% опрошенных сотрудников;
- достаточно высокий уровень стимулов к труду у 53,12% опрошенного персонала;
- на высоком уровне стимулы к трудовой деятельности не отмечались.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что персонал ООО «Голденагент» заинтересован в своей работе и в ходе работы, достигает успехов, но при этом персонал понимает предел возможного роста, этим и объясняется тот факт, что высокий уровень мотивации к трудовой деятельности в процессе анализа, обнаружен не был. Данные, которые были получены, приведены на рисунке 8.



Рис. 8. Распределение уровней стимулирования персонала в ООО «Голденагент»

В итоге проведенного исследования по способу оценки стимулирования к избеганию неудач – самообороне были получены такие данные: низкий уровень стимулирования к избеганию неудач обнаружен у 3,12% респондентов, у 34,38% испытуемых – средний уровень стимулирования, у 62,5% - высокий уровень стимулирования. Из результатов, можно сказать, что большая часть сотрудников стремится к защите и избеганию неудач в трудовой деятельности.

Полученные данные можно объяснить тем, что персонал ООО «Гол-

«Голденагент» не достаточно уверен в своем материальном положении и именно поэтому большинство персонала ООО «Голденагент» стремится к избеганию неудач.

Данные, которые были получены, представим на рисунке 9.

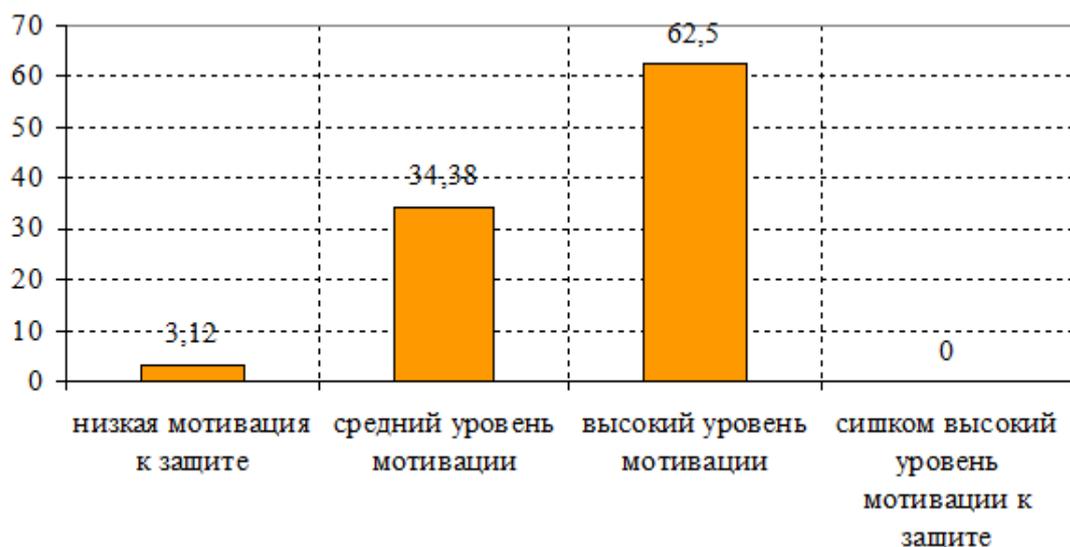


Рис. 9. Распределение уровней стимулирования к избеганию неудач

В процессе обработки результатов первого этапа методики, выяснилось, что среди персонала не преобладает направленность в мотивационно-потребностной сфере, по всем показателям, вышли примерно одинаковые данные. Данные, приведем на рисунке 10.

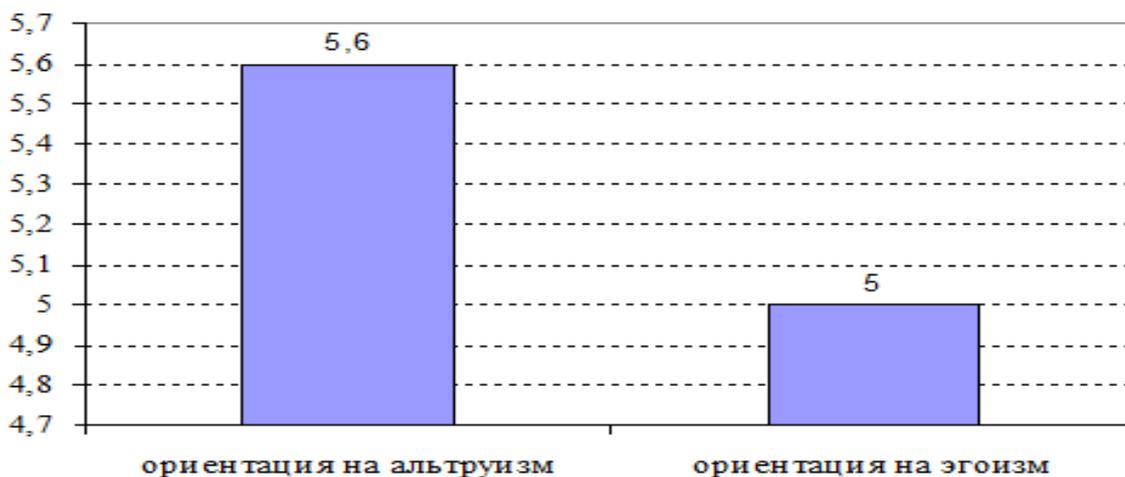


Рис. 10. Распределение направленностей мотивационно-потребностной сферы

Также стоит отметить, что в большинстве для сотрудников компании. На основании вышеизложенного, можно говорить о том, что среди работников характерен альтруизм, в большей степени, нежели эгоизм.

При обработке второй части методики были получены следующие данные.

Для персонала ООО «Голденагент» характерным является направленность на свободу (средний балл составляет 6,3), далее идет ориентация на власть (средний балл = 6), затем – ориентация на деньги (средний балл = 4,6), и в конце, на самом последнем месте – ориентация на труд – 4,3.

Для оценки статистических взаимосвязей между степенью стимулирования достижения успеха и причинами стимулирования, был применен коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Были рассмотрены:

- 1 группа – нахождение взаимоотношения между баллами по стимулированию на достижение успеха с баллами удовлетворенности ключевых надобностей;

- 2 группа – нахождение взаимоотношения между баллами по стимулированию достижения успеха с баллами по альтруистическим установкам.

Полученные данные изображены в виде диаграммы на рисунке 11.

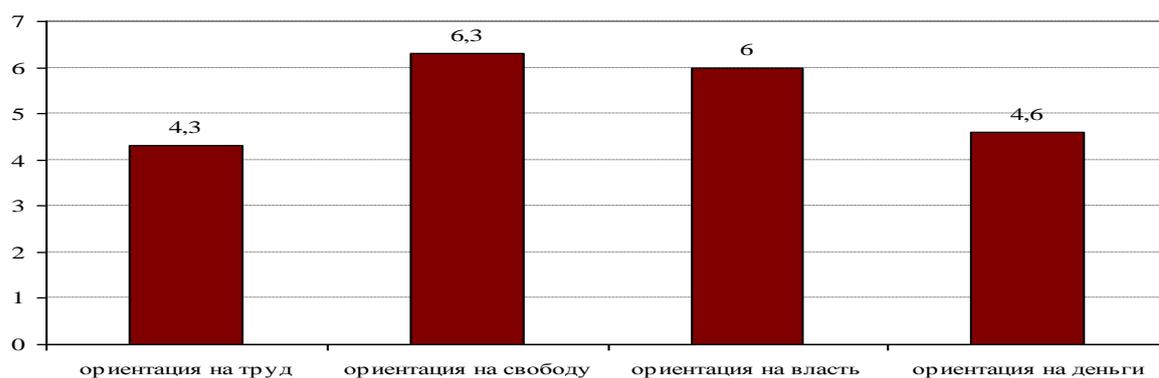


Рис. 11. Распределение направленностей респондентов

Далее рассчитаем эмпирическое значение при сравнении баллов по достижению успеха со степенью удовлетворенности основных потребностей rs. Расчет приведен в представленной ниже формуле 2.2.

Формула расчета основных потребностей:

$$r_s = 1 - 6 \sum (d^2)/N * (N^2 - 1) \quad (2.2)$$

$r_s = 1 - 6 * 396,12 / 22 * (484 - 1) = 0,78$  – полученное значение близко к нулю.

Определим критические значения

$$0,43 (p < 0.05)$$

$R_{кр} =$

$$0,54 (p < 0.11)$$

$r_{эмп.} > r_{кр.}$  – таким образом, взаимоотношение между мотивом достижения успеха и удовлетворением ключевых потребностей точна.

Рассчитаем эмпирическое значение при сопоставлении баллов мотива достижения успеха с баллами альтруистических установок личности:

$$r_s = 1 - 6 * 755,94 / 10626 = 0,929$$

определим критические значения

$$0,43 (p < 0.05)$$

$R_{кр} = 0,54 (p < 0.11)$

$r_{эмп.} > r_{кр.}$  – таким образом, связь между мотивом достижения успеха и альтруистическими установками личности верна.

Из вышеизложенного можем сделать выводы, о том, что стимулирование персонала ООО «Голденагент» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников ООО «Голденагент» демонстрирует стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе. Огромной ролью для образования стимулирования обладает оценка вероятности достижения целей.

В результате проведенного опроса было выявлено:

- персоналу необходимо материальное вознаграждение, половина со-

трудников ООО «Голденагент» не довольна своей заработной платой;

- большее число сотрудников нуждается в уважении со стороны руководителя, а на практике руководители не проявляют этого;

- персонал заинтересован в продвижении по служебной лестнице, но на практике таких возможностей нет.

- персонал также заинтересован в повышении морального и социального стимулирования своего труда.

Материальное стимулирование персонала в ООО «Голденагент» производится по следующим показателям:

- объем реализуемой продукции;
- качество обслуживания;
- повышение производительности труда.

Коллектив стимулируется за достижение наивысших результатов по объемам продаж.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать общий вывод.

ООО «Голденагент» необходимо удерживать квалифицированные кадры. Удельный вес молодых работников (от 18 до 25 лет) сейчас в компании составляет всего лишь 30%. Работающих людей нужно стимулировать к проявлению творчества и инициативы, позволить им проявить и реализовать себя как квалифицированных, знающих и ответственных работников. Эти задачи способна выполнить четко продуманная система стимулирования.

В ООО «Голденагент» мало внимания уделяют мотивации и стимулированию персонала.

Модель управления стимулирования в компании недостаточно проработана. Это можно объяснить тем, что среди руководителей большинство с высшим образованием, но морально устаревшими принципами управления, что не позволяет им быть компетентными в таких областях, как организационное поведение и стимулирования персонала.

Политика стимулирования персонала в ООО «Голденагент» отражает

недостаточное внимание к потребностям и интересам компании. В компании практически нет обучающих программ.

Руководство компании не проводит работу с персоналом, которая строится на таких формах как обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Также уделяется мало внимания перемещению сотрудников, способствующему развитию, как компании, так и личности работника. Число работников, сменивших должность, несколько снизилось по сравнению с другими периодами.

25,86% - т.е. четвертая часть опрошенных не удовлетворены содержанием своего труда.

50% опрошенных считают недостаточной, ту информацию, которая доводится до них. Несмотря на то, что на утренних планерках администрация регулярно доводит информацию о состоянии дел, половина респондентов считает, что информация получаемая ими недостаточна.

В данном случае либо стоит рассмотреть этот вопрос шире, и выяснить какой именно информации не хватает трудящимся, либо же руководители среднего и высшего звена не всегда доводят полученную информацию до руководителей нижнего уровня и специалистов функциональных отделов.

20,69% не удовлетворены распределением полномочий, что при возлагаемой на них ответственности им не даются соответствующие полномочия, либо же считают, что многие решения принимаются за их спиной, а перед ними потом ставятся задачи, с которыми они, возможно, не совсем согласны.

22,41% считают несправедливым сложившееся распределение должностных обязанностей, считают, что они загружены работой, которая не соответствует занимаемой ими должности, считают, что выполняют чужую работу или работу, которая вообще не должна входить в сферу их компетенции.

В целом опрос показал, что продвижение по службе идет соответствующими темпами, те, кто достоин, вовремя берутся на заметку и начинают привлекаться к работе, соответствующей уровню работника. Неудовлетво-

ренных всего -5,17%, 8.18,97% не удовлетворены характером работы и ростом своего профессионализма. В данном случае, вероятно, влияют те же причины, которые влияют и на неудовлетворение содержанием своего труда.

Оценивая вышеизложенное, делаем вывод о том, что персонал ООО «Голденагент» социально защищен законодательством и нормативно - правовыми документами, разрабатываемыми компанией самостоятельно. Такие определенные, устойчивые, сбалансированные условия работы позволяют работникам нашей компании оценивать свою роль (в профессиональном плане) в коллективном труде. Имеются возможности и мотивация повышения своего квалификационного уровня, становления карьеры.

Однако имеющиеся слабости в деятельности анализируемой компании отражаются на стимулировании сотрудников, а именно:

- отсутствие ориентации на всеобщность измерения результатов труда;
- работники заинтересованы в более высоких зарплатах, в изменении своего статуса, однако такой возможности у персонала нет;
- отбор работников и пополнение кадров, который осуществляют специалисты из управления кадров, осуществляется в основном из внутренних резервов, т.е. перераспределения заданий, перемещения работников в рамках компании или дополнительной работы;
- не используются внешние источники при подборе новых работников, что исключает возможность более широкого выбора кандидатов;
- не сформирована мотивационная структура человека в каждом структурном подразделении, предусматривающая усиление желательных мотивов действий человека и ослабление тех мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком;
- не списаны характеристики деятельности, влияющие на мотивацию: усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность;
- не разработан аспект теории стимулирования о соотношении «внутреннего стимулирования» к «внешнему стимулированию».

При хорошо организованном «внешнем стимулировании» (оплата за

работы, распоряжения, правила и т.д.) «внутренняя мотивация» не берется во внимание руководителей.

В целом выявленные проблемы системы стимулирования труда ООО «Голденагент» представлены на рисунке 12.

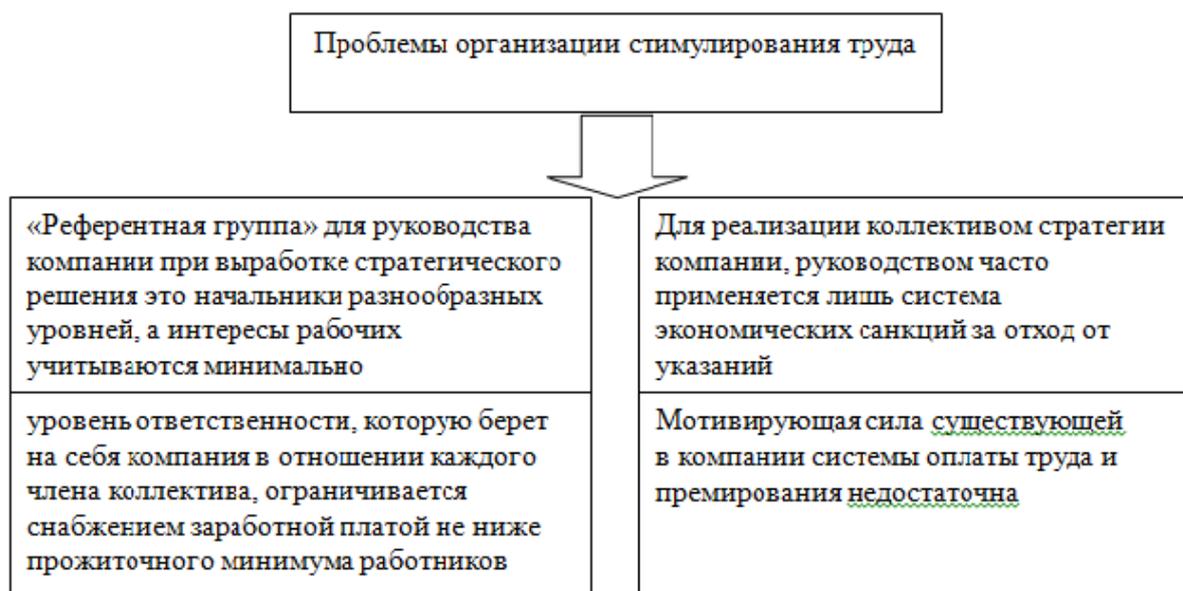


Рис. 12. Проблемы организации стимулирования труда работников ООО «Голденагент»

Итак, можно сделать вывод, что даже при общей неудовлетворенности работой всего коллектива в ООО «Голденагент», на основании качественного анализа результатов анкетирования можно обнаружить ряд специфик стимулирования некоторых работников и при помощи точно подобранных управленческих приемов увеличить результативность каждого работника.

В следующей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент».

### **Глава 3. Совершенствование системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент» и оценка ее эффективности**

#### **3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала организации**

По результатам проведенного анализа системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент» и выделенных проблем, предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда для исследуемой организации.

Далее более подробно рассмотрим предлагаемые мероприятия и проведем экономическую оценку их эффективности.

Мероприятие 1. Введение новой системы премирование персонала.

Мероприятие 2. Проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж.

На основе анонимного анкетирования и с помощью метода самооценки было выявлено, что работники компании не удовлетворены системой стимулирования, которая действует в компании. Сотрудниками ООО «Голденагент» был отмечен тот факт, что даже при оставшемся без изменения уровне заработной платы, они не рассматривают возможность поиска нового места работы.

Из этого можем сделать вывод, что руководством ООО «Голденагент» не достаточно успешно решаются существующие проблемы стимулирования и оплаты труда персонала, об этом также свидетельствуют высокопрофессиональный, стабильный, не достаточно мотивированный, тем не менее организованный персонал компании, также не высокий уровень заработной платы.

Однако, анализ системы стимулирования труда персонала в ООО «Голденагент» дает возможность предложить направления совершенствования системы стимулирования труда. Стимулы влияния на трудовую деятельность разнообразны, основным из них является заработная плата.

В целях более полного учета индивидуального вклада каждого работника в результаты труда коллектива по соглашению ее членов применяются коэффициенты премирования, которые представляют собой обобщающую оценку трудового вклада каждого члена коллектива (в зависимости от производительности и качества работы, совмещение профессий и т.д.).

В таблице 12 представим новую систему премирования для продавцов консультантов.

Таблица 12

#### Новая система премирования персонала

Наименование	Сумма выручки продавца в месяц, руб.	Премия	Оклад	Итоговая сумма заработной платы
Существующая система премирования	500000	5000 (1%)	15000	20000
Новая система премирования при выполнении плана	600000	9000 (1,5%)	15000	24000
Новая система премирования при не выполнении плана	500000	5000 (1%)	15000	20000

Новая система премирования увеличит производительность труда, следовательно, продавцы будут заинтересованы в увеличении объема продаж в рублях, так как от этого напрямую будет зависеть размер их премии.

Для самой компании преимущество такой системы будет заключаться в увеличении объема продаж, соответственно, увеличении прибыли.

Далее рассмотрим систему дополнительного премирования труда персонала. Шкала дополнительного премирования приведена в таблице 13.

Таблица 13

#### Шкала дополнительного премирования

Отклонения в работе	Надбавка(+) / удержание(-)
Нарушение трудовой дисциплины	-1000 руб. за 1 раз
За совмещение профессий	+3000 руб.
За обучение новых сотрудников	+2250 руб.

\*Источник: Разработано автором на основании данных компании

В целях более полного учета индивидуального вклада каждого ра-

ботника в результаты труда коллектива по соглашению ее членов применяются коэффициенты премирования, которые представляют собой обобщающую оценку трудового вклада каждого члена коллектива (в зависимости от производительности и качества работы, совмещение профессий и т.д.).

К нарушениям трудовой дисциплины можно отнести:

- систематические опоздания на работу на 15 минут и более;
- прогул без обоснования причин;
- невыполнение своих служебных обязанностей;
- отказ выполнять требования начальства.

Совмещение профессий:

- выполнение продавцом-консультантом обязанностей кассира;
- выполнение продавцом-консультантом обязанностей администратора торгового зала.

Обучение новых сотрудников:

- выполнение обязанностей наставника. При трудоустройстве в магазин нового сотрудника производить его обучение (знакомство с обязанностями, порядком работы, регламентами обслуживания клиентов, ассортиментом товара и т.д.).

Ранее эти методы стимулирования компании не использовались, их введение эффективно повлияет на производительность труда персонала. Стоит отметить пользу данной шкалы дополнительного премирования.

За нарушение трудовой дисциплины предусмотрено удержание денежных средств в размере 1000 за 1 раз. Это достаточно высокий размер удержания, что однозначно скажется на размере зарплаты.

Также стоит отметить, что за совмещение профессией и за наставничество предусмотрены соответствующие надбавки к зарплате, что, безусловно, будет являться стимулом для продавцов. Кроме методов стимулирования, которые были перечислены выше для стимулирования персонала ООО «Голденагент» можно использовать и такие способы как:

- возможность предоставления путевок для отдыха для персонала и членов их семей;

- организацию отдыха персонала. В данном случае это может быть выезд на природу в праздничные и выходные дни с членами администрации и управления компании, организация разнообразных экскурсионных и познавательных поездок;

- награды, поощрения за звание лучшего продавца-консультанта по итогам месяца, квартала, года.

#### Мероприятие 2.

В качестве еще одного мероприятия для стимулирования персонала можно предложить проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж.

После прохождения тренингов его участники приобретают знания по новым методикам продаж, что впоследствии также скажется на их стимулировании труда, соответственно, на размере заработной платы и увеличении объемов продаж самого магазина.

Для реализации данного мероприятия необходимо заключить кратковременный договор с фирмой, предоставляющей данные услуги. В нашем случае остановимся на УЦ «Первый бит». Данная компания давно находится на рынке г. Красноярска и имеет наработанный авторитет.

В таблице 14 приведем сумму затрат на проведение тренингов.

Таблица 14

#### Затраты на проведение тренингов

Показатель	Стоимость, руб.
Цена проведения 1 тренинга	7000

Для получения результата необходимо проведение 1 тренинга в неделю с периодичностью в 2 недели в течение 2х месяцев. Так как в магазине предусмотрен посменный график работники будут посещать тренинги 2 раза в неделю (1 раз – 1 смена, 2 раз – 2 смена). Соответственно, затраты на проведение тренинга в неделю составят 14000 руб., за 2 месяца – 56000 руб.

Данное мероприятие очень эффективно для приобретения новых знаний продавцами-консультантами, что поможет им найти новые подходы к клиенту, что скажется на объемах продаж магазина.

Далее проведем оценку социальной и экономической эффективности предложенной системы стимулирования менеджеров по продажам в исследуемой организации ООО «Голденагент».

### 3.2. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования для исследуемой организации ООО «Голденагент» дадут сотрудникам понимание того, что при достижении максимальных показателей уровень дохода увеличится, но при этом при достижении минимальных показателей доход уменьшится.

Предложенное введение новой системы премирования персонала в ООО «Голденагент» решает ряд проблем в существующей системе стимулирования, а именно:

- за счет увеличения верхнего порога премии и стандартизации отчетных документов мотивирует сотрудников выполнять и перевыполнять планы работ;
- является одновременно и экономной, и конкурентоспособной;
- является одновременно и гибкой, и стабильной;
- простая в понимании, работники могут легко рассчитать свой доход.

Далее представим план мероприятий по внедрению новой системы премирования персонала, таблица 15.

План внедрения новой премиальной системы мотивации включает подготовительные мероприятия, организационные и само внедрение системы.

Подготовительный этап предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы оплаты труда.

**План эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию системы премирования в ООО «Голденагент»**

№	Мероприятие	Срок	Ответственный
1	Извещение сотрудников о внедрении новой системы премирования персонала, разъяснение деталей	Январь 2019 г.	Специалист по кадрам
2	Внесение соответствующих поправок в трудовые договоры или заключение дополнительных трудовых соглашений по новой системе премирования	Февраль-март 2019 г.	
2.1	- оформление договоров		Специалист по кадрам
2.2.	- подписание договоров		Директор
3	Параллельный с расчётом ЗП по действующей системе премирования расчёт премий по новой системе, выдача расчётного листка с двумя суммами (фактическая сумма премии, выдаваемая на руки, и исчислена по новой системе)	Февраль-март 2019 г.	Бухгалтер
4	Вступление новой системы премирования в силу	Апрель 2019 г.	Директор

Подготовительный этап предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы оплаты труда.

В заключение хотелось бы отметить, что разработанные мероприятия являются актуальными для компании ООО «Голденагент» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением компании, должна так же модернизироваться и система оплаты труда.

Таким образом, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Голденагент» и они являются социально-эффективными:

- мероприятие 1. Введение новой системы премирования персонала;
- мероприятие 2. Проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж. Социальная и экономическая эффективность разработанных мероприятий заключается в (таблица 16):

- за счет увеличения верхнего порога премии и стандартизации отчетных документов мотивирует сотрудников выполнять и перевыполнять планы работ;

- соответствует по времени ожиданиям работника;
- является одновременно и экономной, и конкурентоспособной;
- является одновременно и гибкой, и стабильной;
- переменная часть не включает слишком много составляющих;
- простая в понимании, работники могут легко рассчитать свой доход.

Таблица 16

### Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий

Мероприятие	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Введение новой системы премирования персонала.	Простота в понимании для работника - быстрота и прозрачность расчета собственного дохода сотрудника.	Увеличение производительности труда сотрудника на 20-30%. Увеличение притока клиентов.
Проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж.	Повысится заинтересованность сотрудника в результатах своего труда. Ускорится производственный процесс.	Снижение текучести кадров.

Далее представим расчет экономической эффективности от разработанных мероприятий для ООО «Голденагент» (таблица 17).

Планируемый рост выручки компании ООО «Голденагент» от разработанных мероприятий составит минимум 36%.

В прогнозном отчёте о финансовых результатах отразим:

- рост выручки от мероприятий составит более 36%;
- в коммерческих расходах отразим расходы на введение новой системы премирования персонала 500 тыс. руб.
- управленческие расходы увеличатся на 28 тыс. руб. – это сумма затрат на проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж.

Экономическая эффективность разработанных мероприятий составит прирост чистой прибыли в размере 2654 млн. руб. или 40,5%.

Материалы и выводы по данной работе могут быть использованы в деятельности исследуемой компании ООО «Голденагент», предложенные мероприятия положительно повлияют на увеличение прибыли организации.

## Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Показатель	2017 год, млн. руб.	План, млн. руб.	Изменения, млн. руб.	Отклонение, %
Выручка	11000	15 000	+4000	136,4
Себестоимость	2000	2000	-	100,0
Прибыль от продаж	9000	13000	4000	144,4
Коммерческие расходы	1000	1500	+0,5	150
Управленческие расходы		0,028	+0,028	-
Прочие доходы	0,5	0,5	-	100,0
Прочие расходы	0,318	0,318	-	100,0
Прибыль до налогообложения	8182	11500	3318	140,5
Налог на прибыль (20%)	1636	2300	664	140,6
Чистая прибыль	6546	9200	2654	140,5

Внедрение предложенных мероприятий поспособствует улучшению результатов работы всей организации, повышению заинтересованности сотрудника в результатах своего труда, что приведет к снижению текучести кадров, увеличению производительности труда в организации.

Таким образом, в результате внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Голденагент» повысится экономическая эффективность, и улучшится социальная эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения поставленных задач в рамках данного исследования, в начале работы были рассмотрены теоретические основы стимулирования персонала. Во второй части работы проведен анализ существующей системы стимулирования персонала организации ООО «Голденагент». В заключительной части были предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда в компании ООО «Голденагент».

В теоретической части были рассмотрены существующие виды стимулирования труда, определены нормативная и законодательная базы, регулирующие данную область системы управления организации.

Во второй части работы проанализирована существующая в ООО «Голденагент» система стимулирования персонала и выявлены ее основные недостатки. В 2017 году в компании произошли организационные изменения, связанные с расширением деятельности и увеличением оборота компании. От организованной деятельности каждого из ключевых сотрудников стал зависеть успех компании. Кроме того, перед руководством возникла проблема в виде желания найти возможности для стимулирования сотрудников на достижение максимальных результатов в области вверенных им бизнес-процессов. Данные обстоятельства потребовали внести изменения в существующую систему формирования мотивации и стимулирования сотрудников.

На данный момент в компании ООО «Голденагент» функционирует простая премиальная система оплаты труда. Доход сотрудников складывается из оклада и премии за месяц. Мною было проведено исследование сотрудников ключевого подразделения компании. Целью анкетирования являлась диагностика существующей системы оплаты труда и определения направлений улучшений.

На основании анализа полученных результатов был сделан основной вывод о том, что представления об оценке деятельности у сотрудников ООО «Голденагент» очень расплывчатые. Можно утверждать, что сотрудники по-

нимают общие цели работы, но не знают, по каким показателям оценивается их индивидуальная работа и работа компании в целом. Опрос показал, что сотрудники не до конца понимают, как формируется премиальная часть их дохода. При личном интервью с сотрудниками, данный факт подтвердился.

В заключительной части работы нами представлен комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «Голденагент» состоящий из двух мероприятий:

- мероприятие 1. Введение усовершенствованной системы премирования персонала;

- мероприятие 2. Проведение тренингов по совершенствованию эффективности продаж.

Далее был составлен план внедрения новой системы стимулирования и мотивации, включающий подготовительные и организационные мероприятия и само внедрение новой системы. Подготовительный этап был предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы мотивации.

Таким образом, в результате внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Голденагент» повысится экономическая эффективность, и улучшится социальная эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдурахманов К.Х. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Издательство «Аль-фа-Пресс», 2016. - 752 с.
2. Адаир Д. Эффективная мотивация: Пер. / Д. Адаир. - М.: Изд-во Эксмо, 2014. - 256 с.
3. Агеев, В.М., Системы экономических отношений в России / В.М. Агеев, Н.Н. Щербаков. – М.: МГСУ, 2015. – 295с.
4. Аликин А. Стимулирование труда / А. Аликин // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2017. - №4 - С.86-89.
5. Алтухов С.И. Организация и стимулирование персонала как функции управления. Учебное пособие. – Новосибирск: СГГА, 2015. – 62 с.
6. Андрианова Е.В. Особенности динамики трудовой мотивации и стимулирования в российских регионах // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2017. - № 2. - С. 96-106.
7. Анисимова Г. О стратегии менеджмента в области оплаты труда на российских предприятиях / Г. Анисимова, Э. Соболев // Человек и труд – 2018. - №1. - С. 32-36.
8. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. - М.: Информ-Знание, 2014. — 300 с.
9. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. - Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015. — 164 с.
10. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учебное пособие / Д.А. Аширов. — М.: Проспект, 2013. - 448 с.
11. Бажанова Е.С. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2017. - № 4. - С. 41-44.
12. Барышева А., Киктева Е. Мотивация персонала - СПб.: Питер, 2014. — 208 с.

13. Баянова, О. Организация материального стимулирования в условиях рыночных отношений / О. Баянова // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2016. - №12. - С. 17-23.
14. Бикеева М.В. Анализ практики реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2016. - № 3. - с. 139-150.
15. Белкин, В. Потребности, интересы, мотивы, стимулы / В. Белкин, Н. Белкин // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве – 2017. - №4. - С.51-54.
16. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
17. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов [Текст] / В. Б. Бычин. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 313 с.
18. Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. - 2017. - № 2. – С. 7-10.
19. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования. Теория и практика. - М.: Ленанд, 2016. – 288 с.
20. Владимирова, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебник. - М: Издательство -торговая корпорация «Дашков и К», 2014. - 347 с.
21. Воробьева Л.Е. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2017. - №6. – С.11-16.
22. Вудраф Чарльз. Центры развития и оценки (оценка и развитие персонала). - М.: НИРРО, 2015. - 384 с.
23. Генкин Б.М., Нормирование труда. - М.: Экономика, 2013 – 638с.

24. Дробышев, В. Особенности нормирования труда работников / В. Дробышев // Нормирование и оплата труда. – 2016. - №6 - С.86-88.
25. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. - 320 с.
26. Ефимова, О.П. Экономка общественного питания / О.П. Ефимова. – Мн.: Новое знание, 2014. – 347с.
27. Ильина, Г.В. Материальное стимулирование работников / Г.В. Ильина, А.Е. Ильин. - Курск: Изд-во Курск, гос. с.-х. ак. – 2014. - 450с.
28. Каверин, С.Б. Организация и нормирование труда / С.Б. Каверин. — М.: «Институт психологии РАН», изд-во, 2016. - 304 с.
29. Лазаренко, П. Ключевые принципы мотивации и вознаграждения за эффективный труд/ П. Лазаренко // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2016. - №10. - С.67-78.
30. Македошин, А.А. Организация труда персонала / А.А. Македошин А.А. . – СПб.: ГУЭФ, 2013. – 188 с.
31. Милосердов В. Экономические (личные и коллективные) интересы работников и современные методы их нивелирования / В. Милосердов // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2016. - №9. - С.76-78.
32. Меньшикова Е.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2017. - № 11. - С. 17-22.
33. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева. - Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2016. – 156 с.
34. Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в компании // Фундаментальные исследования. - 2018. - № 2. - С. 31-34.
35. Никифорова А. О. О соотношении роста производительности и заработной платы / А. Никифорова // Общество и экономика. - 2017. - №7. - С.95-110.

36. Науменко Е.А. Планирование карьеры. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 172 с.
37. Новиков, Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах / Д.А. Новиков. - М.: Юнити-Дана, 2015. – 380 с.
38. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс Клувер, 2016. - 800 с.
39. Половинко В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. - ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. - Омск: Изд-во ОмГУ, 2015. - 255 с.
40. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2016. - 224 с.
41. Сатонина Н.Н. Особенности стимулирования персонала современной российской компании // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Пси-хология. - 2017. - № 1. - С. 12-17.
42. Синякова М.Г. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов / М.Г. Синякова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2016. — 210 с.
43. Тибилова Т.М. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2015. — 208 с.
44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) ред. от 06.04.2016 г. – Консультант Плюс.
45. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2014. — 195 с.
46. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала. - М.: Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 128 с.
47. Шендалев А.Н. Подход к вовлечению персонала в процесс создания, сертификации и поддержания функционирования систем менеджмента качества // Омский научный вестник. - 2017. - № 10. – С. 72-76.

48. Чеканов Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально-трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2018. – №2. – С. 18-20.

49. Ядов, В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // СОЦИС. - 2016. - №3. - С. 15-21

50. Янцев, А.А. Содержание и задачи нормирования труда на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economic-s.ru/>, свободный.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через  
систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 50 наименований.

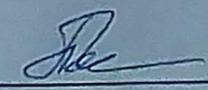
Один экземпляр сдан на кафедру.

  
(подпись)

Орёл А.В.  
(Ф.И.О.)

«9» 06 2018г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден  
«08» 06 2018г.  
(дата)

  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Тест «Мотивация к успеху» Т. Эллера

##### Инструкция

Вам предлагается ряд утверждений. Соглашаясь с утверждением, рядом с его цифровым обозначением напишите «да», не соглашаясь, — «нет».

Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

1. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
2. Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту.
3. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
4. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
5. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
6. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
7. Я более доброжелателен, чем другие.
8. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
9. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
10. Усердие — это не основная моя черта.
11. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
12. Меня больше привлекает иная работа, чем та, которой я занят.
13. Порицание стимулирует меня больше, чем похвала.
14. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
15. Препятствия делают мои решения более твердыми.
16. У меня легко вызвать честолюбие.
17. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
18. При выполнении работы я рассчитываю на помощь других.

## Продолжение приложения 1

19. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
20. Нужно полагаться только на самого себя.
21. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
22. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
23. Я менее честолюбив, чем многие другие.
24. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
25. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
26. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
27. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
28. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
29. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
30. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
31. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
32. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
33. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
34. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
35. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
36. Когда я работаю вместе с другими, мои результаты выше, чем результаты других.
37. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
38. Я завидую людям, которые не загружены работой.
39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
40. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я дохожу до крайних мер.

## Окончание приложения 1

Ключ.

Вы получили по одному баллу за ответы «да» на следующие вопросы:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37.

Вы также получили по одному баллу за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Посчитайте сумму набранных баллов.

Оценка результатов:

- От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.
- От 11 до 16 баллов: средняя мотивация
- От 17 до 20 баллов: умеренно высокая мотивация.
- Свыше 21 балла: высокая мотивация.

Психологи рекомендуют анализировать эти результаты вместе с результатами теста «Мотивация к избеганию неудач».

## Приложение 2

### Тест «Мотивация к избеганию неудач» автора Т. Эллера

Тест «Мотивация к избеганию неудач» автора Т. Эллера, позволяет оценить уровень защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастьем.

Инструкция: испытуемому предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

#### Тест «Мотивация к избеганию неудач» автора Т. Эллера

1.	смелый	бдительный	предприимчивый
2.	кроткий	робкий	упрямый
3.	осторожный	решительный	пессимистичный
4.	непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5.	неумный	трусливый	не думающий
6.	ловкий	бойкий	удалой
7.	хладнокровный	колеблющийся	удалой
8.	стремительный	легкомысленный	боязливый
9.	не задумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10.	оптимистичный	добросовестный	чуткий
11.	меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12.	трусливый	небрежный	взволнованный
13.	опрометчивый	тихий	боязливый
14.	внимательный	неблагодарный	смелый
15.	рассудительный	быстрый	мужественный
16.	предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17.	взволнованный	рассеянный	робкий
18.	малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19.	пугливый	нерешительный	нервный
20.	исполнительный	преданный	нервный
21.	предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22.	укрошенный	безразличный	небрежный
23.	осторожный	беззаботный	терпеливый
24.	разумный	заботливый	храбрый
25.	предвидящий	неустрашимый	добросовестный
26.	поспешный	пугливый	беззаботный
27.	рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28.	осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29.	тихий	неорганизованный	боязливый
30.	оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ к Тесту «Мотивация к избеганию неудач» автора Т. Эллера.

## Продолжение приложения 2

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед косой чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце – "бдительный"). Другие выборы баллов не получают.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/3; 30/2.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

- от 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
- свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Результат тестовой методики можно анализировать вместе с Тестом «Мотивация к успеху» Т. Эллера (см. Приложение 1).

Представим тест «Мотивация к успеху» Т. Эллера.

Оценка личностью своих шансов на успех (ожидание успеха) значительно влияет на мотивацию к профессиональной деятельности. Чем больше человек верит в успех, тем большие усилия он склонен прилагать для достижения поставленных целей. Выделяют следующие факторы, влияющие на ожидание успеха:

- субъективная оценка своих способностей, которая формируется на основании успехов и неудач в прошлом;
- субъективное восприятие степени сложности задания;
- убеждение в зависимости успеха от затраченных усилий.

Оценка кандидатом своих способностей может быть предметом изучения в процессе собеседования. Для этого кандидату необходимо задать ряд

## Продолжение приложения 2

прямых и косвенных вопросов, касающихся успехов в прошлом:

Каких успехов вы достигли на предыдущем месте работы?

Какие ваши способности оказали решающее влияние на достижение успеха?

Какие знания, умения вы рассматриваете как ваш личный ресурс в достижении целей?

Благодаря чему вы оказались эффективны (в той или иной ситуации; при решении конкретной задачи)?

Успехи, достигнутые в прошлом, формируют веру в свои силы, в собственную эффективность. Неудачи в прошлом разрушают эту веру. Выяснить, уверен ли претендент на вакантную должность в своей эффективности, можно также обсуждая его трудности и неудачи в прошлом:

С какими трудностями вы столкнулись?

Удалось ли их преодолеть, если да, то каким образом и благодаря чему?

Какие события в своей жизни (профессиональной деятельности) вы рассматриваете как неудачу?

Как вы пережили неудачу? Что помогло вам в этом?

Еще одним элементом в мотивации является субъективная ценность успеха, которая определяет мотивацию достижения (стремление к успеху). От того, какое значение человек придает достижениям в определенной сфере, зависит, насколько интенсивно он будет работать именно в этой сфере. Стоит также выяснить, как претендент представляет себе свою деятельность на новом месте работы, какого успеха он может достигнуть, какой личностный смысл для него имеет этот успех, насколько он для него ценен и т. п.

В процессе анализа речи претендента на вакантную должность ответы и высказывания кандидата следует отличать от тех, которые не свидетельствуют о мотивации достижения, если:

а) положительно сформулированные намерения, желания или надежды

## Окончание приложения 2

дополняются утверждением, которое касается стремления избежать неудачи (например: «Надеюсь, что выполнил правильно, иначе пришлось бы переделывать»);

б) высказывается намерение, направленное на выполнение несущественной деятельности;

в) высказываются намерения и желания, направленные на то, чтобы как можно скорее закончить работу и освободиться от нее.

Рассмотренные тесты «Мотивация к успеху», «Мотивация к избеганию неудачи» можно использовать в целях профессионально-психологического отбора кадров. Однако нужно учитывать, что они не защищены от социально желательных ответов, что в некоторых случаях снижает достоверность результатов тестирования. Поэтому данные, полученные с использованием этих тестов, нужно сопоставлять с информацией, которую получает менеджер по кадрам в процессе беседы с претендентом, путем наблюдения в период испытательного срока, а также с использованием других методов изучения личности.

### Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной

Назначение теста. Выявление степени выраженности социально-психологических установок.

Инструкция к тесту. Ответьте на каждый вопрос «да», если он верно описывает ваше поведение и «нет», если ваше поведение не соответствует тому, о чем говорится в вопросе.

#### Тестовый материал

Вариант 1 Выявление степени выраженности социально-психологических установок, направленных на «альтруизм - эгоизм», «процесс - результат»

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Заканчивая интересное дело, вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они вас о чем-либо просят?
12. Для себя вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для

### Продолжение приложения 3

других?

13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?

14. Вы считаете, что успехов в вашей жизни больше, чем неудач?

15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятности?

16. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?

17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?

18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?

19. Для себя у вас обычно не хватает ни времени, ни сил?

20. Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?

21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?

22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?

23. Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?

24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?

25. Можете ли вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?

26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?

27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни жить интересами других людей?

28. Вы можете назвать себя эгоистом?

29. Бывает, что вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?

30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?

### Продолжение приложения 3

31. Ваша отличительная черта бескорыстие?
32. Свободное время вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
37. Соглашаясь на какое-либо дело, вы больше думаете о том, насколько оно вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта умение помочь другим людям?
40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?

Вариант 2 Выявление степени выраженности социально-психологических установок, направленных на «свобода - власть», «труд - деньги»

1. Вы согласны, что самое главное в жизни быть мастером своего дела?
2. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
3. Ваши знакомые считают вас властным человеком?
4. Вы согласны, что люди, которые не умеют зарабатывать деньги, не стоят уважения?
5. Творческий труд для вас является главным наслаждением в жизни?
6. Основное стремление в вашей жизни свобода, а не власть и деньги?

Практическая психодиагностика.

7. Вы согласны, что иметь власть над людьми наиболее важная ценность?
8. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?

### Продолжение приложения 3

9. Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
11. Считаете ли вы, что самое важное качество для власти это ее сила?
12. Вы уверены, что все можно купить за деньги?
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям?
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
17. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
18. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
19. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите?
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
21. В жизни вас радует только отличный результат работы?
22. Самое главное стремление в вашей жизни быть свободным?
23. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
24. Является ли для вас заработок главным стремлением в жизни?
25. Любимое дело для вас ценнее, чем власть и деньги?
26. Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?
27. Испытываете ли вы жажду власти, стремление руководить?
28. Вы согласны, что деньги “не пахнут” и неважно, как они заработаны?
29. Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
30. вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?

### Продолжение приложения 3

31. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
32. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?
33. Ваши друзья и знакомые ценят вас как специалиста?
34. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас наибольшее негодование?
35. Власть может заменить вам многие другие ценности?
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
37. Труд наибольшая ценность для вас?
38. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?
39. Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью?
40. Наиболее сильное потрясение для вас отсутствие денег?

#### Ключ к тесту Вариант 1 Вариант 2

Вопросы Процесс Труд 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 Результат Свобода 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 Альтруизм Власть 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39 Эгоизм Деньги 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 За каждый ответ «Да» начисляется 1 балл.

Интерпретация результатов теста.

Ориентация на процесс. Обычно люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Ориентация на результат. Люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам. Ориентация на альтруизм. Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Это люди, о которых стоит позаботиться. Альтру-

### Продолжение приложения 3

изм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека. Если же альтруизм чрезмерно вредит, он, хотя и может казаться неразумным, но приносит счастье.

Ориентация на эгоизм. Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля “разумного эгоизма” не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей “интеллигентных профессий” встречается довольно часто.

Ориентация на труд. Обычно люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т. д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия. Ориентация на деньги. Ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния.

Ориентация на свободу. Главная ценность для этих людей это свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание “свободы” и “деньги”.

Ориентация на власть. Для людей с подобной ориентацией ведущей ценностью является влияние на других на общество. Результаты, полученные с помощью данных методик, целесообразно представить графически. Для этого необходимо начертить две вертикальные прямые и отложить на каждой из четырех прямых от центра (точка 0) количество баллов согласно ключам опросника.

Далее следует соединить эти точки. В результате получится плоскость, отражающая особенности социально-психологических установок.

Следует отметить, что можно, на основании результатов использования методик, выявить несколько групп испытуемых:

1. Группа высокомотивированных испытуемых с гармоничными ориентациями. Все ориентации выражены сильно и в равной степени.

2. Группа низкомотивированных испытуемых, у которых все ориентации выражены чрезвычайно слабо.

### **Окончание приложения 3**

3. Группа с дисгармоничными ориентациями, у которых некоторые ориентации выражены сильно, а другие могут даже отсутствовать.

В процессе индивидуального консультирования целесообразно уточнить, в частности, причины дисгармоничности ориентации или низкую мотивацию. Эти причины могут быть временными и не нуждаться в коррекции.

