

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

Шустова Диана Валерьевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА
С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Пенопласт Плюс»
Г.ШАРЫПОВО**

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукиянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Москвин Сергей Николаевич

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся
Шустова Диана Валерьевна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального 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
" ____ " _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Шустова Диана Валерьевна

группа 545

1. Тема: Совершенствование стимулирования персонала на производственном предприятии (на примере ООО «Пенопласт Плюс») утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.
2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.
3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «Пенопласт Плюс», библиографические источники, освещающие проблемы стимулирования труда персонала на производственном предприятии.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Углубленно изучить сущность и основные виды стимулирования труда персонала на предприятии, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме.

4.2. Оценить (провести анализ) состояние стимулирования персонала на предприятии ООО «Пенопласт Плюс».

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала для организации «Пенопласт Плюс», учитывающие ее специфические особенности, оценить эффективность применения предложенных мероприятий.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать блок-схему «Стимулирования персонала организации ООО «Пенопласт Плюс»»

5.2. Разработать блок-схему «Основные принципы оплаты труда в организации ООО «Пенопласт Плюс»»

5.3. Оформить таблицы «Характеристики кадров», «SWOT-анализ организации», «Рекомендуемая система премирования», «Расчеты данных об изменении заработной платы»

5.4. Представить диаграммы «Размер заработной платы менеджера продаж», «Структура планируемого финансового результата от внедрения рекомендаций»

Руководитель проекта _____
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял ____ 2017г. _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала организации	8
1.1. Сущность и основные виды стимулирования труда персонала	8
1.2. Методы оптимизации заработной платы персонала организации	15
1.3. Отличительные особенности стимулирования труда персонала за рубежом	25
Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс»	36
2.1. Общая характеристика производственного предприятия	36
2.2. Структурный и квалификационный анализ персонала организации	38
2.3. Анализ факторов, влияющих на стимулирование персонала	42
Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала организации «Пенопласт Плюс»	47
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации	47
3.2. План проведения изменений предложенных для производственного предприятия	51
3.3. Ожидаемая оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий	57
Заключение	61
Литература	64
Приложение	68

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования экономических механизмов, ориентированных на рыночную экономику, промышленные предприятия должны работать в соответствии с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом экономического поведения, адаптируя все аспекты производственной деятельности к меняющейся ситуации. С этим связан вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности предприятия. Одной из основных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных путей управления трудом, обеспечение активации человеческого фактора.

Управление персоналом включает в себя множество компонентов. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социальные и психологические аспекты управления. Ключевым моментом является определение путей повышения производительности, способов роста творческой инициативы, а также стимулирования и стимулирования сотрудников. Решающим причинным фактором в эффективности деятельности людей является их стимулирование.

Стимулирующие аспекты управления трудом широко используются в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране концепция стимулирования труда в экономическом отношении появилась сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Раньше он использовался, главным образом, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии.

Современные теории стимулирования, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие людей отдавать свою работу всем силам, чрезвычайно сложны и разнообразны. По мнению некоторых ученых, действие человека определяется его потребностями. Сторонники другой позиции исходят из того, что поведение человека также зависит от его восприятия и ожиданий.

Рассматривая стимулирование, мы должны сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и укреплять свои действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Не только социальная и творческая активность сотрудников зависит от хорошо разработанных систем стимулирования, но и от конечных результатов деятельности организации. В этом причина актуальности выбранной темы.

Цель дипломной работы - разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию стимулирования трудовой деятельности персонала на основе оптимизации оплаты труда работников.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие стимулирования персонала и методы стимулирования труда персонала, направленные на повышение эффективности их деятельности и на достижение организационных целей;
- оценить существующую систему стимулирования трудовой деятельности персонала на предприятии;
- разработать рекомендации по стимулированию труда персонала;
- рассчитать эффективность предложенных мер по совершенствованию стимулирования труда персонала.

Объектом исследования является трудовая деятельность персонала.

Предмет исследования – мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала.

Проблема стимулирования персонала глубоко исследована отечественными специалистами: Н. Володина, С. В. Шекшня, В. В. Травин, В. А. Дятлов, М. И. Магура и другие.

В ходе обработки, изучения и анализа информации использован комплекс различных методов исследования. На разных этапах работы применялись системный анализ, экономико-статистические и сравнительные методы исследования.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы стимулирования персонала. Раскрываются основные цели и задачи системы стимулирования персонала. Проведен сравнительный анализ зарубежного опыта кадрового стимулирования. Организация оплаты труда рассматривается как основа для стимулирования персонала организации.

Вторая глава итоговой квалификационной работы содержит описание деятельности, кадрового потенциала и системы стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс».

Третья глава описывает выявленные проблемы системы стимулирования персонала в этой организации, дает рекомендации по их улучшению и обеспечивает экономическое обоснование предлагаемых рекомендаций.

Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала организации

1.1. Сущность и основные виды стимулирования труда персонала

Путь к эффективному управлению человеком состоит в понимании его стимулирования. Имея представление о том, что человеком движет, что мотивирует его на работу, какие мотивации являются основой его действий, можно попытаться разработать эффективную систему методов и форм управления людьми. Обеспечение соответствующего уровня стимулирования позволяет нам решать задачи повышения эффективности работы каждого сотрудника, а также эффективности систематического повышения квалификации персонала, всего производства и стабилизации коллектива.

Стимулирование человека к деятельности в общем виде понимается как совокупность движущих сил, которые побуждают человека к исполнению назначенных действий.

Чтобы раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть два аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Ряд потребностей имеет непосредственное отношение к проблемам стимулирования труда и обладает конкретно-трудовыми значениями.

Потребность – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, однако, в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого из них.

Поведение человека обычно обуславливается не одним мотивом, а совокупностью, в которой мотивы могут находиться в назначенном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведения человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Он находится «внутри» человека, зависит от множества внутренних и внешних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов, зарождающихся последовательно с ним, и имеет «индивидуальный» характер. Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс стимулирования.

Стимулирования – это процесс воздействия на человека с целью побудить его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», которые пробуждают действие установленных мотивов. В качестве стимулов выдвигаются отдельные предметы, обещания, носители обязательств и возможностей, влияния других людей и многое другое, что может быть предложено человеку в возмещение за его действия и то, что он желал бы обрести вследствие определенных воздействий.

Стимулирования – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирования. Это связано с тем, что обучение и воспитание, как один из методов мотивирования приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации и осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

В современных условиях все в большей степени на работника возлагается ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Но это не исключает необходимости стимулирования, а именно изменения в характере и содержании труда, которые вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала (рисунок 1). Функция управления мотивацией

одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлений деятельности. Но до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов стимулирования основывается на интуиции менеджера, который в своих кадровых решениях опирается на опыт работы, контакты с людьми, информацию о своих подчиненных [12, с.46].



Рис.1. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию

Важнейшую роль в эффективном труде персонала играет не только удовлетворенность трудом, но коллектив и занимаемая должность. Это реальное восприятие сотрудниками всех предоставляемых организацией благ и условий, оплаты труда и других возможностей, а также сравнение с собственными потребностями и запросами, то есть с тем, что они считают важным.

Главными элементами удовлетворенности трудом могут быть как индивидуальные качества сотрудника, так и его поведение в коллективе, а также его рабочее поведение и результативность труда. Для того чтобы удовлетворить интересы сотрудника, должны быть созданы возможности, которые предоставляются организацией, а именно условия труда, организация и оплата труда, отношения в коллективе, корпоративы, повышение квалификации, информационные технологии, соответствующее рабочее место. Рассмотрим подробнее элементы удовлетворенности трудом,

отражающие благополучное или неблагополучное положение сотрудника в коллективе в таблице 1.

Таблица 1

Основные источники удовлетворенности трудом

Источники удовлетворенности	Влияние на удовлетворенность трудом
Содержание работы: - работа как возможность самореализации - требования, которые работа предъявляет к работнику - в какой мере работа дает достижения результата (степень законченности рабочего задания)	Сложная, перспективная работа, которая требует от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей Ответственная и интересная работа повышает уровень удовлетворенности, а однообразная и скучная работа вызывает неудовлетворенность Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника.
Физические условия работника	Чем лучше условия работы (шум, освещенность, вибрации и т.д), тем выше удовлетворенность
Характеристики работника: - образование - уровень самоуважения - способности	Чем выше уровень образования, тем выше удовлетворенность трудом, что связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы Высоко самоуважение способствует удовлетворенности Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение
Оргкультура	Ориентация на работника, открытость, поощрения участия работника в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повышают удовлетворенность персонала Формальная культура снижает степень удовлетворенности работников
Коммуникационная система	Удовлетворенность улучшает прямые открытые коммуникации, осведомленность работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам
Престижность работы	Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров, тем выше удовлетворенность работой в организации

Во многих компаниях больше поощряется удовлетворенность трудом и не поощряется неудовлетворенность трудом, но, полностью удовлетворенный работник - это плохой работник, потому что у него отсутствует стремление к совершенству, как профессиональному так и

личностному, вследствие чего снижается уровень стимулирования, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда. Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной [21, с.29].

Решающее значение среди мотивов труда принято придавать мотивам, связанным с материальной заинтересованностью. Именно они влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Экономическая (материальная) мотивация реализуется через несколько каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств. К дополнительным стимулам, также являющимся материальными относят: субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплату за счет фирмы транспортных расходов, оплачиваемые за счет фирмы медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, страхование от несчастных случаев.

Социальные или моральные стимулы и мотивы основаны на нравственных ценностях человека, понимании ценности и полезности этого труда, осознании работником своего труда как долга перед обществом. К данной категории также относят побудительные мотивы, которые связаны с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными взаимоотношениями в трудовом коллективе, его условиями, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения (таблица 2).

Таблица 2

Факторы стимулирования работников организации

Материальные	Нематериальные
<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата, соответствующая рыночной. - персонализация компенсаций. - премирование по результатам работы подразделения и организации в целом. 	<ul style="list-style-type: none"> - справедливая система оплаты труда - возможности использовать свой интеллектуальный потенциал. - возможности профессионального обучения и повышения квалификации.

<ul style="list-style-type: none"> - вознаграждение за выслугу лет. - доплата за интеллект. - дополнительные отпуска. - доплата за питание. - обеспечение спецодеждой. - новогодние подарки и подарки к юбилеям. - доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность. - доплата на лечение работников. - оплата ритуальных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. Положение о культуре производства. - благоприятные условия работы в коллективе. Система адаптации. - система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. - перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров. - социальная защищенность работников.
--	--

Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а стимулирования экономическим и неэкономическим (рисунок 2 и 3). Стимулами выступают любые блага (потребности), получение которых предполагает трудовую деятельность, то есть благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.



Рис.2. Виды стимулов в организации

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Значительную роль в стимулировании труда

сотрудников играет применение определенных стимулов для создания соответствующих мотивов, которые называются системой стимулирования.



Рис.3. Стимулирование персонала организации

Несмотря на получившую достаточно широкое распространение практику использования нетрадиционных инструментов стимулирования, в России сохраняется ведущая роль материальных мотивов и стимулов. Сегодня денежное вознаграждение остается самым главным измерителем проделанной работы и приложенных усилий, но этого недостаточно для получения в работе высоких результатов, так как необходимо внимание к работе на протяжении всего процесса ее выполнения [12, с.67]. Внимание процессу работы обычно поддерживается внешним стимулирующим воздействием организационного окружения, процесс выполнения работы можно обеспечить путем корректирования содержания таким образом, чтобы оно вызвало у работника непосредственный интерес и чувство ответственности при ее выполнении.

1.2. Методы оптимизации заработной платы персонала организации

Разработка и внедрение надлежащей и справедливой системы оплаты труда для организации и работников за проделанную работу является важным фактором в повышении уровня трудового стимулирования персонала и повышения эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Мотивационное воздействие форм труда, используемых в организации, тем выше, чем больше они связаны как с фактическими рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигнутыми подразделением и всей организацией. Влияние системы стимулирования, которая действует в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала во многом опосредовано тем, насколько справедливым является вознаграждение, связанное с рабочими результатами.

Под платой понимается выраженная в денежной форме доля рабочего труда в производстве продукта, выполнение работы и предоставление услуг, которые входят в личное потребление. Вознаграждение работника зависит от его личного трудового вклада и качества его работы.

Организации имеют право самостоятельно устанавливать: тип системы оплаты труда сотрудников, заработную плату, бонусы, ставки тарифных ставок, другие поощрительные выплаты, закрепляющие их в коллективных договорах, другие местные нормативные акты. В то же время максимальная сумма оплаты труда никоим образом не ограничена. В то же время действующее законодательство гарантирует сотрудникам минимальную заработную плату в месяц. Таким образом, месячный оклад работника, который выработал норму рабочего времени в полном объеме за этот период и выполнил свои трудовые обязательства (трудовые нормы), не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной для данного периода.

В настоящее время минимальная заработная плата имеет три основные функции:

- является минимальной государственной гарантией оплаты труда;
- служит критерием для определения размера социальных пособий, стипендий и других выплат, связанных с социальной защитой населения (установленной в процентах или кратной минимальной заработной плате);
- выполняет роль нормы при установлении сумм налогов, штрафов и других сборов. В организации вознаграждения рабочих используются несколько систем и форм.

Есть базовая и дополнительная заработная плата.

Базовая - оплата работникам за отработанное ими время, качество и количество выполненных работ; Оплата сдельных расценок, окладов, надбавок к стязателям и исполнителям, тарифных ставок, доплат в связи с отклонениями от нормальных условий труда, ночной работой, бригадным руководством, сверхурочной работой, оплатой простоя и т.д.

Дополнительная заработная плата включает выплаты за необработанное время, предусмотренные трудовым законодательством: оплата регулярных отпусков, перерывы в работе кормящих матерей, льготные часы подростков, при выполнении государственных и общественных обязанностей, выходное пособие и другие.

В вознаграждении есть признаки дифференциации, зависящие как от требований, так и от результатов производственной деятельности. Часть зарплаты определяется методами итоговой и аналитической оценки, которые представлены на рисунке 4. Суть оценки заключается в том, чтобы определить уровень требований работы в качественном выражении, переведя ее в относительные количественные показатели и сопоставив ее с базовыми ставками заработной платы. При общей оценке требований рабочей системы к работнику рассматриваются как единое целое, при этом обязательно

необходимо описание требований и их соответствие определенной категории, тарифной группе.

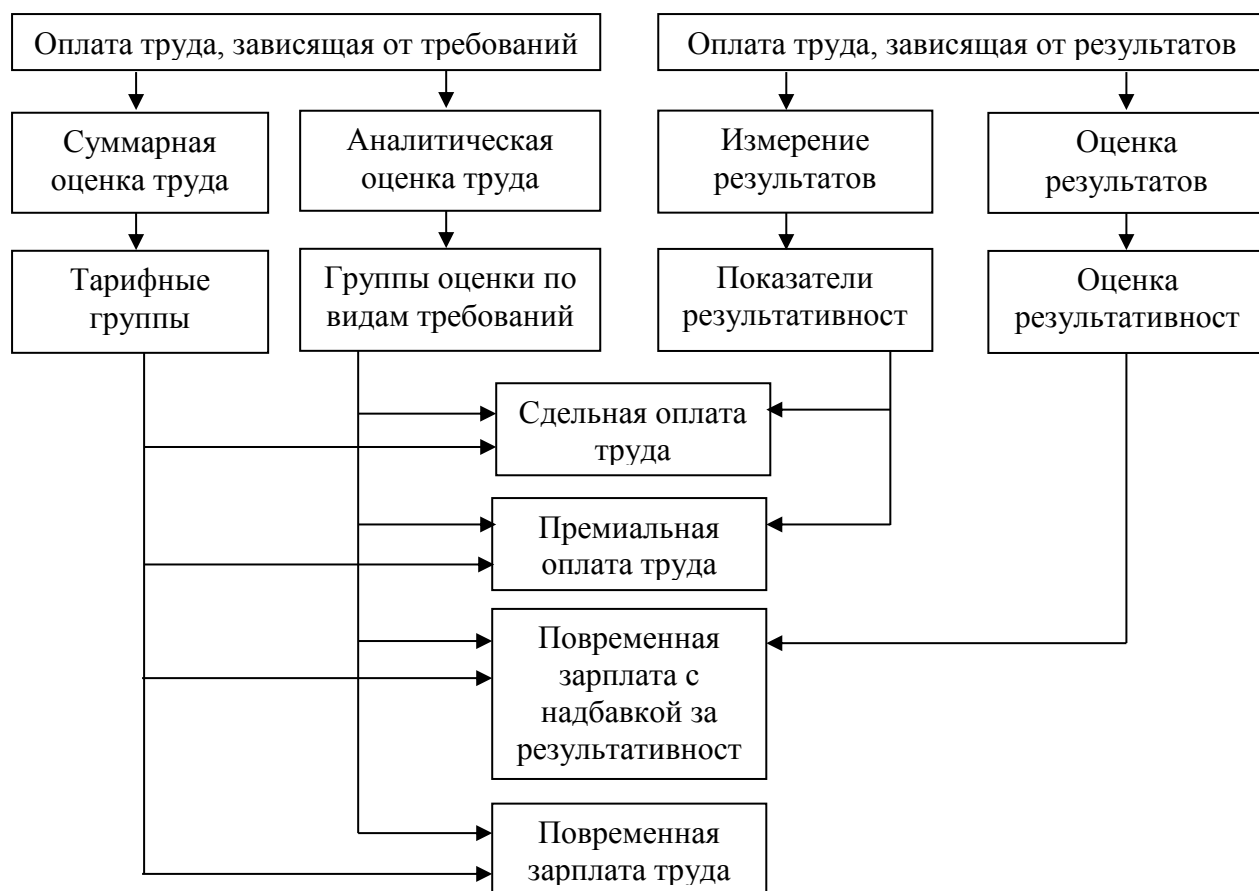


Рис. 4. Основные принципы оплаты труда на предприятии

Для определения справедливого размера оплаты труда с учетом его сложности, значимости и условий труда различных категорий работников многие организации применяют тарифную систему, которая представляет собой набор справочно-квалификационных каталогов, тарифных сеток и тарифных ставок.

В руководствах по тарифообразованию представлены подробные характеристики всех основных видов работ с указанием требований к квалификации исполнителя. Более высокое число работников соответствует работе большей сложности.

Тарифная сетка - это таблица с часовыми или суточными тарифными ставками, начиная с самого низкого, первого уровня. Большинство организаций отраслей промышленности используют шестизначные тарифные

сетки, дифференцированные в зависимости от условий работы. В каждой сетке тарифные ставки предусматривают оплату работы сдельщиц и временных работников.

Тарифные ставки используются для установления соотношения заработной платы между различными категориями работ. Итак, тарифная ставка первой категории определяет размер оплаты труда за единицу времени работника более низкой квалификации. Отношение заработной платы работников высшей и первой категорий устанавливается с помощью тарифного коэффициента.

Вознаграждение специалистов, служащих и менеджеров обычно производится на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией также самостоятельно в соответствии с положением и квалификацией сотрудника. Организации могут устанавливать другие виды вознаграждения, например, в процентах от дохода, в долях полученной прибыли. Разряды, присвоенные работникам, а также конкретные должностные оклады указываются в контрактах, контрактах или в ордерах на организацию. Эти документы поступают в бухгалтерию для расчетов с сотрудниками.

В последнее время практикуется введение системы плавающих окладов в зависимости от роста (уменьшения) производства продукции, доходов и других условий работы организации.

Традиционные формы оплаты основаны на времени и сдельной ставке. Содержание и масштаб каждого из них зависит от многих условий производства: технического оборудования, характера трудовых функций, возможности влиять на изменение результатов производства и других.

Сроки - это форма оплаты, при которой заработок работнику взимается по установленной тарифной ставке или зарплате за фактически отработанное время.

Он используется там, где соблюдается хотя бы одно из следующих условий:

- затраты на определение планируемого и учетного количества продукции относительно высоки;
- работа опасна;
- работа не является однородной по своему характеру (например, секретарь является машинистом) и является нерегулярной с точки зрения рабочей нагрузки (например, работа преподавателя в университете);
- количественный результат труда уже определяется ходом рабочего процесса (например, работа на конвейере с заданным ритмом движения);
- качество труда более важно, чем его количество;

Временная форма оплаты применяется при оплате труда сотрудников исполнительного аппарата организации, работников вспомогательных и обслуживающих отраслей и лиц, работающих неполный рабочий день.

Основными видами повременной оплаты являются простая бонусная система на основе времени и времени. При использовании простой системы оплаты по срокам работнику назначается заработная плата или почасовая (ежедневная) тарифная ставка в соответствии с утвержденным штатом или тарифным графиком часовых (дневных) ставок, которые полностью начисляются работнику, если он работал на все часов (дней) в месяц. Если работник не работал весь рабочий день, заработная плата рассчитывается за фактически отработанное время.

При простой повременной системе заработная плата работника (ЗП пп) в определённый отрезок времени может быть определена как:

$$ЗП_{пп} = m \times T, (1)$$

где m – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, руб.;

T – фактически отработанное на производстве время, ч (дни).

При выплате надбавки за временные выплаты бонусы рассчитываются и выплачиваются в процентах от должностного оклада (ставки заработной платы) на основе положения организации о присуждении работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя организации.

Применение системы премиум-времени может быть целесообразным при условии правильного выбора бонусных индикаторов, количество которых, как правило, не должно превышать двух-трех, и размер премии рассчитывается для каждого из них. Необходимо обосновать разработанные бонусные положения, в противном случае использование этой системы заработной платы может быть невыгодно для предприятия [18, с.44].

При повременно-премиальной системе заработная плата работника (ЗПпвп) может быть определена по следующей формуле:

$$\text{ЗПпвп} = m \times T (1 + p + k \times n) / 100, (2)$$

где p – размер премии, в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования;

k – размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %

n – процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

Временная форма оплаты имеет ряд преимуществ и недостатков, как для работодателя, так и для сотрудника. Его применение позволяет сосредоточиться на рынке труда. Потенциальный работник, учитывая его собственный опыт и знания, может устанавливать цену за свою работу, а работодатель - выбирать кандидата работника, соответствующего его запросам и экономическим возможностям.

Недостатком временной формы оплаты для сотрудника является отсутствие стимулов для улучшения качества труда. Такая форма вознаграждения не дает возможности регулировать заинтересованность

сотрудника в результатах, в результате чего работодатель страдает из-за снижения эффективности работы сотрудника с течением времени, а сам сотрудник без стимулов для улучшения Эффективность труда, перестает улучшать свои знания и навыки.

Сдельная оплата - это форма оплаты, при которой зарплата работника взимается по заранее установленной сумме за единицу выполненной работы или изготовленных товаров (выраженных в производственных операциях, штуках, тоннах).

Сдельная заработная плата применяется там, где:

- есть количественный результат труда;
- количественный результат труда может быть изменен;
- увеличение выпуска за счет сдельной рабочей силы исключает ухудшение качества продукции (работ, услуг), нарушение технологии производства и правил безопасности.

- необходимо увеличить объем продукции или выполненных работ и услуг;

Если основанная на времени форма оплаты труда оплачивается на основе тарифной ставки или зарплаты, то для сдельной оплаты - на основе сдельной ставки. При сдельном вознаграждении ставки определяются на основе установленных категорий работы, тарифных ставок (окладов) и норм производства (временных норм).

Вычисление скорости произведения рассчитывается путем деления значения часа (дня), соответствующего категории выполненной работы, на час (день) скорости производства. Его также можно определить путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей категории выполненных работ, на указанную норму времени в часах или днях.

В зависимости от способа организации труда, сдельная работа делится на индивидуальную и коллективную (бригадную) работу.

Индивидуальный платеж возможен на работе, когда работа каждого сотрудника подлежит точному учету. Оплата работника зависит исключительно от количества продукции, производимой на индивидуальной основе, от ее качества и цены сдельной оплаты. Если он выполняет несколько различных видов работ (операций), то каждый из них оплачивается в соответствии с установленными на них ставками.

При прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы заработок рабочего (ЗПпис) может быть определен по формуле:

$$\text{ЗПпис} = \sum P \times q, \quad (3)$$

где P_i – расценка на i -й вид продукции или работы, руб.;

q – количество обработанных изделий i -го вида; натур. ед.

В случае коллективного сдельного вознаграждения заработок всей бригады определяется с учетом фактически выполненной работы и ее цены, в то время как заработная плата каждого сотрудника команды (бригады) зависит от объема всей производимой продукции, Количества и качества его труда в общем объеме работы. Существуют разные подходы к расчету размера заработной платы за коллективную (бригадную) сдельную работу. Самое простое - распределять общий заработок между членами команды, пропорционально выработанными каждый раз и квалификацией.

В этом случае заработок рабочего по сдельно-премиальной системе (ЗПсп) может быть определён по формуле:

$$\text{ЗПсп} = \sum p_i \times q_i (1 + p = k \times n / 100), \quad (4)$$

Доходы между членами команды могут распределяться другими методами, например, с использованием коэффициента участия в рабочей силе.

Сдельная форма оплаты имеет несколько разновидностей (систем), которые отличаются друг от друга тем, как они рассчитывают свои доходы:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;

- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

Сутью системы прямых сдельных платежей является расчет заработной платы по ранее установленным ставкам за единицу произведенных товаров (выполненных работ, услуг).

Эта система проста для расчетов и доступна для понимания, но область ее распространения незначительна, поскольку она не в достаточной степени заинтересована в улучшении качества продукции, экономии материальных ресурсов и высоких производственных показателях.

Система заработной платы может быть сдельно-премиальной. Согласно этой системе, работник за свой заработок по прямым сдельным тарифам взимается и уплачивает премию за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей.

Использование прогрессивной системы оплаты предусматривает оплату в пределах установленной ставки за базовые одинарные котировки и сверх установленной ставки - для увеличенных котировок сдельной оплаты (так называемая прогрессивная доплата сдельной ставки).

Система косвенно-сдельных заработных плат в основном используется для работников, занятых обслуживанием основного производства. Эта система вознаграждения основана на том факте, что заработная плата вспомогательных работников напрямую зависит от результатов работы основных работников.

Суть системы аккордной оплаты труда заключается в том, что в соответствии с ней размер оплаты устанавливается не за каждую выполненную работу в одиночку, а за весь комплекс работ. Для расчета заработной платы этот метод определяет общий объем выполненной работы с указанием максимального времени выполнения, которое умножается на

количество котировок, установленных в организации для выполнения единицы работы.

Система грейдов позволяет гибко строить схему уровней работы с учетом не только квалификации и опыта, но и других, не менее значимых факторов, таких как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность решений и другие. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что, конечно, важно для тех, кто работает в крупном и среднем бизнесе [51, с.124-176].

Денежные стимулы для персонала, основанного на КРІ, в отличие от базовой зарплаты, нацелены на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующих выполнение обязанностей» работника. Согласно статье 81 Трудового кодекса Российской Федерации, заработная плата руководителей, специалистов и работников обычно выплачивается на основе должностных окладов, установленных администрацией предприятия в соответствии с положением и квалификацией работника. Для менеджеров, специалистов и сотрудников может быть установлен другой тип вознаграждения, основанный на достижении определенных показателей [2, с.49].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на основе КРІ стимулирует работника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также повышению его вклада в достижение коллективных результатов и достижений, достижению стратегических целей компании. В то же время показатели КРІ в системе формирования переменной заработной платы на основе КРІ должны быть достаточно простыми и понятными для сотрудников, а размер компенсационного пакета экономически оправдан.

Существует два вида заработной платы [14, с.53].

Первый: номинальная заработная плата представляет собой сумму денег, которую работник получает за свою работу.

Второй: реальная заработная плата представляет собой набор преимуществ, которые работник может приобрести за номинальную заработную плату, которую он получает на определенном уровне цен в определенный момент времени. Он напрямую зависит от номинальной заработной платы, а в обратном - от цен на товары и услуги. Однако динамика номинальной и реальной заработной платы не всегда совпадает. Это происходит в тех случаях, когда цены растут быстрее, чем стоимость рабочей силы.

Создание стимулирования на основе КРІ состоит из трех основных частей: постоянной части (базовый оклад, тариф, грейд), переменной части (бонусы за достижение КРІ-результатов), а также нерегулярных премий (участие в проектных работах). Переменная часть оплачивается для достижения результатов КРІ и включает в себя:

- ежемесячные премии за достижения КРІ, которые могут и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начисления премии;

- ежеквартальные премии за достижения КРІ, которые могут и важно определять только один раз в квартал и в соответствии с достижением начисления премии;

- полугодичные и ежегодные вознаграждения за достижения КРІ, которые определяются только один раз в шесть месяцев или год и в соответствии с достижением КРІ получают премию.

1.3 Отличительные особенности стимулирования труда персонала за рубежом

Из множества моделей систем стимулирования труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить

наиболее характерные из них: французские, японские, немецкие, американские, шведские, английские модели.

Французская модель стимулирования труда характеризуется широким спектром экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирования конкуренции, гибкую систему налогообложения. Основой рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно влияющая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, снижение издержек производства [46, с.50-98].

В оплате труда французских фирм есть две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализации заработной платы. Индексы потребительских цен учитываются практически на всех крупных предприятиях, что отражено в коллективных соглашениях с профсоюзами. Принцип индивидуализации заработной платы во Франции осуществляется с учетом уровня профессиональной квалификации, качества выполненной работы, количества внесенных рационализаторских предложений и уровня мобильности сотрудников. Применять три основных подхода к реализации принципа индивидуализации заработной платы:

- оценка работы каждого работника осуществляется по отношению к выполняемой работе, а не к труду сотрудников, занятых на других рабочих местах. Критерии трудового вклада работника - качество и количество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия;

- зарплаты подразделяются на две части: постоянную, в зависимости от должности или места работы, о которой идет речь, и переменная, отражающая производительность работников. Кроме того, выплачиваются бонусы за высокое качество работы, добросовестное отношение к работе и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;

- в организациях такие формы индивидуализации заработной платы, как продажи работникам акций предприятия, участие в прибыли, выплата бонусов.

Интерес к французской модели представляет методология оценки труда (которая носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этой техники в ее общем виде сводится к следующему. Предприятия используют градуировку эффективности работника (0-120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, качество работы, производительность труда, соблюдение правил безопасности, этика производства, инициативность.

Приоритет французской модели стимулирования труда заключается в том, что она оказывает очень сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда и служит саморегулирующим фактором для размера фонда заработной платы. В случае временных трудностей фонд заработной платы автоматически сокращается, в результате чего предприятие может безболезненно реагировать на изменения конъюнктуры. Модель обеспечивает широкую осведомленность сотрудников об экономическом положении компании.

Японская модель характеризуется ростом производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения страны, в том числе уровня заработной платы. Такая модель может существовать только при высоком уровне развития всех членов общества национального самосознания, готовности населения к материальным жертвам ради блага страны, приоритета интересов нации в интересах конкретного лица. Для стимулирования предпринимательской деятельности государство не принимает серьезных мер по контролю имущественного расслоения общества [46, с.98-120].

Эта система трудовых стимулов по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии строится с учетом трех

факторов: профессионального мастерства, возраста и, конечно, опыта работы. В зависимости от этих факторов зарплата работника, инженера и руководителя нижнего и среднего звеньев рассчитывается в соответствии с тарифной сеткой, посредством которой определяется заработная плата.

Наибольшее число японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, которые сочетают в себе элементы традиционного (возрастного и нового) выставления счетов работникам. В синтезированной системе размер заработной платы определяется четырьмя показателями, такими как: возраст, стаж, профессиональный ранг и производительность труда.

Немецкая модель стимулирования труда основана на том, что в ее центре есть человек со всеми своими интересами как свободный человек, осознающий свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производства и потребления. Не каждый гражданин может работать в соответствии с требованиями рынка [46, с.120-167].

Немецкая рыночная экономика называется социальной, потому что государство создает условия для всех граждан, прекращает проявление несправедливости и защищает всех обездоленных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность являются незаменимыми предпосылками социального согласия. Гармоничное сочетание трудовых стимулов и социальных гарантий является одной из наиболее оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Такая модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Американская модель стимулирования труда строится на полном поощрении предпринимательской деятельности, а также на обогащении наиболее активной части населения. Модель основана на социально-

культурных характеристиках нации - массовой ориентации для достижения личного успеха для всех, а также высокого уровня экономического благосостояния [46, с.168-186].

В Соединенных Штатах система стимулирования труда основана на оплате труда. Наиболее распространенными были различные модификации повременной системы оплаты труда со стандартизированными задачами, дополненной свободными формами бонусов.

Одной из наиболее распространенных форм заработной платы в Соединенных Штатах, как для основных, так и для вспомогательных работников, является заработная плата, сочетающая элементы сдельной работы и системы с учетом времени. В этом случае ежедневный заработок сотрудника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. Если работник не выполняет суточную норму в натуральной форме, работа продолжается до тех пор, пока норма не будет выполнена. Такая система вознаграждения не предусматривает уплаты страховой премии, поскольку, по мнению американских экономистов, эти суммы уже были заложены в высокой тарифной ставке для работника и заработной платы работника. Отличительной особенностью рассматриваемой системы является простота расчета доходов и планирование стоимости заработной платы. Тем не менее, большинство фирм в США и других странах склонны использовать системы, которые сочетают оплату с бонусами.

Гибкость системы оплаты труда обеспечивается периодической аттестацией работников, благодаря которой устанавливается уровень вознаграждения сотрудников на последующий период. Заработная плата проверяется в первый год работы каждые три месяца, после года работы - каждые шесть месяцев или год.

Шведская модель стимулирования труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного

неравенства путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов шведские профсоюзы проводят политику так называемой «солидарной заработной платы», основанной на таких принципах, как равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между минимальной и максимальной ставками заработной платы на переговорах о переподписании коллективных трудовых договоров [46, с.186-211].

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда задач. Наряду с рыночной конкуренцией она дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе новейших достижений науки и техники. В то же время соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, что в шведском толковании означает, что сотрудники разных предприятий, имеющих одинаковые квалификации и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую зарплату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Если, например, 3 из 10 предприятий в одной отрасли являются высокодоходными, 5 - на среднем уровне и 2 - убыточными, то на любом из этих предприятий они получают одинаковую заработную плату за один и тот же труд.

Шведские профсоюзы не позволяют владельцам низкооплачиваемых предприятий снижать заработную плату ниже коллективных трудовых соглашений общего уровня, установленных на переговорах о переподписании. Это стимулирует предпринимателей или модернизирует производство, или закрывает предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Другим характерным признаком солидарной заработной платы является сужение разрыва между минимальным и максимальным уровнями заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы способствует ее выравниванию: заработная плата растет из

низкооплачиваемых работников и сдерживается высокооплачиваемыми работниками. Кроме того, в ходе переговоров о повторном подписании коллективных договоров профсоюзы, как правило, стремятся включить в них специальные пункты по опережающим темпам роста заработной платы для низкооплачиваемых категорий персонала. Это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированного труда как в материальной, так и в непроизводственной, интеллектуальной сферах производства.

В Великобритании существует две модификации платежной системы, в зависимости от прибыли: деньги и акции, что подразумевает частичную оплату в форме акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы неустойчивой заработной платы, которая полностью зависит от прибыли фирмы [46, 212-240].

В британских организациях участие в прибылях вводится, когда, в соответствии с индивидуальным или коллективным договором, в дополнение к установленной заработной плате регулярно выплачивается соответствующая доля прибыли предприятия. В зависимости от основания для расчета суммы, распределенной через систему участия в прибыли, различают участие в прибыли, участие в чистой прибыли, участие в обороте или сформированную стоимость, участие в доле труда, чисто трудовое участие.

Участие в капитале в капитале подразумевает введение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием этих средств для покупки основных средств и оборотных средств. Участие в капитале в капитале предполагает передачу части прибыли (дохода) членам корпорации, в том числе в форме дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия. Участие в рабочей силе объединяет вышеупомянутые формы. Работник предприятия получает доход в нескольких областях: базовая заработная плата, доля участия в

прибыли на основе труда, доля прибыли на основе их инвестированного капитала.

Применение этих моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход сотрудников от участия в прибыли в среднем составляет около 3% от базового оклада, только в некоторых фирмах ему удалось достичь 10% от зарплаты. После внедрения системы распределения прибыли число рабочих мест увеличилось на целых 13%, тогда как средняя зарплата для фирм с этой системой участия была на 4% ниже, чем у обычных фирм. В то же время участие в прибыли в виде распределения акций положительно влияет как на компанию, так и на ее сотрудников, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, а также стимулирует более эффективную работу.

Современные тенденции формирования иностранных систем стимулирования труда в обобщенном виде приведены в таблице 3.

Таблица 3

Особенности формирования зарубежных систем стимулирования труда

Страна	Основные факторы стимулирования труда	Отличительные особенности стимулирования труда
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм труда
Германия	Качество Социальная	Стимулирования труда Социальные гарантии

Окончание таблицы 3

США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Великобритания	Доход Участие в капитале	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

В этом пункте работы были изучены системы стимулирования передовых стран мира. В каждой из изученных стран используются их методы стимулирования персонала, которые наиболее уместны на основе менталитета населения страны.

В настоящее время существуют два традиционных подхода к стимулированию персонала. Первая система характеризуется коллективистскими ценностями восточной деловой культуры, больше всего ориентирована на участие в группе, безопасность и сохранение корпоративных традиций. Такая система исторически связана с традициями пожизненного найма и созданием атмосферы корпоративного сообщества. Отсюда патерналистский подход к управлению персоналом вообще и мотивация работников в частности.

Вторая связана с западной школой менеджмента и ориентирована на индивидуалистическую бизнес-культуру, основанную на ценностях достижения и самовыдвижения, которая больше соответствует западной и европейской организационной системе. В таких бизнес-системах факторами управления являются такие факторы стимулирования, как оплата труда, возможности обучения за счет компании, перспективы карьеры.

Однако оба подхода основаны на внутренних доминантах, ссылаясь на ценности сотрудников компании. Другое дело, когда эти ценности очень разные, поскольку они определяются более широким контекстом культуры, системой воспитания и образования, существующей в стране. Трудно сказать, что первый подход основан на неисчерпаемом, на неограниченном развитии человеческих способностей и талантов, а второй обширен и опирается на неограниченное развитие человеческих способностей и талантов.

Однако очень сложно заставить менеджеров по-настоящему оценить профессиональные и человеческие усилия, которые делают их подчиненные, если уважение уважения друг к другу людей, терпимость и терпимость перестали цениться в обществе. Мы приходим к выводу, что система культурных ценностей неразрывно связана с системой стимулирования персонала.

В ходе изучения зарубежных практик применения систем стимулирования оказалось, что из всего многообразия моделей систем стимулирования труда в рыночной экономике наиболее характерными являются японские, американские, французские, английские, немецкие, шведские модели в большинстве промышленно развитых стран. Опишем кратко выявленные характеристики в каждой системе.

Система трудовых стимулов по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии очень гибкая. В основе системы стимулирования труда в Соединенных Штатах лежит оплата труда.

Французская модель стимулирования труда характеризуется широким спектром экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирования конкуренции, гибкую систему налогообложения. Отличительной особенностью этого является включение стратегического планирования в рыночный механизм. В настоящее время в Великобритании существует две модификации платежной системы, в зависимости от прибыли: деньги и акции, что предполагает частичную оплату в форме акций. Немецкая модель стимулирования труда основана на том, что в ее центре находится человек со своими интересами как свободный человек, осознающий свою ответственность перед обществом. Шведская модель стимулирования труда отличается сильной социальной политикой, направленной на снижение имущественного неравенства путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения.

Исходя из выше сказанного, хорошо спланированная система стимулирования, которая устойчиво работает на всех личностных уровнях, является одним из основных факторов, гарантирующих эффективную деятельность организации.

Значительную роль в стимулирования труда сотрудников играет применение определенных стимулов для работника для создания соответствующих мотивов, которые называются системой стимулирования. В свою очередь, стимулы могут быть материальными и неосязаемыми.

Правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует развитие навыков работников.

Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс»

2.1. Общая характеристика производственного предприятия

Пенопласт Плюс, ООО зарегистрирована по адресу Красноярский край, г.Шарыпово, гп.Дубинино, проезд Коммунальный, д.14, 662306. Директор организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПЕНОПЛАСТ ПЛЮС" Шустов Валерий Геннадьевич. Основным видом деятельности компании является производство минеральных тепло- и звуко-изоляционных материалов и изделий. Также Пенопласт Плюс. Размер уставного капитала 10 000 руб.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПЕНОПЛАСТ ПЛЮС" присвоен ИНН 2459016263, КПП 245901001, ОГРН 1082459000601, ОКПО 88668059

Действует с 19.11.2008

Общество с ограниченной ответственностью «Пенопласт Плюс» начало свою деятельность в 2008 году. При учреждении в уставный капитал общества были внесены четыре универсальных станка, а также денежные средства. В настоящее время уставный капитал общества составляет 36 тыс. руб. Собственный капитал общества на конец 2012 г. составил 1285 тыс. руб. и помимо средств учредителей сформирован за счет добавочного капитала и полученной прибыли.

Основным видом деятельности ООО «Пенопласт Плюс» является производство строительных материалов пенополистирольных плит (пенопласт) в ассортименте и изделий из них. Предприятие производит свою продукцию как на основе предварительных заказов клиентов, так для ее реализации через магазины г. Красноярска и Красноярского края.

Основными заказчиками и покупателями продукции являются как различные организации, так и частные владельцы квартир г. Красноярска и Красноярского края.

Предприятие имеет в собственности 11 комплексных обрабатывающих станков, все необходимое для производства оборудование, 2 автомобиля «Газель» и 1 автомобиль «SCANIA». Производственным помещением ООО «Пенопласт Плюс» пользуется на праве долгосрочной аренды. Общая площадь помещения составляет 536 кв. м.

Численность работников ООО «Пенопласт Плюс» составляет 32 человека, из них аппарат управления - 9 человек.

Директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, заключает договора с поставщиками и заказчиками.

Бухгалтер обеспечивает полный финансовый учет, в том числе работу с банком, управление денежными средствами на расчетном счете, осуществляет документооборот с поставщиками и покупателями - выписку накладных, четов-фактур, начисление и выдачу заработной платы.

Менеджер организует работу с поставщиками и клиентами, в том числе оформление и заключение договоров, организует закуп сырья и материалов, доставку продукции клиентам.

Инженер-технолог занимается непосредственным руководством производства, следит за соблюдением техники безопасности, расходом сырья и материалов, отвечает за качество продукции.

В число производственного персонала входят клейщики, формовщики, шлифовальщики, водители, грузчики, сварщик.

Общая стоимость имущества ООО «Пенопласт Плюс» на конец 2016 года составила 2344 тыс. руб., при этом за отчетный период его величина увеличилась на 363 тыс. руб. или 18,3 %. Указанное изменение произошло как за счет роста величины оборотных активов на 248 тыс. руб. или 29,4 %,

так и за счет увеличения стоимости необоротных активов на 115 тыс. руб., или 10,1 % .

При этом в общей стоимости имущества вырос удельный вес оборотных активов с 42,6% до 46,5 %, а удельный вес оборотных активов соответственно сократился.

2.2. Структурный и квалификационный анализ персонала организации

Основные задачи анализа: изучение и оценка безопасности предприятия и его структурных подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям; оценка эффективности использования персонала на предприятии; выявление резервов для более полного и эффективного использования резервов.

Ведущие кадры управляют предприятием и несут полную финансовую ответственность за результаты организации.

К группе руководителей ООО «Пенопласт Плюс» относятся: учредитель, финансовый директор, исполнительный директор.

В категорию специалистов входят работники предприятия, имеющие высшее и средне-специальное образование, которые собирают информацию, помогают руководителям принимать различные решения и доводят эти решения до рабочих.

К специалистам на предприятии относятся: инженер-технолог, менеджер по персоналу, прораб.

Работники - это сотрудники предприятия, которые выполняют свою работу с выполнением поставленных задач по изготовлению и доставке полуфабрикатов. К рабочим относятся: водители, грузчики, склейщики, фрезеровщики, шлифовальщики, сварщики.

Таким образом, в ООО «Пенопласт Плюс» задействованы все социальные группы работников, одни из которых с помощью своих

умственных способностей планируют, организуют, руководят предприятием, другие непосредственно обеспечивают выполнение установленного плана работ. Проанализируем динамику численности на предприятии в таблице 4.

Таблица 4

Динамика численности за период с 2014г по 2016г

Группы	Численность, чел.		
	2014г	2015г	2016г
Руководители	3	3	3
Специалисты	9	11	10
Рабочие	20	23	28
Всего по предприятию:	32	37	41

Менеджер по персоналу следит за своевременным выполнением заказов, приказов и распоряжений руководителя организации. Ведет учет персонала организации, ее подразделений.

ООО «Пенопласт Плюс» самостоятельно решает вопросы кадровой политики, используя для этого определенный подход. Предприятие придерживается правил внутреннего трудового распорядка, утвержденных учредителем. Эффективность и эффективность кадровой политики зависят от объема и своевременности работы на предприятии, полного использования машин и, как следствие, объема производства, его стоимости, прибыли и ряда других экономических показателей. Анализ движения кадров на предприятии представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ движения кадров

Показатель	Годы		
	2014г	2015г	2016г
Среднесписочная численность, (чел)	32	37	41
Принято всего без внутреннего перемещения, (чел)	2	5	4
Выбыло всего, (чел)	1	3	3

Коэффициент приема кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{приема}} = (\sum \text{поступивших} / n \text{ спис.}) * 100, \%$$

Где Σ поступивших – сумма вновь поступивших кадров, чел;

n спис. – среднесписочная численность.

$$K_{\text{приема}} 2014\text{г} = (3/32)*100 = 9,4\%$$

$$K_{\text{приема}} 2015\text{г} = (5/37)*100 = 13,5\%$$

$$K_{\text{приема}} 2016\text{г} = (4/41)*100 = 9,7\%$$

Коэффициент выбытия кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{выбытия}} = (\Sigma \text{выбывших} / n \text{ спис.}) * 100, \% \quad (2. 2)$$

Σ выбывших – сумма выбывших кадров, чел;

n спис. – среднесписочная численность

$$K_{\text{выбытия}} 2014\text{г} = (1/32)*100 = 3,1\%$$

$$K_{\text{выбытия}} 2015\text{г} = (3/37)*100 = 8,1\%$$

$$K_{\text{выбытия}} 2016\text{г} = (3/41)*100 = 7,3\%$$

Коэффициент текучести кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{текучести}} = (\Sigma \text{усж} + \Sigma \text{упн}) / n \text{ спис.} * 100 \% \quad (2. 3)$$

Σ усж – число работников уволившихся по собственному желанию;

Σ упн – число работников уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

n спис. – среднесписочная численность

$$K_{\text{текучести}} 2014\text{г} = (2/32)*100 = 6,25\%$$

$$K_{\text{текучести}} 2015\text{г} = (4/37)*100 = 10,8\%$$

$$K_{\text{текучести}} 2016\text{г} = (5/41)*100 = 12,2\%$$

Отразим все полученные данные в таблице 6.

Таблица 6

Сравнение поступления и выбытия кадров

Показатель	2014г	2015г	2016г
Коэффициент приема, %	9,4	13,5	9,1
Коэффициент выбытия, %	3,1	8,1	7,3
Коэффициент текучести, %	6,25	10,8	12,2

Согласно этой таблице, мы видим, что коэффициент приема в 2015г был высоким, но к 2016г значительно снизился. Коэффициент выбытия и

коэффициент текучести к 2016г, напротив, увеличились по сравнению с 2014г. Это способствует удалению от города, а уровень заработной платы стал ниже, чем у конкурентов в ближайшем городе Ачинска.

Таблица 7

Характеристика кадров по стажу сотрудников

Стаж	Чел.
Менее 1 года	18
От 2 до 4 лет	12
От 5 до 9 лет	8
Более 10 лет	3
Итого:	41

Анализ таблицы 7 показывает, что в характеристике кадров по стажу сотрудников преобладает стаж менее года. Это говорит о том, что сотрудников не все устраивает в этой работе. Исходя из анализа предприятия, нам стало понятно, что большинство сотрудников не устраивает форма оплаты труда, отсутствие карьерного роста, а также малая заинтересованность в результатах работы.

Таблица 8

Классификация по возрастному признаку

Признак классификации	2014год, чел.	2015 год, чел.	2016 год, чел.
возраст до 20 лет	3	1	1
возраст 20-30 лет	8	13	14
возраст 30-40 лет	10	12	15
возраст 40-50 лет	8	8	9
возраст старше 50 лет	3	3	2
Итого	32	37	41

Анализ таблицы 8 показывает, что среди сотрудников компании преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Люди в этом возрасте являются самыми опытными и восприимчивыми к инновациям, поэтому этот коллектив легко воспринимается и адаптируется к изменениям внешней

среды, а также изменениям, происходящим в коллективе. Это значит, что предложенные мероприятия вполне могут иметь успешную эффективную значимость для предприятия в целом, а также для самих сотрудников.

2.3. Анализ факторов, влияющих на стимулирования персонала

ООО «Пенопласт Плюс», самостоятельно решает вопросы организации заработной платы, используя для этого подход. Предприятие использует традиционную тарифную систему.

Эффективное управление стимулированием труда предполагает выполнение как общих функций управления, так и специфических, таких как анализ существующей системы стимулирования и стимулирование труда персонала, формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области стимулирования и стимулирования персонала, планирование содержания и структуры системы стимулирования персонала, развития форм стимулирования и стимулирования труда, управление материальным и нематериальным вознаграждением, документационное, информационное и кадровое обеспечение системы стимулирования и стимулирования персонала, поддержание и мониторинг системы стимулирования и стимулирования трудовой деятельности персонала.

На процесс управления стимулированием труда влияет целый комплекс факторов, которые, на наш взгляд, необходимо дифференцировать на две группы: факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности, и факторы, связанные с объектом управления - персоналом, отражающие степень осознания, понимания и оценки работниками степени своего непосредственного трудового участия в достижении конечных результатов организации (рисунок 5).

К основным элементам тарифной системы относят: тарифные ставки,

тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники, официальные зарплаты и т.д. Компания разработала коллективный договор, в котором, в соответствии с финансовыми возможностями, скорректированы с целью повышения ставки заработной платы. Также устанавливает самый низкий уровень оплаты за выполнение рабочей нормы, которая является минимальной тарифной ставкой.



Рис. 5. Факторы, влияющие на стимулирования труда

Труд работников предприятия оплачивается по простой повременной оплатой. Генеральный директор по согласованию с учредителем ООО «Пенопласт Плюс» и в соответствии с законодательством устанавливает систему оплаты труда

Для сотрудников, которые являются сотрудниками управленческой работы, в которой подразумеваются руководители, специалисты и другие сотрудники, используются система регулярных зарплат. Его особенности заключаются в том, что составляется штатная ведомость, представляющая собой список должностей, количество сотрудников для каждой должности и

размер месячной заработной платы. График работы персонала утверждается учредителем ООО «Пенопласт Плюс».

Затраты на оплату труда оцениваются по времени работы. Таким образом, действует система заработной платы, основанная на повременной ставке.

В ООО «Пенопласт Плюс» по повременной системе оплачивается труд всего персонала, что не является правильным, т.к. не всех работников может это стимулировать на хорошую качественную работу. Мы считаем, что персонал, работающий непосредственно с распространением продукции, должны работать по сдельной оплате труда.

Полный расчет заработной платы по ООО «Пенопласт Плюс» производится на компьютере в программе 1С Предприятия 8 «Зарплата и Управление Персоналом».

Исходя из вышесказанного, произведем SWOT-анализ предприятия в таблице 9. В таблице 10 мы сопоставим данные из 9 таблицы для того, чтобы понять какие мероприятия нужно предложить в данной организации для повышения стимулирования персонала.

Таблица 9

SWOT-анализ

S Сильные стороны	W Слабые стороны
S1 стабильность оплаты S2 задействованность всех социальных групп работников	W1 отсутствие активных продаж W2 сезонный характер заказов W3 низкая заинтересованность в результатах работы W4 отсутствие ключевых показателей, оценивающих результативность труда W5 отсутствие возможности профессионального роста
O возможности	T Угрозы
O1 разработка и внедрение КРІ O3 реализация мероприятий по корпоративной культуре и сплоченности O4 организация и осуществление повышения профессиональной квалификации работников отдела продаж	T1 утрата конкурентоспособности и потеря рынков сбыта T2 уход персонала из предприятия T3 потеря клиентов вследствие низкой профессиональной квалификации работников отдела продаж

Таким образом, на данный момент в организации существуют следующие проблемы, которые влияют на стимулирования персонала:

- отсутствие активных продаж;
- отсутствие профессионального роста менеджеров линейного и среднего уровня;
- отсутствие корпоративной культуры;
- не существует установленной системы стимулирования персонала;

Таблица 10

SWOT-анализ

SO	ST
S1O3 улучшение морально-психологического климата на основе мероприятий по развитию корпоративной культуры и сплоченности коллектива	-
WO	WT
W1O1 использование активных продаж на основе KPI W3O2 повышение заинтересованности работников службы продаж на основе использования их индивидуальных мотивационных характеристик W5O4 повышение эффективности продаж на основе повышения квалификации работников	W1T1 использование активных продаж для сопутствующих товаров в низкий сезон продаж W1W3T3 разработка стандарта обслуживания клиентов

Исходя из вышесказанного, можно составить список факторов, на которые в первую очередь следует обратить внимание при создании предложений по стимулированию персонала. Следует помнить, что некоторые факторы в первую очередь влияют на качество выполняемой работы, и поэтому необходимо уделить больше внимания следующим факторам:

- пересмотреть существующую систему формирования заработной платы. Сделать ее более адекватным нынешним условиям и акцентам на сотрудников. Внедрение KPI для определения премиальной части оплаты;
- рассмотреть необходимость обучения персонала на предприятии. На данный момент более 80% целей не достижимы для сотрудников либо из-за

неправильной организации, либо из-за неправильной оценки возможностей сотрудников, либо противоречат друг другу;

- внедрить стандарт обслуживания клиента;
- рассмотреть отношение к корпоративной культуре, предложить несколько мероприятий по ее осуществлению для сплочения коллектива.

Для эффективной работы после предложенных мероприятий, сотрудники должны получить возможность реализовывать свои цели в процессе достижения целей организации.

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала организации «Пенопласт Плюс»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации

На данном этапе развития у организации есть такие задачи, как:

- Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно фокусировать работников на тех действиях, которые необходимы фирме. Эти достижения следует поощрять с помощью премирования.

- Повышение квалификации работников. Фирма должна содержать персонал, который эффективно может выполнять свою работу, периодически проходя обучения по повышению квалификации для того, чтобы компания всегда была конкурентоспособной. Сама фирма должна обеспечить это обучение для персонала.

- Корпоративная эффективность. Отсутствие на данный момент корпоративной культуры в организации значительно сказывается на взаимоотношениях внутри коллектива. Фирма должна понимать, что атмосфера в коллективе значительно сказывается на эффективности в работе всего предприятия.

Мы считаем, что наиболее успешные изменения произойдут, если они не будут распространяться на всех сотрудников сразу, а провести эксперимент на одном из подразделений. Таким подразделением мы выбрали менеджеров продаж, т.к. от них зависят продажи изготовленной продукции. Мы предлагаем внедрить для менеджеров продаж такие мероприятия, как:

- изменение существующей формы оплаты труда на сдельно-премиальную;
- внедрение КРІ для определения премированной части оплаты труда;
- внедрение стандарта обслуживания клиента.;

- внедрение мероприятий по повышению квалификации;
- внедрение мероприятий по развитию корпоративной культуры.

Для менеджеров стимулы, основанные на КРІ, будут разрабатываться на основе увеличения прибыли компании, снижения затрат, результатов инвентаризации и результатов проверок. Перед менеджерами продаж будет стоять главная задача: увеличить объем продаж пенополистирольных.

Использование КРІ содержит следующие показатели:

- выполнение плана;
- поиск новых клиентов;
- перевыполнение плана;
- внесение эффективных предложений по организации продаж;
- обучение персонала новой технике продаж;
- соблюдение стандартов продаж.

Таким образом, внедрение КРІ включает в себя самые важные мероприятия, которые мы хотели бы предложить для данной организации. Эта модель основана на поощрении сотрудников.

Во-первых, для увеличения собственных и общих доходов (это стимулирует отдельных сотрудников и объединяется для достижения общей цели увеличения доходов всего предприятия).

Во-вторых, этот метод контролирует необходимый минимальный уровень дохода сотрудника,.

В-третьих, стимулирует ежемесячное увеличение дохода (прямая выгода от увеличения продаж полистирольных продуктов), а в-четвертых, повышает качество обслуживания при продаже полистирольных изделий.

В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения технического прогресса успех организаций во многом зависит от способности их лидеров осваивать новые методы работы и специальности.

В настоящее время сотрудники ООО «Пенопласт Плюс» нуждаются не только в тщательном выполнении своих функций, но и в способности

выполнять то, что не предусмотрено должностной инструкцией, однако организация нуждается в данный момент. Особое значение имеет наличие работников с разносторонними профессиональными навыками и умение разрабатывать и приобретать новые. Но при этом, этот труд никак не награждается, быть может, максимально работник может получить словесную благодарность от начальства.

Нам необходимо предложить рекомендации по стимулированию (в форме бонусов) на основе результатов. Это приведет к более эффективной деятельности и повышению производительности.

Квалификация работника определяется тремя документами: должностной инструкцией, профилем должности и рабочими стандартами. Из этих трех документов в своей работе ООО «Пенопласт Плюс» использует только должностные инструкции и профиль должности, но их следует использовать в комплексе.

Рабочий стандарт содержит требования к квалификации сотрудника, обслуживающего клиента по стандартам предприятия. Обычно он содержит список знаний, навыков и личных качеств, необходимых для успешного выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей. Например, для менеджера продаж стандарт по обслуживанию клиентов может выглядеть следующим образом.

Сотрудник знает:

- организацию, в которой он работает;
- продукты, которые производятся на предприятии;
- правила трудового распорядка;
- правила продажи и обслуживания клиентов.

Сотрудник умеет:

-общаться (логически говорить и излагать свои мысли, аргументировать свою точку зрения, слушать и т.д.);

- продавать (организовывать себя, устанавливать контакт, определять потребности и т.д. в соответствии с этапами заключения договора поставки);
- работать в команде (взаимодействовать в ходе парных переговоров с клиентом, оказывать помощь, разрешать конфликтную ситуацию и т.д.).

Сотрудник сам по себе должен быть: целеустремленным, ориентированным на результат, ответственным, эмоционально стабильным и т.д.

Кроме того, стандарт обслуживания клиентов может включать разделы: работник хочет (мотивирующие функции) и сотрудник может, если учит (потенциал роста).

Рабочий стандарт не компилируется для подотчетности руководителя отдела персонала, но является рабочим документом, с помощью которого тайный покупатель может оценить соответствие конкретного сотрудника требованиям для предприятия и передать данные директору организации. Поэтому главным в стандарте обслуживания клиента являются таблицы соответствия сотрудника. В листе оценки содержится четкое описание критериев для трех уровней: слабое, хорошее и отличное соответствие. Оценивать сотрудников должны тайные покупатели, чтобы более верно определить уровень компетентности менеджеров.

В таком случае, единые стандарты будут обеспечивать всех покупателей продуктов ООО «Пенопласт Плюс» одинаково высоким уровнем продуктов и услуг, так как они содержат одинаковые правила для всех сотрудников отдела продаж и специфические речевые модули для работы с клиентами.

Помимо материального стимулирования в организации должны присутствовать и нематериальные. Таким образом, была выявлена необходимость для работников в карьерном росте. Этот недостаток можно нейтрализовать, проводя тренинги, семинары, предоставляя возможности для дальнейшего обучения. Обучение персонала имеет большой плюс не только

для сотрудников, но также и для самой организации. Затраты на обучение персонала должны покрыть результаты работы после самого обучения. Это событие связано с появлением квалифицированного персонала, что, в свою очередь, приведет к улучшению качества работы. Например, если менеджеров продаж своевременно направлять на повышение квалификации, после обучения они должны показывать лучшие результаты по горячим продажам и поиске новых клиентов. Нашей задачей будет предложить мероприятия по повышению квалификации.

Следующим нематериальным стимулом является корпоративная культура. Мы считаем, что комфортные отношения внутри коллектива являются лучшими нематериальными условиями для эффективной работы. Для этого нам нужно составить примерный план корпоративных мероприятий, направленные на объединение команды.

3.2. План проведения изменений предложенных для производственного предприятия

В дипломной работе по совершенствованию стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс» были определены методы повышения эффективности работы сотрудников путем изменения систем материальных и нематериальных стимулов для персонала. Чтобы реализовать все предложенные мероприятия, нужно использовать показатели КРІ.

Для проверки системы оплаты труда сотрудников необходимо оценить рабочую компетентность сотрудника. Ранее для комплексной оценки работы менеджера продаж в ООО «Пенопласт Плюс» были выбраны следующие оценочные коэффициенты: выполнение и перевыполнение плана, обучаемость работника, соблюдение стандарта продаж, а также комфортные условия в коллективе.

Таким образом, в зависимости от результатов оценки тарифные ставки будут формироваться в зависимости от квалификационных групп сотрудников.

Рассмотрим новую предложенную рекомендацию по награждению менеджеров отдела продаж ООО «Пенопласт Плюс» в таблице 10.

Таблица 10

Предложение по премированию труда

№	Наименование премирования труда	Сумма	%
1.	Оклад+доплаты	15000	78%
2.	За перевыполнение плана на 110%	1500	12%
3.	За поиск нового (найденного) клиента	300	3%
4.	При выполнении плана на 100%	900	7%

Из таблицы видно, что заработная плата менеджера по продажам может фактически увеличиться на 22% по сравнению с предыдущей зарплатой, где работники получали только оклад. В одобренной системе награждения труда заинтересован как менеджер по продажам, который будет стремиться выполнить план и искать новых клиентов, чтобы как можно больше увеличить бонусы, так и руководитель, для которого важно увеличить продажи и расширения базы клиентов.

Кроме того, эффективное введение для улучшения материального стимулирования персонала в ООО «Пенопласт Плюс» - это совершенствование бонусной системы. Для этого необходимо ввести бонусы и надбавки к официальному окладу. Предложенные мероприятия приведены в таблице 11.

Таблица 11

Предложенные рекомендации по премированию сотрудников ООО «Пенопласт Плюс»

Премирование сотрудников	Размер бонуса (%)
13-ая зарплата в конце года	100% от должностного оклада
По итогам полугодия	80% от должностного оклада
«Работник месяца в своем подразделении»	10% от должностного оклада

По результатам законченного рекламного проекта	40% от должностного оклада
«Подразделение высшего качества работы за месяц»	5% от должностного оклада

Таким образом, для материального стимулирования сотрудников в ООО «Пенопласт Плюс» необходимо ввести сдельно-премиальную форму оплаты труда. Эти мероприятия будут реализованы, так как премиальные являются неотъемлемой частью системы материального стимулирования работников, направленной на поощрение качественной работы каждого сотрудника.

Для внедрения стандарта по обслуживанию клиента, нужно разработать рекомендации по технологии продаж. Содержание корпоративного стандарта обслуживания клиентов с учётом корпоративных ценностей и культуры предприятия должны включать в себя:

- внешний вид менеджера продаж;
- процесс переговоров с клиентами;
- поддержка и развитие взаимоотношений с клиентами;
- поведение в конфликтной ситуации.

Мы считаем, что тайный покупатель может в полной мере оценивать рабочую компетентность менеджера продаж. Чтобы проверяющий мог классифицировать полученные данные, все эти рекомендации можно объединить в оценочный лист для тайного покупателя «Умение общаться», пример приведен в таблице 12.

Таблица 12

Пример оценочного листа «Умение общаться с клиентом»

Слабо владеет навыками общения	Хорошо владеет навыками общения	Отлично владеет навыками общения
Вступление в контакт затруднено, не знает, с чего начать разговор, смотрит вниз или в сторону, не улыбается. Жесты закрытые	Легко вступает в контакт с людьми, смотрит в глаза, улыбается. Большинство жестов открытые	Легко вступает в контакт с людьми, смотрит в глаза, улыбается, демонстрирует приветливость и дружелюбие. С каждым найдет тему для разговора. Жесты открытые

Окончание таблицы 12

Ориентирован на монолог как форму общения. Собеседника не слушает. Не умеет и не склонен задавать вопросы	Ориентирован на диалог, но не всегда использует его как форму общения. Задаёт вопросы, требующие ответа «да, нет»	Использует диалог как форму общения. Задаёт вопросы, требующие развернутого ответа. Слушает внимательно, не перебивает. Владеет навыками активного слушания
-	Не всегда слушает внимательно, может перебить собеседника на середине фразы	Терпелив в общении, даёт собеседнику возможность высказать свою точку зрения

Такая оценочная таблица позволяет:

- выявить несоответствие между реальным портретом служащего и идеалом;
- проводить беседу с сотрудником, не полагаясь на свое мнение о качестве своей работы, а на регулируемые критерии;
- разработать план его дальнейшего обучения и развития.

На основе рабочего стандарта могут быть заданы вопросы для интервьюирования сотрудника при приеме на работу. Вместо типичного «рассказать о себе» грамотно сформулированные вопросы помогут оценить кандидата на этапе отбора, а также определить необходимое ему обучение в течение испытательного периода.

Обучение персонала компании - это инвестиции в саму компанию. Уже давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах, а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно увеличивают стоимость компании. Поскольку в аналитической части выявлены недостатки в уровне подготовки кадров, для улучшения нематериальных стимулов для персонала ООО «Пенопласт Плюс» будут предложены улучшенные рекомендации по обучению и повышению квалификации сотрудников отдела продаж в таблице 13.

Предложенные рекомендации по повышению квалификации
сотрудников отдела продаж

Название тренинга	Цель обучения
Решение конфликтных ситуаций-2 дня	Наработка навыков эффективного взаимодействия в конфликте, использование конструктивных конфликтов для достижения целей. Выбор оптимальные стратегии и тактики поведения в конфликте
Ассертивное поведение в общении с клиентами-5 дней	Формирование у участников тренинга практических навыков уверенного профессионального поведения
Управление продажами: стратегия продаж, качество продаж и KPI – 2 недели	Методы, позволяющие прогнозировать результаты продаж, контролировать выполнение планов, повышать клиентоориентированность
«Работа на результат» - 1 неделя	Повышение квалификации
Особенности переговоров в продажах: переговорные фишки – 1 день	Помогает развивать способность влиять на потребителя без применения тактики агрессивных продаж

Таким образом, из таблицы видно, что в соответствии с предлагаемыми рекомендациями будет существовать схема обучения сотрудников отдела продаж в ООО «Пенопласт Плюс», которая будет включать в себя как групповое, так и индивидуальное обучение, краткосрочное (для решения проблем, возникающих в ходе работы), так и долгосрочное (для повышения квалификации сотрудников предприятия). Такая схема будет решать наибольшее количество проблем, возникающих из-за отсутствия квалификации и уровня образования.

Для улучшения системы нематериальных стимулов для сотрудников ООО «Пенопласт Плюс» необходимо проводить корпоративные мероприятия, направленные на объединение команды. Корпоративная культура касается всех сотрудников компании, а не только менеджеров продаж, поэтому наши рекомендации по корпоративным мероприятиям будут касаться организации в целом. Для этого нами был составлен график их реализации, он представлен в таблице 14.

Таблица 14

Предложенный график проведения корпоративных мероприятий в
ООО «Пенопласт Плюс» за 2017 год

Корпоративное мероприятие	Даты проведения	Ответственное лицо (организация)
Новый год	25.12.2016г.	Исполнительный директор
Мотивационная поездка на выходные в яхт клуб «Адмирал» (Красноярское море)	07.03.2017-09.03.2017г.	Туристическая компания "ЮлаТур"
День рождения компании	14.06.2017г.	Агентство по проведению праздников
«Корпоративный волейбол»	19.08.2017г.	Офис менеджер, административный менеджер
Конференция «Профессиональная конференция по улучшению качества продукции»	11.11.2017г	Генеральный директор

Таким образом, при проведении корпоративных мероприятий по составленному графику их оптимальное распределение на календарный год будет оптимальным, что позволит им принимать в них наибольшее количество сотрудников.

В следующей таблице представлен общий график внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 15

Календарный план внедрения мероприятий по совершенствованию
стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс» на 2017 г.

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственное лицо	Срок реализации
1	Внедрение KPI	Менеджер по персоналу	1 квартал 2017 г.
2	Организация и проведение тренингов для сотрудников агентства	Менеджер по персоналу	В течение всего года
3	Внедрение рекомендаций по изменению системы оплаты труда сотрудникам	Финансовый директор	1 квартал 2017 г.
4	Внедрение рекомендаций по программе премирования	Финансовый директор	1 квартал 2017г.
5	Внедрение нового стандарта по обслуживанию клиента	Менеджер по персоналу	1 квартал 2017 г.
6	Проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры	Исполнительный директор	В течение всего года

Предложенные мероприятия по улучшению стимулов для персонала ООО «Пенопласт Плюс» на 2017 год представлены графически в приложении 1.

3.3. Ожидаемая оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий

Чистая прибыль предприятия ООО «Пенопласт Плюс» за три квартала 2016 финансового года, которые завершились 31 декабря, составила 57, 25 миллиона рублей, что в 1,25 раза больше показателя за аналогичный период годом ранее. Себестоимость продукции повысилась на 9,69% до 2,39 млн. руб.

Чтобы стимулировать сотрудников и объединить их для достижения общей цели увеличения прибыли всего предприятия, необходимо увеличить ежемесячную заработную плату на 1% для внедрения новой системы оплаты. Соответственно, через год необходимо увеличить фонд заработной платы на 12% ($1 * 12 = 12$). Это означает, что если фонд заработной платы в 2016 году был бы равен 6 383 990 (средняя численность x средняя заработная плата x $12+7\%$), то после увеличения на 12% он составит 7 630 069 руб. Представим данные об изменении заработной платы в таблице 16.

Таблица 16

Данные об изменении заработной платы

Должность	Фонд оплаты до внедрения рекомендаций	Фонд оплаты после внедрения рекомендаций
Менеджеры по продажам пенополистирольной продукции	3 235 800	3 388 308
Менеджеры отдела кадров	711 450	732 740
Остальные сотрудники компании	2 436 740	2 509 021
Итого	6 383 990	7 630 069

Соответственно, мы подсчитываем затраты, которые возникают: 6 630 069 отнимаем 6 383 990, получаем 1 246 079 рублей. Из сказанного следует, что увеличение затрат на рабочую силу составит 1 246 079 рублей - эти расходы будут использованы для увеличения фонда оплаты труда.

При высокой текучести кадров организация несет высокие затраты при приеме новых сотрудников. Чтобы определить величину экономических потерь от текучести кадров, рассмотрим возможные издержки организации:

- Абонентская плата на сайтах для поиска новых сотрудников составляет 365 000 руб. умножаем на 3 (три сайта для поиска новых сотрудников) и получаем 1 095 000 руб.

- Средства, потраченные на кадровые агентства за наем персонала (30 % новых сотрудников приняты через кадровые агентства). Затраты за год составили 428 388 руб.

Теперь воспользуемся формулой, используя данные из аналитической части. Численность персонала умножаем на коэффициент текучести, умножаем на 60%, умножаем на средний оклад, умножаем на 3 (вознаграждение кадровому агентству):

$$41 \times 32.2 \% \times 60\% \times 16\,677,00 \times 3 = 518\,285 \text{ руб.}$$

Кроме этого, новых сотрудников необходимо обучить. Средняя стоимость обучения составляет 5200 руб. на одного сотрудника.

$$41 \times 32,2\% \times 5200 = 65\,251 \text{ руб.}$$

Также, опросив потенциальных клиентов компании, ряд покупателей отказались от покупки, потому что им не понравилось качество обслуживания. Из-за этого средние убытки компании за год составили 1 360 186 руб. Отразим расходы на новых сотрудников в таблице 17.

Таблица 17

Смета расходов на новых сотрудников на год

№	Наименование	Издержки
1	Абонентская плата на сайтах	1 095 000
2	Кадровые агентства	428 388

3	Обучение сотрудников	65 251
4	Удержание и привлечение клиентов	1 360 186
	ИТОГ:	2 948 825

Следовательно, компании выгоднее повышать заработную плату существующим сотрудникам (расходы составляют 1 246 079 руб.), чем нанимать новых сотрудников (затраты 2 948 825 руб.).

Мы считаем, из-за того, что персонал станет постоянным, мотивированным на упорную работу, как по качеству, так и по уровню обслуживания клиентов, благодаря чему приток постоянных клиентов увеличится. По оценкам экспертов, увеличение прибыли в месяц составит 358 000 рублей:

$$358\,000 * 12 \text{ (месяцев)} = 4\,296\,000 \text{ рублей}$$

Абсолютный эффект от предложенных мероприятий:

$$2\,948\,825 - 1\,246\,079 = 1\,702\,746 \text{ руб.}$$

Таким образом, внедрение проекта считается целесообразным, т.к. результаты превосходят затраты в абсолютном выражении.

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий:

$$4\,296\,000 / 1\,702\,746 = 2,5$$

Внедрение проектных разработок целесообразно, т.к. результаты должны превзойти затраты в 2,5 раза. Отразим все полученные данные на рисунке 6.

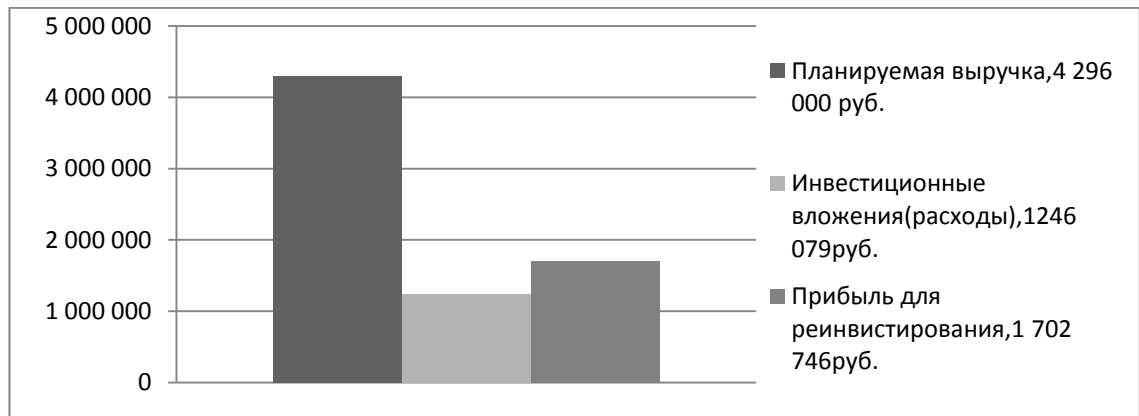


Рис. 6. Структура планируемого финансового результата от внедрения рекомендаций

Соответственно, эффект от событий составит 1 702 746 руб. Это означает, что предложенные рекомендации по материальным стимулированиям будут прибыльными, и они должны быть реализованы в реальной жизни.

Социальный эффект от мероприятий по внедрению корпоративной культуры для стимулирования персонала является очевидным. Сплоченный коллектив всегда дает лучшие результаты работы. Хорошие взаимоотношения влияют на качество отпускаемой продукции, на открытость и честность персонала с вышестоящим начальством.

Как видно из предыдущих расчетов, предложенные мероприятия имеют ряд преимуществ как для сотрудников, так и для компании, а именно:

- справедливая оценка результатов. Каждый ключевой показатель имеет свой собственный вес и оценивается соответствующим образом.

- сотрудник может фактически достичь хорошего уровня заработной платы, поскольку цели достижимы и объединены с КРІ.

- цели понятны так же, как вознаграждение за их достижение и перевыполнение плана. Это делает цели более понятными для сотрудников и более мотивирует их. Даже если из-за обстоятельств работник не смог выполнить часть своих целей (особенно, когда это происходит по независящим от него причинам), он получает достойную зарплату, соизмеримую с затратами, которые он затратил.

Организация в то же время сокращает расходы, а с улучшением производительности сотрудников, периодически проходящими обучение, в процентном отношении, общая полезность и прибыль в несколько раз больше, чем предприятие тратит на постоянный поиск новых сотрудников.

Эффект представленных событий показывает, что деятельность будет прибыльной, и они должны быть реализованы в реальной жизни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие стимулирования возможно только в том случае, если можно связать цель с личными ценностями. Чем значительнее значения, тем интенсивнее будет соответствующий мотив. И чем с большим количеством личных ценностей можно связать будущий результат действий, тем больше будет мотивация.

В самом общем виде стимулирование персонала к эффективной деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека выполнять определенные действия.

Ряд потребностей непосредственно связан с проблемами трудового стимулирования и имеет специфические трудовые ценности. Поведение людей обычно определяется не одним видом стимулирования, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу с точки зрения их влияния на поведение человека.

Эффективность управления во многом зависит от успеха процесса стимулирования. Стимулирование - это процесс воздействия на человека, чтобы побудить его принять определенные действия, пробудив в нем определенные мотивы.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставленные возможности и многое другое, которые могут быть предложены лицу в качестве компенсации за его действия или что он хотел бы получить в результате определенных действий. Они также действуют как рычаги влияния или носители «раздражения», которые вызывают действие определенных мотивов.

Согласно статистике в компании «Пенопласт Плюс» работают более продолжительное время директора, которые работают в компании с самого ее основания. Поскольку повышение на данной должности невозможно, так

как это пик иерархии сотрудников компании, им не приходится беспокоиться о карьерном росте, что нельзя сказать о других сотрудниках компании.

Если в случае старших руководителей все еще действуют нематериальные стимулы, то с менеджерами по продажам полистирольных изделий существующий стимул не работает вообще.

Из вышесказанного следует, что система заработной платы должна обязательно претерпеть изменения. Это может быть реализовано посредством:

- изменение целей и планов. Планы должны быть достижимыми;
- стимулирования сотрудников должно быть разработано и произведено на основе КРІ;
- изменение уровня оплаты. Если соблюдается высокий стандарт, то целесообразно пересмотреть уровень заработной платы сотрудников, что на порядок ниже, чем на других производственных предприятиях с гораздо меньшей нагрузкой.

Для менеджеров продаж стимулы, основанные на КРІ, будут разрабатываться на основе увеличения прибыли компании, снижения затрат, результатов инвентаризации и результатов проверок.

При внедрении предложенных мероприятий, главной задачей для менеджеров является увеличение объема продаж полистирольных изделий с соблюдением стандарта обслуживания клиента.

В рамках компании «Пенопласт Плюс» было проведено исследование системы стимулирования персонала, что непосредственно влияет на качество работы всей организации в целом.

В ходе исследования выяснилось:

- высокая степень неудовлетворенности потребностей менеджеров продаж.

- высокий процент (более 10%) неудовлетворенных потребностей из категории факторов гигиены, как для исполнителей, так и для менеджеров, показывает, что существующая система стимулирования несостоятельна.

- существует довольно большой нереализованный потенциал в стимулировании персонала с помощью мотивирования.

Представленная система стимулирования имеет ряд преимуществ как для сотрудника, так и для компании, а именно:

- справедливая оценка результатов. Каждый ключевой показатель имеет свой собственный вес и оценивается соответствующим образом.

- сотрудник может действительно достичь хорошего уровня заработной платы, поскольку цели достижимы и объединены с КРІ.

- задачи понятны так же, как вознаграждение за их достижение и перевыполнение плана. Это делает цели более понятными для сотрудников и более мотивирует их.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афонцев С.А. Стимулирование труда и стимулирование занятости в современной России: экономико-политическая перспектива, М, 2016.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2014.
3. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. // Кадровый менеджмент , №6, сентябрь 2013. (<http://www.hrm.ru>).
4. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем -Персонал.-2012.-№ 5.
5. Брентано Л. Опыт теории потребностей - Казань, 2014.
6. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения стимулирования персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2012 - №7.-С.23-25
7. Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. – 2015.
8. Васильева О.Н., Засканов В. В., Иванов Д. Ю., Новиков Д. А. Модели и методы материального стимулирования. Теория и практика. – М., ЛЕНАНД, 2015.
9. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.-спец. Учеб. заведений. - М.: Элит - 2014.
10. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика, Альпина – 2016.
11. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент. - М.: Высш. школа, 2015.
12. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 2012.
13. Волгин Н. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. – 2011 - №4
14. Генкин Б.М. Основы управления персоналом –М.,2014.

15. Десслер Г. Управление персоналом. М., 2015.
16. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие для вузов. – М.: 2012г.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. (Серия:Высшее образование), Инфра-М – 2016.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб.пособие/ Нижний Новгород: НИМБ, 2011.
19. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 2013. – №1.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации -М.: Инфра-М, 2000
21. Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю.Е. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы. Альфа-Пресс, 2015 г.
22. Колесницкий С. «Роль стимулирования в эффективном управлении предприятием»//Проблемы теории и практики управления 2013. – №1
23. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2013. – №10.
24. Лавриненко В.Н. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала - Вершина, 2015 г.
25. Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей //Психологический журнал.-2012.-№ 2
26. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности.-Л., 2014.
27. Маслов Е.А. Управление персоналом предприятия: Учеб.пособие /Новосиб. Гос. акад. Экономики и упр. - М.:ИНФРА - М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013.
28. Мишурова И.В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала. М., ИКЦ "МарТ", 2013 г.
29. Музыченко В.В., Управление персоналом, Академия, М., 2015.

30. Петров В.В. Теории стимулирования - Издательский Дом «Равновесие» 2015.
31. Попов С.Г. Управление персоналом., М., Ось-89, 2016 .
32. Промыслов Б., Дроздова С. Стимулирования труда и тарифная система // Человек и труд. – 2014. – №2.
33. Рогожин М.Ю., «Теория и практика рекламной деятельности», РДЛ, 2014.
34. Россинский В.И. «Основы корпоративного управления», Феникс, Ростов на Дону, 2016.
35. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. -М.: Элит, 2014.
36. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом:Уч.пособие – СПб.: Издательство «Питер», 2015.
37. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М., Альфа-Пресс, 2016 .
38. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: 2015.
39. Темницкий А.Л. Мотивация труда наемных работников // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред Р.М. Нуреева. – М. : МОНФ. 2012.
40. Травин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристъ, 2011.
41. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 2013.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.
43. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях //Персонал-МИКС.-2012.-№ 3(10).

44. Яковлев Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций //Человек и труд. - 2014. - №7.
45. Материалы сайта <http://www.v8.1c.ru/hrm/>
46. Материалы сайта <http://www.adv-group.ru>
47. Материалы сайта <http://www.consultant.ru/>
48. Материалы сайта: <http://hro.ru/php/hrm/index.php3?articles>
49. Материалы сайта <http://www.kadrovik.ru/>
50. Материалы сайта <http://www.systema-pro.ru/company/show/3782.htm>



Рис.7. Схема предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Пенопласт Плюс»

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)
« ___ » _____ 20__ г.
(дата)

(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:

(подпись)
« ___ » _____ 20__ г.
(дата)

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