

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

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

Дипломная работа студентки

**заочного отделения 5 курса 05001162 группы
Федруновой Юлии Аркадиевны**

**Научный руководитель
Профессор кафедры управления персоналом
Кошарный Александр Васильевич**

**Рецензент
Начальник отдела кадров ООО «Центр кровли»**

Потрясаев А.В

Белгород 2016

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы стимулирования персонала	6
1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала.....	6
1.2 Основные методы стимулирования труда	14
1.3 Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала.....	24
ГЛАВА 2. Анализ системы стимулирования труда в ООО «Центр кровли»...30	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Центр кровли».	30
2.2. Анализ кадровых процессов ООО «Центр кровли».....	34
2.3. Анализ системы стимулирования труда персонала в ООО «Центр кровли».....	44
ГЛАВА 3. Разработка предложений по повышению эффективности управления трудом на основе совершенствования системы персонала организации ООО «Центр кровли».....	
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации ООО «Центр кровли».....	52
3.2 Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Центр кровли».....	63
Заключение.....	70
Список использованной литературы.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование труда занимает одно из ведущих мест в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического роста. Как известно, стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. От четко спланированной системы стимулирования персонала зависит активность работников, следовательно, и результаты деятельности предприятия. Мотивация и стимулирование труда в организации играют важную роль в управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения целей организации.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что хорошо развитая система стимулирования труда персонала – это важнейший фактор успеха организации.

В современных организациях важнейший акцент делается на персонал, так как он является главным фактором обеспечения успешности и конкурентноспособности развитых предприятий. От конкретных людей, их профессионализма, квалификации, мотивации, целеустремленности, знаний зависит успех деятельности любой организации. В связи с этим в последнее время в теории и практике управления персоналом большую актуальность приобретает развитие системы стимулирования труда персонала. Стимулирование персонала влияет на внутреннюю мотивацию работников, что в свою очередь оказывает хорошее влияние на эффективность деятельности организации в целом. Для того чтобы эффективно управлять человеком, нужно понимать, что его мотивирует. Если знать, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему

стимулирования труда в организации. Стимулирование играет особую, важную роль в деятельности организации. Правильно развитая система стимулирования помогает: повысить эффективность труда, уменьшить текучесть кадров, улучшить моральный климат в коллективе, увеличить инициативность сотрудников, повысить качество труда и, не менее важное, увеличить прибыльность предприятия. Современная успешная организация, без развития системы стимулирования персонала, вряд ли сможет процветать и развиваться в современных экономических условиях. Таким образом, выбранная тема является актуальной.

Объект исследования – ООО «Центр кровли»;

Предмет исследования – система стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли».

Цель исследования – разработать проект совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Центр кровли».

Задачи:

- изучить теоретические основы стимулирования труда персонала
- провести анализ системы стимулирования труда работников ООО «Центр кровли».
- предложить возможное направление работы по усовершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли»;

Теоретической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Изучению системы стимулирования персонала посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных авторов как: Борисова Е.И., Дружинин В.Н, Логвинов Д.В, Кротова Н.В., Терентьева Т.А., Кибанов А.Я., Кондратова И.Г., Захаров Д.К., Зайцева Т.В., Егоршин А.П., Веснин В.Р., Артельный Ю.А. и т.д.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В первой главе раскрыты теоретические аспекты стимулирования труда в организации, во второй рассмотрена организация системы стимулирования труда персонала и даны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда ООО «Центр кровли».

Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала

1.1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала

На современном этапе развития экономики значительно растет значимость персонала как основного фактора обеспечения конкурентоспособности современных организаций. Успех работы организации зависит от конкретных людей, их знаний, дисциплины, мотиваций, квалификации, компетентности, профессионализма, способности решать проблемы. Человек готов работать с большой отдачей, готов преодолевать препятствия и проблемы на пути к поставленной цели, если работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, довольно привлекательны для него. Нужно не только создать функциональную загрузку персонала и обеспечить необходимые условия, но и вызвать желание энергично и активно делать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. Еще Дейл Карнеги много лет назад говорил: «Единственный способ заставить человека что-то сделать - это сделать так, чтобы он сам захотел этого». Поэтому, для того чтобы организация функционировало эффективно, нужно правильно организовать труд персонала, используя разные эффективные методы управления персоналом. Для этого и существуют системы мотивации и стимулирования работников в организациях. В компаниях, в которых плохо развита система стимулирования персонала, могут возникать множество проблем. Вот, к примеру, типичные проблемы, которые в той или иной мере связаны с мотивацией работников:

- недобросовестное отношение к труду;
- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность в коллективе;
- некачественный труд, большой процент брака;
- низкий профессиональный уровень работников;

- безынициативность персонала;
- напряженный морально-психологический климат в коллективе;
- сбои в производственном процессе;
- и многие другие.

Для того, что бы избежать появления в организации проблем, связанных с мотивацией сотрудников, необходимо создать эффективную систему стимулирования труда персонала.

Говоря о стимулировании важно разобраться в таких понятиях как «потребности», «мотив» и «мотивация», так как они прочно связаны между собой.

Потребности – это ощущение нужды и недостатка в чем-либо. Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Пока потребность неудовлетворенна, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному пытаются устранять свои потребности. Кто-то удовлетворяет их, а кто-то подавляет или совсем не реагирует на них. Потребности невозможно измерить или увидеть. Про их существование, возможно, определить лишь по поведению человека, обычно только в конкретных условиях. Потребности могут быть социальными, материальными и духовными. Как правило, в определенный момент, доминирует одна потребность, но деятельность человека стимулируется не только лишь ею, но и многими другими. Людям характерен рост потребностей, но так как каждый человек уникален у всех они разные. Потребности могут появляться как сознательно, так и нет. Американский психолог Абрахам Маслоу был первый, кто разобрался в структуре потребностей.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы. Мотив – это то, что изнутри побуждает человека к действиям, для удовлетворения своих потребностей. Мотив отражает потребность. Сила мотива зависит от важности, какой либо потребности для человека. Чем существеннее нужда в чем-либо, чем сильнее желание, тем лучше будет действовать работник.

Мотивы бывают двух видов: биологические и социальные. Биологические мотивы соизмеряются с физиологическими потребностями (например, сон, голод, жажда и т.д.). Для того что бы утолить потребность в еде, человек должен сделать что-нибудь, что удовлетворит его голод. Например, пойти на рыбалку и поймать рыбу, собрать фрукты или найти способ заработать деньги и купить себе еды. Но изначально человека подвиг к труду биологический мотив.

Следующие мотивы можно отнести к социальным: мотив самостоятельности, справедливости, личного самоутверждения, состязательности, приобретения, надежности и мотив в коллективизме.

Руководители, умеющие использовать мотивы своего персонала, достигают хороший результат в решении управленческих задач.

Мотивации и мотивам посвящено множество литературы как зарубежных (А. Маслоу, Г.Холл, Х.Хекхаузен), так и отечественных авторов (В.И. Ковалев, В.Г. Асеев, П.М. Якобсон, П.В. Симонов и другие).

В научной литературе есть много определений мотивации, рассмотрим некоторые из них. В работах Г.Г. Зайцевой мотивация определяется как: «побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности». Немецкий ученый Хайнц Хекхаузен в своей книге «Мотивация и деятельность» дал следующее определение: « Мотивация - это процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний

и поддерживающий эту направленность» [1, С.105]. Так, например, профессор Фред Лютенс, автор более ста статей, говорит о мотивации, как о «процессе, который начинается с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения». Самое простое определение мотивации дал В.В. Травин в своей книге «Мотивационный менеджмент». В ней он написал: «мотивация это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к достижению поставленной цели».

Воздействие мотивации на поведение человека связано с множеством факторов, оно меняется под влиянием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис.1.1).



Рис.1.1 Взаимосвязь понятий мотивации

Так же нужно отдельно выделить такое понятие, как «мотивация труда». Мотивация труда - одна из главных функций менеджмента. Ее определяют, как стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей. На мой взгляд, большее широко раскрыли понятие мотивации труда В.В.Травин и В.А. Дятлов в своей учебном пособии. «Мотивация труда -

это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [2, С.108].

Разобравшись в рассмотренных выше терминах, можно приступить к рассмотрению такого понятия, как «стимулирование». Стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [3, с.274]. Так же можно дать такое определение стимулирования, которое предложили Травин В.В. и Дятлов В.А.: «стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов» [4, С.85]. Основная цель стимулирования – получить максимальную отдачу от персонала, которая позволит увеличить доход и результативность деятельности организации. Задача стимулирования - не просто заставить работника выполнять свои обязанности, а побудить его выполнять свою работу лучше того что определено трудовыми отношениями.

Для того что бы лучше понять, какое место и роль стимулирование труда занимает в системе управления персонала, необходимо ознакомиться с функциями стимулирования (рис.1.2). В научной литературе принято выделять 5 функций стимулирования:

1. Экономическая функция
2. Социальная функция
3. Социально-психологическая функция
4. Нравственная функция
5. Воспитательная функция



Рис. 1.2 Функции стимулирования персонала

Суть экономической функции, состоит в том, что стимулирование персонала способствует увеличению эффективности работоспособности и производства, благодаря чему, повышается качество продукции и производительность труда.

Сущность социальной функции заключается, собственно, в том, что социально-экономическое положение работников зависит от социальных и экономических благ, которые имеет человек, занимая определенное место. Используя значительный набор социальных, материальных и духовных благ, стимулирование является основой удовлетворения различных потребностей человека.

Суть социально-психологической функции заключается в следующем: влияние, которое наносит система стимулирования труда на развитие внутреннего состояния человека. Это могут быть его ценности, ориентация, потребности, мотивация и многое другое.

Формирование моральных и нравственных качеств человека - суть воспитательной функции. Она плотно связана с социально-психологической функцией.

И последняя функция - нравственная. Заключается она в том, что стимулы к труду развивают нравственный климат в организации и активную позицию работника.

Стоит отметить, что все перечисленные выше функции в комплексе дают отличный результат на эффективность деятельности работников и организации в целом.

Стимулирование основывается на шести принципах:

1. Доступность. Это означает, что каждый стимул должен быть доступен для всех сотрудников организации. Стимулирование должно быть демократичным и понятным.

2. Ощутимость. В каждой организации или коллективе существует свой порог действенности стимула. Это важно учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Чем чаще работник получает вознаграждение, и оно зависит напрямую с результатом труда работника, тем сильнее мотивация.

4. Постепенность. Важно знать, что необоснованное завышенное вознаграждение, плохо повлияет на мотивацию сотрудника, так как он будет ждать еще большее лучшее вознаграждения. Поэтому стимулы, особенно материальные, должны быть обоснованны и подтверждены коррекции в сторону повышения.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. Моральные и материальные стимулы не уступают друг друга по своему воздействию. Нужно правильно их распределять, с учетом многих факторов.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В современном мире существует переход от негативных стимулов к позитивным. К негативным стимулам можно отнести страх потери работы, штрафы и другие. К

позитивным - премия, вознаграждения. Все это зависит от таких факторов, как стиль и метод управления, традиции в коллективе, взглядов и нравов.

Для того, что бы разобраться в сущности стимулирования, необходимо, выделить такое понятие, как стимулирование труда. Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [5, С.54]. Система стимулирования направлена на мотивацию персонала к выполнению своей работы на более высоком уровне. Каждый работник может выполнять свои обязанности с разной отдачей. И зависит это, насколько человек мотивирован.

Комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность - главные требования к организации стимулирования труда. Комплексность означает неразрывность стимулов (коллективных и индивидуальных, моральных и материальных), значение которых зависимо от методов управления персоналом, опыта и традиций организации. Дифференцированность подразумевает, что для различных групп работников, должен быть свой индивидуальный метод стимулирования. Например, к молодым работникам или сотрудникам со стажем, должен подбираться индивидуальный подход к стимулированию. Гибкость и оперативность означают, постоянный пересмотр стимулов зависимо от перемен, которые происходят в обществе и коллективе.

Хорошо спланированная система стимулирования значительно увеличивает конкурентоспособность организации.

Подводя итог, хочу процитировать слова живой легенды американского менеджмента Ли Якокка: «Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей». И, исходя из этих слов, можно сделать вывод: роль персонала в организации растет с каждым днем,

поэтому на любом предприятии, неважно, крупное оно или малое, должна быть развита система стимулирования персонала, благодаря которой, увеличится качество работы каждого работника, что в свою очередь окажет влияние на увеличение эффективности деятельности предприятия в целом.

1.2 Основные методы стимулирования труда

Главная цель отдела персонала любой организации состоит не только лишь в привлечении квалифицированных кадров, но и в удержании лучших работников с сохранением и повышением эффективности их работы. Для этого на предприятиях различных форм собственности должна хорошо быть развита система стимулирования труда персонала. Стимулирование труда в организации является основным компонентом обеспечения эффективности работы предприятия. Принято выделять две категории методов стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное (моральное) стимулирование. Давайте рассмотрим каждый метод более подробно в рис.1.3

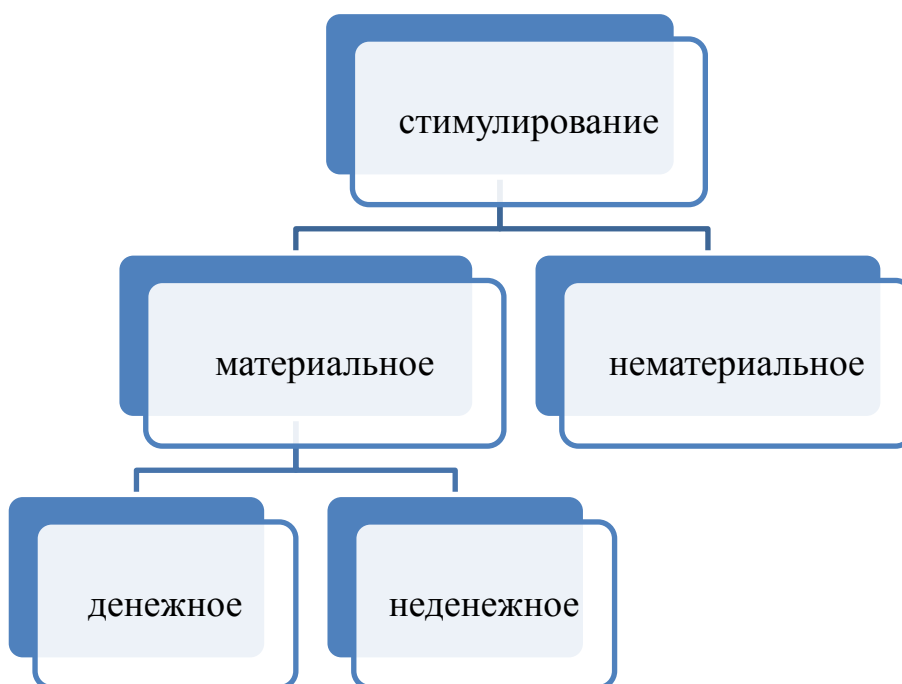


Рис.1.3 Методы стимулирования труда

Особое внимание вопросам материального стимулирования персонала уделяли В.А. Гриценко, Ю.Н. Шумаков, Чайнов А.В., Башмачников В.Ф., Тихонов В.А. и другие.

Материальное стимулирование – это экономические формы и методы побуждения людей, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), и других стимулов [6, С.45]. При этом следует обратить внимание, что внутри групп методов материального стимулирования есть разделение их на материальное денежное и материальное неденежное.

Чаще всего для эффективности работы персонала используют следующие материальные денежные методы стимулирования:

- Заработная плата
- Доплаты и надбавки
- Премии и бонусы
- Льготные кредиты
- Участие в прибылях

Система оплаты труда является ключевой в системе стимулирования любого работника. Заработная плата в современном обществе остается для большинства рабочих главным источником прибыли, а значит, она и в перспективе будет преимущественным стимулом увеличения эффективности и производства труда.

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях [7, С.214]. Премииальные выплаты не ограничены законодательством минимальным или максимальным размером, поэтому сам руководитель решает порядок

начисления, основания для премий и их размеров. Следует отметить, что решение о выплате или невыплате премий должно быть обосновано. Премииальные выплаты могут выдаваться за хорошие итоговые результаты работы, высокое качество изготавливаемой продукции, заслуги перед компанией, опыта и традиций организации, удачную работу по решению каких либо проблем, экономное распоряжение ресурсами и другое.

Значительную роль в системе материального стимулирования играют надбавки и доплаты. Они выплачиваются индивидуально, так как распределяются с учетом опыта, квалификации, стажа, условий работы, трудности, напряженности, значимости, профессионального мастерства и многих других факторов. Частично они гарантированы государством (за стаж, работу в ночное время, звание и так далее). Так же сама организация может сама вводить дополнительные надбавки и доплаты (за эффективность труда, за профессиональное мастерство).

Надбавки не зависят от каких-либо дополнительных затрат труда в конкретный момент. Надбавки могут выплачиваться за:

- Увеличение объема работ
- Высокую квалификацию (специалисты)
- Профессиональное мастерство (рабочие)
- Знание иностранного языка
- Высокую производительность
- Классность
- Выполнение особо важных работ
- Длительный непрерывный стаж.

Доплаты зависят от повышенных затрат труда. Такие затраты выплачиваются при совмещении профессий, выполнении обязанностей другого сотрудника и при неблагоприятных условиях (ночная работа, разделенный

день). Если этого невозможно избежать, то, как раз доплаты способны компенсировать такие условия. Доплаты для служащих выплачиваются за: совмещение профессий, неблагоприятные условия, ненормированный рабочий день; для категории рабочих – за многосменность, руководство бригадой, интенсивность.

Вид стимулирования «участие в прибыли» стал применяться с XIX века. Участие в прибыли - это система отношений между персоналом и компанией, при которой работники получают некую долю прибыли, полученной за определенный период времени. Работники могут получать до 75 % всей дополнительной прибыли в виде премий и остальных выплат. Такое распределение бывает отложенное или незамедлительное, так же может охватывать весь персонал или определенную группу. Как правило, выплаты распределяются ежемесячно, для того, что бы работники видели определенные результаты своей работы в виде заработной платы или дополнительных выплат. Такой вид стимулирования повышает преданность компании, эффективность и качество услуг или продукции, улучшает позитивный настрой. И самое главное, участие в прибылях вызывает у сотрудников заинтересованность в успехе компании, в которой они трудятся.

При разработке системы материального стимулирования необходимо знать:

- стимулирует не величина поощрения, а я его форма
- неожиданное вознаграждение за определенные заслуги стимулирует лучше
- слишком крупное вознаграждение порождает напряжение и зависть
- материальное вознаграждение должно распределяться обосновано.

В итоге, материальное денежное стимулирование, способно обеспечить большинство сотрудников желательный уровень дохода, если работник выполнял свою работу с максимальной отдачей. Если материальное

стимулирование распределяется справедливо и удовлетворяет своим вознаграждением, оно будет вызывать приверженность у сотрудников к организации, а так же привлекать новых специалистов.

Рассмотрев материальное денежное стимулирование, давайте перейдем к рассмотрению такому методу стимулирования, как материально неденежное. Можно сказать, что материальное неденежное стимулирование – это поощрение за трудовые успехи материальными стимулами, не имеющими прямой денежной формы. Стимулы относятся к материальным неденежным только в том случае, если они представляют собой товары и услуги, прямо или косвенно оплачиваемые организацией. Перечень использующихся в практике отечественных и зарубежных организаций материальных неденежных стимулов насчитывает более сотни наименований. Давайте рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1

Таблица 1.1

Материальные неденежные стимулы

Виды	Способы и приемы
Дополняющие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата мобильной связи 2. Оплата расходов на транспорт 3. Предоставление служебного транспорта 4. Предоставление телефона, планшета, компьютера и др. 5. Оплата представительских расходов 6. Оплата за время нетрудоспособности 7. И другое
Имиджевые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление служебного автомобиля представительского класса 2. Абонемент в спорт или фитнес зале 3. Личностные тренинги 4. Заказ напитков, закусок на рабочее место 5. организация питания в отдельном зале для высшего руководства 6. организация и оплата дорогостоящего отдыха <p>дополнительное медицинское страхование работника и членов его семьи</p>

Продолжение табл.1.1

Социальные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доставка работников на работы, с работы 2. Льготное питание 3. Оплата медицинской страховки 4. Предоставление путевок для сотрудников и его семьи 5. Негосударственное пенсионное обеспечение и другие 6. Оказание материальной помощи 7. Компенсация (полная или частичная) стоимости питания
Индивидуальные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата обучения 2. Предоставления путевок на курорты 3. Обеспечение служебным жильем или оплата аренды жилых помещений за счет организации 4. Предоставление кредитов/ поручительство перед банком на неотложные нужды 8. И другие.

Стоит отметить, что льготы могут влиять на сотрудника и его отношение к работе, не меньше чем размер заработной платы. Основные льготы, которые способны составить основание системы стимулирования труда, могут быть: служебное жилье для работника, обучение за счет компании, возможность покупать продукцию организации по льготным расценкам, медицинское страхование, санаторно-курортное лечение, оплачиваемое организацией, и многие другие льготы зависимо от социального статуса работника.

Суть материального неденежного стимулирования персонала содержится в следующем:

- Материальное неденежное стимулирование труда персонала имеет большое значение, так как обеспечивает получение блага;
- Предоставление оригинальных услуг, характерных исключительно для данной организации;
- При распределении материального неденежного стимулирования нужно иметь ввиду, что чем реже материальный предмет, услуга

или льгота предоставляется на предприятии, тем выше ее престиж и значимость.

В прогрессивных организациях система нематериального стимулирования персонала является не менее важной, чем система материального стимулирования. Эффективные методы нематериального стимулирования в организации могут улучшить эффективность и производительность труда примерно на 20 %.

Нематериальное стимулирование - это комплекс мер, которые нацелены на улучшение психологической обстановки в коллективе, повышение трудоспособности, увеличении лояльности персонала к организации, привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Целью данного метода является увеличение заинтересованности сотрудника к своей работе, что повлияет на повышение эффективности и производительности труда, и, конечно же, на прибыль предприятия. Вопросами нематериального стимулирования занимались такие известные личности, как Л. Портер, Хакман-Олдхем, Шамир, Д.Синка, Адамс.

К нематериальным методам стимулирования относятся:

- стимулирование свободным временем
- моральные методы
- организационные методы.

Давайте рассмотрим данные методы стимулирования в таблице 1.2

Таблица 1.2

Методы нематериального стимулирования

виды	механизмы	Способы и приемы
Моральное	Использование желаний улучшить удовлетворение моральных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Благодарности, почетные грамоты и дипломы 2. Почетные звания 3. Книги, доски, стелы почета

	потребностей	<ol style="list-style-type: none"> 4. Знаки, медали, ордена 5. Официальное признание заслуг 6. Организация корпоративных мероприятий 7. Демократичное руководство
Организационное	Использование желания улучшить удовлетворение потребности в продвижении	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение в должности 2. Занесение в резерв 3. Повышение квалификации 4. Предоставление дополнительных организационных возможностей 5. Реализация собственного потенциала и идей 6. Улучшение условий труда и рабочих мест 7. Расширение содержательности труда 8. Организация трудовых соревнований 9. Вовлечение персонала в процесс управления
Стимулирование свободным временем	Использование желания улучшить удовлетворение потребностей в свободном времени	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительные оплачиваемые отпуска 2. Дополнительные оплачиваемые отпуска 3. Гибкий график работы 4. Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск и так далее. 5. Временная и сезонная занятость 6. Присоединение дополнительных дней к отпуску 7. Самозанятость 8. И другое

Моральное стимулирование - это управление поведением человека за счет явлений и предметов, которые отражают общественное признание, которое, в свою очередь, повышает престиж работника. Такой метод стимулирования включает в действие мотивацию, которая основана на потребности выразить признательность и быть признанным. Сущность такого метода содержится в распространении данных о результатах работы, заслугах и достижениях работника перед коллегами или организации.

Такой метод стимулирования, как моральный, должен развивать позитивную мотивацию, порождать положительное настроение, хорошее отношение к работе, организации, коллективу и не менее важно, увеличивать значимость работы в жизни человека.

Организационное стимулирование - это управление поведением человека за счет изменения чувств удовлетворенности трудом. Много факторов влияют на степень удовлетворенности трудом (например, хорошие условия труда, взаимоотношения с коллегами, размер оклада, содержание труда), но отдельную важность имеет содержание труда. Работа может заинтересовать работника своей неизвестностью, трудностью, загадочностью. Решив сложное задание, затратив определенные силы, работник получит удовлетворение от проделанной работы. Испытав наслаждение от результата и процесса своей работы, работник будет ждать такого же удовлетворения и в следующий раз, а это, в свою очередь, побудит его к выполнению этой работы снова.

Одна из острых проблем работающего человека - дефицит свободного времени. Интенсивный прогресс экономики, конкуренция среди множества профессий - все это эти и многие другие обстоятельства увеличивают важность такого стимула, как свободное время. Стимулирование свободным временем - это управление поведением работника за счет изменения времени его трудовой занятости. Сущность такого стимулирования содержится в обеспечении сотрудника реальными возможностями в исполнении профессиональных интересов без вреда для здоровья, семейной и личной жизни и отдыха. В системе стимулирования труда персонала в организации, свободное время является важнейшим стимулом для работников разных категорий. Во многих зарубежных компаниях применяется система "банк отпусков". Заключается она в том, что отпускные дни можно взять авансом, поменять на разные льготы, либо "выкупить" за счет будущего отпуска.

Один из исследовательских центров провел опрос, что бы узнать, что же побуждает россиян к более результативной работе. Было опрошено 3000 граждан. Обязательными условиями были: возраст старше 18 лет и экономическая занятость. Результат исследования показал, что для большинства опрошенных (36%) сокращение рабочего дня или дополнительный выходной являются лучшим способом поощрения. Данный способ стимулирования особенно отметили женщины (43% против 29% среди мужчин), а так же работающим гражданам до 25 лет. Далее, второе место занял гибкий график работы и хорошие бытовые условия на рабочем месте (по 29%). Данные методы стимулирования отмечали опрашиваемые старше 55 лет (34%). 19% опрошенных россиян были бы рады публичной благодарности от руководителя за хорошую работу. Помощь и поддержка в личных делах важна для 16 % опрошенных. 14 % не отказались бы трудиться на дому. Самый маленький процент заняли конкурсы и соревнования (7%).

Нематериальное стимулирование имеет значение для разных сотрудников: от операторы до топ-менеджера.

Наталья Бережная, HR-бизнес партнера Efes Rus , считает что нематериальное стимулирование порой бывает гораздо эффективнее материального. Обычно, денежное стимулирование имеет краткосрочный характер: удовлетворение от повышения оклада, как правило, ощущается в течение трех месяцев.

В организации с хорошо построенной системой стимулирования труда персонала, основанной на корпоративных и моральных ценностях, работают больше вовлеченных сотрудников, которых сложнее переманить.

Современные руководители, увлекаясь новомодными, необычными методами, порой забывают о самых важных и абсолютно не материальных вещах, которые можно и нужно использовать в повседневной работе. Например, такие как:

- Обратная связь
- Признание заслуг и достижений
- Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
- Неформальные встречи с руководством.

Подводя итог, хочу отметить, что материальные и нематериальные стимулы должны интенсивно дополнять друг друга, ведь правильное сочетание данных стимулов с учетом стратегии, ресурсов, особенностей культуры организации позволяет создать в коллективе мотивирующую среду для достижения поставленных целей.

1.3. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала

Основной целью любой из вышеперечисленных форм стимулирования труда является реализация интересов предприятия, к которым относятся увеличение объемов выручки, интенсификация сбыта, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции. Чтобы определить, насколько цель достигнута предприятием, экономисты проводят анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов, который показывает, какие в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость.

Одним из наиболее общих показателей эффективности стимулирования трудовых ресурсов является проведение на предприятии социологических исследований, которые представляют собой анкеты удовлетворенности сотрудников характером работы, уровнем заработной платы, моральными формами стимулирования персонала.

Зачастую такие анкеты носят анонимный характер и призваны предоставить руководству общую картину настроений работников, на

основании которой высший менеджмент принимает соответствующие решения в сфере мотивации и стимулирования персонала. К примеру, такие анкеты могут содержать вопросы следующего характера:

1. «Нравится ли вам характер работы, которую вы сейчас выполняете?»;
2. «Посещали ли вас мысли о том, чтобы сменить место работы?»;
3. «Является ли ваш непосредственный начальник примером подражания для вас?»;
4. «Устраивает ли вас тот уровень заработной платы, которую вы получаете?».

На основе анализа этих опросов руководство предприятия делает выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов, то есть, по сути, получает ответ на вопрос: приносят ли свои результаты программы стимулирования труда, организованные на предприятии, или нет?

Так же можно использовать метод интервью для оценки эффективности стимулирования. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. В отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает, как объект исследования, другой, как субъект [8, с.253]. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и ее воздействии

Подобные социологические исследования позволяют выявлять причины неудовлетворенности сотрудников предприятия условиями и характером работы и оперативно их устранять, что положительно сказывается на общем

моральном и деловом климате в коллективе и отражается на экономических показателях предприятия.

Говоря о количественных показателях анализа эффективности стимулирования трудовых ресурсов, мы, конечно, имеем в виду материальное стимулирование работников. Существует несколько подходов к оценке его эффективности, которые могут применяться экономистами предприятия.

Об эффективности системы стимулирования системы труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

При оценке эффективности системы премирования необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения выполнения ею своего функционального назначения. Для этого выявляется: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения. Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 – 10% тарифной ставки, должностного оклада).

Количественная оценка эффективности системы премирования дается с позиций выгоды ее премирования для работодателя. Она предполагает: определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд); сравнение его с уровнем выполнения показателя в базисном периоде или каким – либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб), и определение величины изменения показателя; определение эффекта в денежном выражении, полученном от

изменения показателей премирования (Эд); сравнение экономического эффекта с соответствующей премиальной оплатой и определение абсолютной эффективности системы премирования. Под абсолютной эффективностью (Аэ) системы премирования в рассматриваемом периоде (Эд) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий (П) и рассчитывается по формуле (1)

$$\text{Аэ} = \text{Эд} - \text{П}, (1)$$

где Аэ - абсолютная эффективность; Эд – показатель премирования; П - величина выплачиваемых премий.

Показатель абсолютной эффективности используется для сравнения различных систем премирования по степени их выгоды для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей и рассчитывается по формуле (2)

$$\text{Эд} = \text{Эн} = \text{Уд} - \text{Уб}, (2)$$

где Эд , Эн - показатель премирования; Уд - период оценки эффективности; Уб - уровень выполнения показателя, принимаемый за базу.

При расчете экономического эффекта длительно действующих систем премирования наиболее целесообразно брать средний уровень выполнения показателя в базисный период. При расчете экономической эффективности расходы на премирование надо брать вместе с приходящимися на премии отчислениями во внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования).

Таким образом, по системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии. Если система премирования экономически эффективна (Эд больше нуля, Аэ больше нуля), то система

стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль и является эффективной с материальной точки зрения.

В качестве примера еще одного метода оценки эффективности системы стимулирования персонала, можно привести формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности по формулам (3,4,5,6):

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) вычисляют по формуле (3):

$$Эт = ЗнхР (Кт1 - Кт2), (3)$$

где $Зн$ - затраты на новичка; $Зот$ - затраты на отбор персонала; $Рот$ - количество отобранных кандидатов; $Р$ - среднесписочная численность работников; $Кт$ - коэффициент текучести равен числу уволенных работников $Рув/Р$.

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий вычисляют по формуле (4):

$$Зоб = Ззпх Реп х N - Зоб, (4)$$

где $Ззп$ - затраты на заработную плату на одного работника в месяц; $Реп$ - число работников, обучившихся смежным профессиям; N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность; $Зоб$ - затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц вычисляют по формуле (5):

$$Эп = РхДмх (П2 - П1), (5)$$

где P - количество работников; $Дм$ - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц; Π - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников.

4. Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле (6):

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, (6)$$

где P - продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности; N - количество обученных работников; V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу; K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях); Z - затраты на обучение одного работника.

Исходя из выше сказанного, можно отметить, что общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек за счет затрат на персонал.

В итоге, все мероприятия, которые проводятся руководством предприятия по стимулированию персонала, направлены в конечном итоге на достижение одной цели - повышение объема прибыли.

ГЛАВА 2. Современное состояние системы стимулирования труда персонала в ООО «Центр кровли».

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Центр кровли».

ООО «Центр кровли» зарегистрировано 25 сентября 1996 года. Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Полное официальное название: общество с ограниченной ответственностью ООО «Центр кровли». Генеральный директор организации - Татаренко Константин Моисеевич. К настоящему моменту открыто 8 торговых точек в самых крупных городах области и два выездных офиса (г. Белгород и г. Старый Оскол). Шесть из них были открыты за последние 5 лет. В настоящий момент компания является ведущей в городе Белгороде и области. Главный офис компании находится по адресу Белгородский район п. Таврово-4, ул. Шоссейная, 1-а.

Основные виды деятельности организации

- Оптовая торговля прочими строительными материалами;
- Производство прочих строительных работ
- Продажа кровельных материалов
- Продажа фасадных материалов
- Производство кровельных работ
- Производство фасадных работ
- Возведение и реконструкция мансард

ООО «Центр кровли» так же, осуществляет полный комплекс работ по монтажу кровельных систем из металла (в том числе и фальцевой кровли),

битумной черепицы, натуральной черепицы и фасадов. Помимо кровельных материалов организация занимается продажей фасадных материалов, водосточных и дренажных систем, мансардных окон, чердачных лестниц, а также гидро и пароизоляции.

Организация предлагает только сертифицируемую продукцию от ведущих мировых производителей и сотрудничает с ведущими производителями России и мира: ООО "Компания Металл Профиль", ЗАО "ВЕЛЮКС", ООО ТК "Хольцпласт", ЗАО "Ондулин - строительные материалы" Ассортимент продукции постоянно обновляется, учитываются самые современные достижения технологии.

Целью компании является удовлетворение существующего спроса на строительные материалы на рынке Белгорода и Белгородской области и осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Так же одной из главных целей является сохранение существующих клиентов и привлечение новых, при этом руководствуясь принципом «покупатель всегда прав», вежливость с клиентами. Знание своих клиентов является залогом получения информации относительно их нужд и потребностей.

ООО «Центр кровли» занимает устойчивое положение на рынке Белгорода и Белгородской области. Предприятие ведет успешную трудовую деятельность по продаже кровельных материалов и обладает определенными преимуществами перед своими конкурентами, благодаря которым может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентные преимущества компании:

1. Известная стабильная компания с многолетней историей
2. Высокопрофессиональная команда

3. Четко организованный рабочий процесс
4. Хорошие условия работы
5. Возможность карьерного роста в компании
6. Обширный ассортимент, удовлетворяющий запросы покупателя любого уровня
7. Хорошая репутация, что в свою очередь даёт нам конкурентное преимущество
8. Высокое качество продаваемой продукции и услуг.

Основными конкурентами ООО «Центр кровли» на рынке Белгорода и Белгородской области являются: ООО «Современная кровля», ООО «Мир кровли», ООО «Арсенал цент».

Хозяйственная деятельность предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

Для наиболее полной оценки деятельности предприятия необходимо рассмотреть ряд финансовых показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку финансового состояния компании. Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО «Центр кровли» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО
«Центр кровли»

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, 2014/2013гг,%	Темп роста, 2015/2014гг,%
Выручка от реализации, тыс. руб.	13150	14550	18829	111	130
Среднесписочная численность работников, чел.	101	111	127	110	115
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4580	5860	8820	128	151
Затраты, тыс.руб.	5010	5740	7900	115	138
Прибыль, тыс.руб	3560	2950	2109	83	71
Рентабельность продаж, руб.	0,27	0,20	0,11	74	55
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1280	1560	1980	122	127
Оборотные средства, тыс. руб.	1120	1356	1585	121	117
Фондоотдача, руб.	4,4	3,9	3,1	89	79
Фондовооруженность, руб.	48,2	55,4	62,9	115	114
Фондоемкость, руб.	0,11	0,17	0,23	155	135

Исследуя табл. 2.1 можно сделать следующие выводы:

1. Выручка в 2014 году составила 14550000 рублей, что на 1400000 рублей больше, чем в 2013 году (11%). Так же данный показатель вырос в 2015 году на 4279000 рублей, что на 30% больше, чем в 2014 году.

2. Увеличилась среднесписочная численность сотрудников со 101 человека до 127 человек (25%).

3. Фонд оплаты труда в периоды 2015 года по отношению к 2013 году вырос с 4580000 рублей до 8820000 рублей (93%). Данное увеличение показателя обосновано ростом средней заработной платы и увеличением среднесписочной численности сотрудников.

4. Значительно выросли затраты на заработную плату. Это связано с увеличением персонала компании.

5. В целом за исследуемый период наблюдается рост всех хозяйственных показателей, хоть и незначительный, кроме прибыли и рентабельности продаж.

2.2 Анализ кадровых процессов ООО «Центр кровли»

ООО «Центр кровли» имеет линейную структуру управления (см. Приложение 1), которая, в свою очередь, имеет ряд преимуществ и недостатков.

Линейная структура управления является простейшей, сущность которой состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных.

Управление организации осуществляет генеральный директор. Ему непосредственно подчиняются все структуры организации (заместитель директора по продажам, финансовый директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник отдела продаж, секретарь, отделы маркетинга и рекламы и вспомогательный отдел). Генеральный директор имеет заместителей, назначаемых и освобождаемых от должности непосредственно самим директором организации.

Заместитель генерального директора является начальником организационно-кадрового отдела и подчиняется непосредственно генеральному директору организации. Заместитель директора имеет право второй подписи на всех бухгалтерских документах централизованной бухгалтерии организации и иных распорядительных документах, требующих

визы начальника управления организации. Так же заместитель генерального директора осуществляет полномочия генерального директора в его отсутствие, в соответствии со своими должностными инструкциями, утвержденными в установленном порядке. На должность заместителя директора назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование, стаж работы по специальности в области управления не менее 5 лет.

Централизованная бухгалтерия ООО «Центр кровли» осуществляет бухгалтерский учет финансово-экономической деятельности организации. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности генеральным директором. На должность главного бухгалтера назначается лицо имеющие высшее экономическое образование и стаж работы не менее 5 лет. На время отсутствия главного бухгалтера его обязанности выполняет заместитель главного бухгалтера.

Так же в организации есть кадровый отдел, которым управляет начальник отдела кадров. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей. Он назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора. Во время отсутствия начальника отдела кадров его права и обязанности переходят другому должностному лицу. На должность начальника отдела кадров назначается лицо, отвечающие следующим требованиям : высшее профессиональное образование, стаж работы не менее 3 лет. Начальник отдела кадров выполняет следующие обязанности: работа по подбору, отбору и расстановке кадров на основе их оценки их квалификации, обеспечивает прием, размещение, расстановку молодых специалистов и организует их стажировку и адаптацию в компании; организует проведение аттестации сотрудников, определяет текущую потребность в кадрах, принимает участие в разработке кадровой политики организации.

Руководителем отдела продаж в ООО «Центр кровли» является начальник отдела продаж, который относится к категории руководителей. Начальник отдела продаж назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора. Начальник отдела продаж подчиняется непосредственно генеральному директору организации. Руководитель отдела продаж организует и контролирует работу менеджера по продажам; организует работу по ведению, анализу и систематизации клиентской базы; руководит сбытом продукции компании, разрабатывает ценовую и скидочную политику. Начальнику отдела продаж подчиняются: администраторы, кассиры, менеджеры по продажам.

Так же в ООО «Центр кровли» есть отдел маркетинга и рекламы, который подчиняется генеральному директору фирмы. Маркетолог и менеджер по рекламе назначаются на должность и освобождаются от нее приказом генерального директора и непосредственно ему подчиняются. На время отсутствия данных специалистов, обязанности выполняет другой специалист, назначенный приказом генерального директора. На должность менеджера по персоналу и маркетолога назначаются лица, имеющие высшее образования по своей специальности и опыт работы не менее 2 лет. Менеджер по рекламе выполняет множество функций связанные непосредственно с рекламированием продаваемой продукции.

Вспомогательный отдел (разнорабочие) выполняют функции в сфере своей специальности .

Все руководители, специалисты и рабочие несут ответственность за:

1. Невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей,
2. Несоблюдение действующих инструкций, приказов, распоряжений.

3. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Весь персонал подчиняется правилам внутреннему трудовому распорядку (приложение 2).

Трудовой потенциал складывается из следующих показателей: анализа основных кадровых процессов, анализа заработной платы персонала, структуры персонала по категориям, образовательного состава, возрастного состава, структуре по полу, стажу и уровня профессиональной подготовки. Рассмотрим показатели подробнее.

Анализ основных кадровых процессов ООО «Центр кровли» мы можем рассчитать по формулам, зная такие значения как: численность персонала на начало года, среднесписочное число работников, сколько человек принято и выбыло (в т.ч. по сокращению штата, по собственному желанию, за нарушение дисциплины).

1) Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитаем по формуле (7):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (7)$$

$$K_{\text{пр}} (2013 \text{ г.}) = 25/101,5=0,24$$

$$K_{\text{пр}} (2014\text{г.}) = 31/111=0,27$$

$$K_{\text{пр}} (2015 \text{ г.}) = 34/127=0,26$$

2) Коэффициент оборота по выбытию (Кв) можно рассчитать по формуле (8):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (8)$$

$$K_{\text{в}} (2013\text{г.}) = 20/101,5=0,19$$

$$Кв (2014г.) = 17/111=0,15$$

$$Кв (2015г.) = 16/127=0,12$$

3) Коэффициент постоянства кадров (Кпс) вычислим по формуле (9) :

$$Кпс = \frac{\text{списочная численность на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (9)$$

$$Кпс (2013г.) = (99-20):101,5=0,77$$

$$Кпс (2014г.) = (104-17):111=0,78$$

$$Кпс (2015г.) = (118-16):127=0,8$$

4) Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитаем по формуле (10):

$$Ктк = \frac{\text{количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (10)$$

$$Ктк (2013г.) = (16+4):101,5=0,19$$

$$Ктк (2013г.) = (16+1):111=0,15$$

$$Ктк (2013г.) = (16+0):127=0,12$$

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Центр кровли» показан в таблице 2.2

Таблица 2.2

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Центр кровли»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г.
				В % к 2013 г.
Численность персонала на начало года, чел.	99	104	118	119,1 %
Среднесписочное число работников, чел.	101,5	111	127	125,1%

Принято всего, чел.	25	31	34	136%
Выбыло всего, чел.	20	17	16	80%
в т.ч.:	0	0	0	0 %
- по сокращению штатов:				
-по собственному желанию:	16	16	16	100%
- нарушение трудовой дисциплины	4	1	0	0%
Численность на конец года, чел.	104	118	136	130,7%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,24	0,27	0,26	108,3%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,19	0,15	0,12	63,1%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,77	0,78	0,8	103,8%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,19	0,15	0,12	63,1%

На основе данных таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Численность персонала организации на 2015 г. по сравнению с 2013 г. выросла (119,1%). Это связано с расширением производства, за счет которого появились свободные вакансии.

2. С каждым годом число принятых сотрудников в организации увеличивается (136%), а число выбывших постепенно уменьшается (80%), что в итоге повлияло на численность персонала на конец года. Данный показатель заметно растет (130,7%). Так же, нельзя не отметить, что коэффициент оборота по выбытию уменьшается с каждым годом (63,1%), так как уменьшается количество выбывших сотрудников. По сокращению штата за последние 3 года

не было уволено не одного сотрудника. Большинство работников увольняются по собственному желанию.

3. Коэффициенты оборота постоянства и текучести кадров не стоят на месте. Они так же, как и выше перечисленные коэффициенты улучшаются в лучшую сторону. Растет коэффициент постоянства (103,8%), что следовательно уменьшается текучесть кадров (61,3%).

4. Все коэффициенты, которые были рассчитаны в таблице 2, имеют положительную динамику, что в свою очередь увеличит эффективность и производительность организации.

Важным этапом анализа системы управления персоналом в ООО «Центр кровли» является анализ качественного состава трудовых ресурсов, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию.

Таблица 2.3

Анализ структуры персонала ООО «Центр кровли» 2015 г.

Категории персонала	численность	%
Персонал, всего в том числе:	118	100%
1.Руководители	5	4,2%
2. Специалисты	50	42,3%
3. Рабочие	63	53,3%

Проанализировав структуру персонала ООО «Центр кровли» (табл. 2.3), можно сделать вывод, что наибольший процент численности персонала в организации занимает категория рабочих (53,3% всей численности персонала). Данное соотношение соответствует оптимальной структуре, так как организация занимается деятельностью по продаже строительных материалов и производит работы по монтажу.

Разделение персонала по образованию в ООО «Центр кровли» на 2015 год можно рассмотреть в таблице 2.4

Таблица 2.4

Распределение работников ООО «Центр кровли» по образованию в 2015г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	35	55,5,6%
среднее специальное	-	-	-	-	26	41,2%
незаконченное высшее	-	-	5	10%	2	3,1%
высшее	5	100%	45	90%	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

По данным таблицы можно сделать вывод, что в организации уровень образования имеет значение для категорий специалистов и руководителей. В ООО «Центр кровли» все руководители имеют высшее образование (100%). Специалисты в подавляющем большинстве так же имеют высшее образование (90%). Остальные 10 % получают образование в данный период. Для работников вспомогательного отдела (рабочих), в ООО «Центр кровли», высшее образование не обязательно, поэтому в данной категории персонал высшего образования не имеет.

Распределение персонала по полу ООО «Центр кровли» можно рассмотреть в таблице 2.5

Таблица 2.5

Распределение персонала ООО «Центр кровли» по полу в 2015г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	3	2,5%	2	1,6%
Специалисты	22	18,6%	28	23,7%
Рабочие	59	50%	4	3,3%
Итого:	84	71,1%	34	28,8%

Проанализировав распределение персонала по полу ООО «Центр кровли» можно сделать вывод, процент мужского пола в рассматриваемой организации преобладает (71,1%). В организации, где основной вид деятельности является продажа и установка кровельных материалов, такое соотношение мужчин и женщин является оптимальным. В категории специалистов преобладает женский пол (23,7%). Мужской пол преобладает как в рабочем, так и в управленческом персонале.

Распределение персонала по возрасту в ООО «Центр кровли» отображено в таблице 2.6

Таблица 2.6

Распределение персонала в ООО «Центр кровли» по возрасту в 2015г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	2	3,1%
20 – 30	-	-	31	62%	26	41,2%
30 – 40	3	60%	13	26%	20	31,7%
40 – 50	2	40%	6	12%	10	15,8%
50 – 60	-	-	-	-	5	7,9%
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	5	100%	50	100%	63	100%

По данным таблицы видно, что предприятие имеет достаточное число работников во многих возрастных категориях. Группы персонала от 20 до 30 и от 30-40 лет имеют наибольший процент, по сравнению с другими группами. Группы работников свыше 60 лет в организации нет.

Распределение персонала по стажу в ООО «Центр кровли» рассмотрим в таблице 2.7

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Центр кровли» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	38	76%	60	95,2%
От 5 до 10	1	20%	10	20%	3	4,7%
От 10 до 15	2	40%	2	4%	-	-
От 15 до 20	1	20%	-	-	-	-
Свыше 20	1	20%	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	5	100%	50	100%	63	100%

По данным таблицы 2.7 мы видим, что наибольший стаж работы имеет категория руководителей. Процент персонала со стажем работы до 5 лет преобладает в группе специалистов (76%) и рабочих (96,2%).

Проанализировав систему кадровых процессов ООО «Центр кровли» можно сделать следующие выводы:

- Коэффициенты оборота по приему и по выбытию, постоянства и текучести кадров, имеют положительную динамику, что в свою очередь увеличит эффективность и производительность организации;
- Средний возраст работников от 20 до 40 лет;
- Преобладает стаж работников до 5 лет, не считая руководителей;
- Мужской пол в организации занимает 71,1%;
- Среднее образование имеют такие категории работников, как: рабочие. Специалисты компании имеют высшее образование, несколько человек получают образование в данный период. Руководители все имеют высшее образование;

2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала в ООО «Центр кровли»

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

Материальное стимулирование в рассматриваемой организации включает в себя:

- а) материальное стимулирование труда работников: основная заработная плата;
- б) фиксированные премиальные в каждом месяце.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ компания самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Фирма использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада;
- доплат;
- премий.

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

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

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации.

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

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

1. Оптимизация организации рабочего места необходимой офисной мебелью, обеспечение всей необходимой оргтехники и оборудованием, освещением;
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.);
3. Организация праздников для сотрудников и их детей.

В результате постепенного развития организации, вкладываются финансовые средства в обеспечение сотрудников благоприятными условиями труда. В 2013 году был проведен капитальный ремонт офисных помещений и складов, требующий денежных затрат более 15000000 рублей. Это повысило удовлетворенность персонала, так как сотрудникам был представлен широкий спектр удобств и услуг.

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

Система стимулирования персонала отражена в коллективном договоре ООО «Центр кровли» и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций. Часть льгот и компенсаций предоставляется в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации (например, обязательные предварительные и периодические, а также внеочередные медицинские осмотры, обязательное медицинское и социальное страхование и др.). Кроме того, ООО «Центр кровли» предоставляет работникам на определенных условиях льготы, сверхположенных законодательством (табл. 2.8).

В 2014 г. был компенсирован отдых 15 детей сотрудников организации.

Материальная помощь в 2014 г. была оказана 10 сотрудникам. Основные причины выделения материальной помощи: похороны близких, лечение, семейные обстоятельства. Помимо этого, в 2014 г. была оказана помощь в строительстве жилья 5 сотрудникам предприятия.

Таблица 2.8

Состав социального пакета ООО «Центр кровли»

Наименование вида льгот, гарантий и компенсаций	Условие предоставления
Материальная помощь отдельным категориям сотрудников (многодетные семьи, матери-одиночки, инвалиды труда, пенсионеры и пр.)	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором по согласованию с директором по персоналу и социальному развитию.
Предоставление путевок для детей сотрудников	Предоставляются родителям, работающим в организации и желающим оздоровить ребенка (в возрасте от 7 до 14 лет).
Предоставление помощи в строительстве жилья, организация приобретения отдельных строительных материалов, имеющихся на предприятии	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором.

Дополнительными льготами, не отраженными в коллективном договоре, пользуются руководители высшего звена ООО «Центр кровли». Перечень таких льгот приводится в таблице 2.9

Таблица 2.9

Льготы, не отраженные в Коллективном договоре ООО «Центр кровли»

№ п/п	Должность	Компенсация услуг сотовой связи	Служебный автомобиль
1.	Генеральный директор	+	+
2.	Заместитель генерального директора	+	+
3.	Коммерческий директор	+	+
4.	Главный бухгалтер	+	
5.	Директор по персоналу и социальному развитию	+	

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

Существующая система стимулирования ООО «Центр кровли» основана в основном на материальных стимулах и мотивах. Моральное стимулирование начало развиваться только с 2013 г., что положительно влияет на текучесть кадров. Руководство предпочитало воздействовать на мотивацию сотрудников путем денежного вознаграждения, что в свою очередь породило много проблем. Система нематериального стимулирования в организации действует не систематично, что вызывает недовольство у персонала.

Отразим основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала ООО «Центр кровли» в таблице 2.10

Таблица 2.10

Направления морального стимулирования трудовой активности персонала и динамика общей численности задействованных за период с 2013 по 2015 годы

Направление	Год		
	2013	2014	2015
привлечение к участию в делах организации (проведение собраний для принятия управленческих решений с привлечением лучших сотрудников)	7 человек	10 человек	15 человек
вынесение благодарностей за добросовестный труд.	19 человек	29 человек	34 человека
критика (при наличии жалоб со стороны коллег, покупателей или иных лиц)	25 человек	27 человек	35 человек

Из данной таблицы следует, что количество привлеченных к участию в делах организации сотрудников увеличилось на 8 человек. Количество вынесенных благодарностей за добросовестный труд увеличилось на 15 человек. Наличие критикуемых увеличилось на 10 человек. Это очень низкие показатели для современной организации с численностью работников более 100 человек. Такие направления, как привлечение к участию в делах организации и вынесение благодарностей уступают направлению критики, что несет за собой массу проблем.

В ходе исследования был проведен опрос (анонимно), в ходе которого выяснились факторы, которые вызывают недовольство у сотрудников.

Факторы, вызывающие недовольство отображены в таблице 2.11

Таблица 2.11

Факторы, вызывающие недовольство персонала ООО «Центр кровли»

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

Основными факторами, которые вызывают недовольство персонала являются:

1. Отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства (60%);
2. Невнимательность и формальное отношение со стороны руководства (51%);
3. Отсутствие положительных эмоциональных связей (68,4%).

Так же было проведено анкетирование, в котором участвовали все работники. Анкета состоит из 16 вопросов (приложение 2). Нужно по десятибалльной шкале по каждому перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности труда (обвести в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая

и т.д., 10 – очень высокая). Результаты анкетирования показали, что для работников в приоритете стоят следующие факторы:

1. Возможность карьерного роста ;
2. Признание и одобрение со стороны руководства;
3. Хорошие отношения в коллективе;
4. Возможность самостоятельности и инициативы в работе;
5. Возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации;
6. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда.

Таким образом, проанализировав всю информацию о системе стимулирование персонала в ООО «Центр кровли», можно выделить ряд проблем:

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

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли»

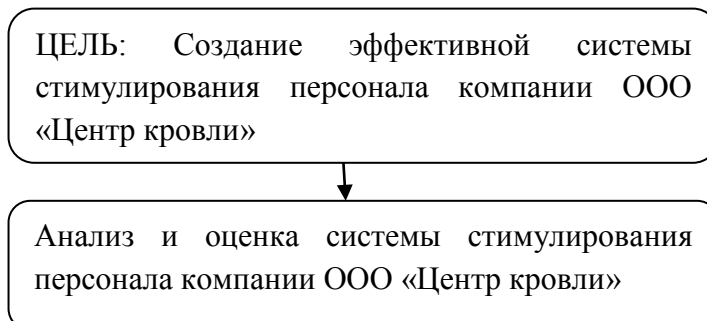
В результате проведенного анализа стимулирования труда сотрудников организации ООО «Центр кровли» становится, очевидно, что для более эффективного функционирования организации и ее персонала следует осуществление ряда мероприятий, которые будут направлены на усовершенствование существующей системы стимулирования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

Для улучшения существующей системы стимулирования персонала необходимо создать алгоритм реализации эффективной системы стимулирования труда сотрудников ООО «Центр кровли» (рис. 3.1). В ходе исследования была рассмотрена информация о существующей системе стимулирования труда персонала, выделены основные факторы, которые вызывают недовольство у сотрудников организации, а также сформулированы проблемы в системе стимулирования труда персонала:

1. Фиксированная премия, которая не выполняет функцию стимулирования труда сотрудников;

2. Плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне;

3. Возможность учиться, повышать квалификацию за счет организации.



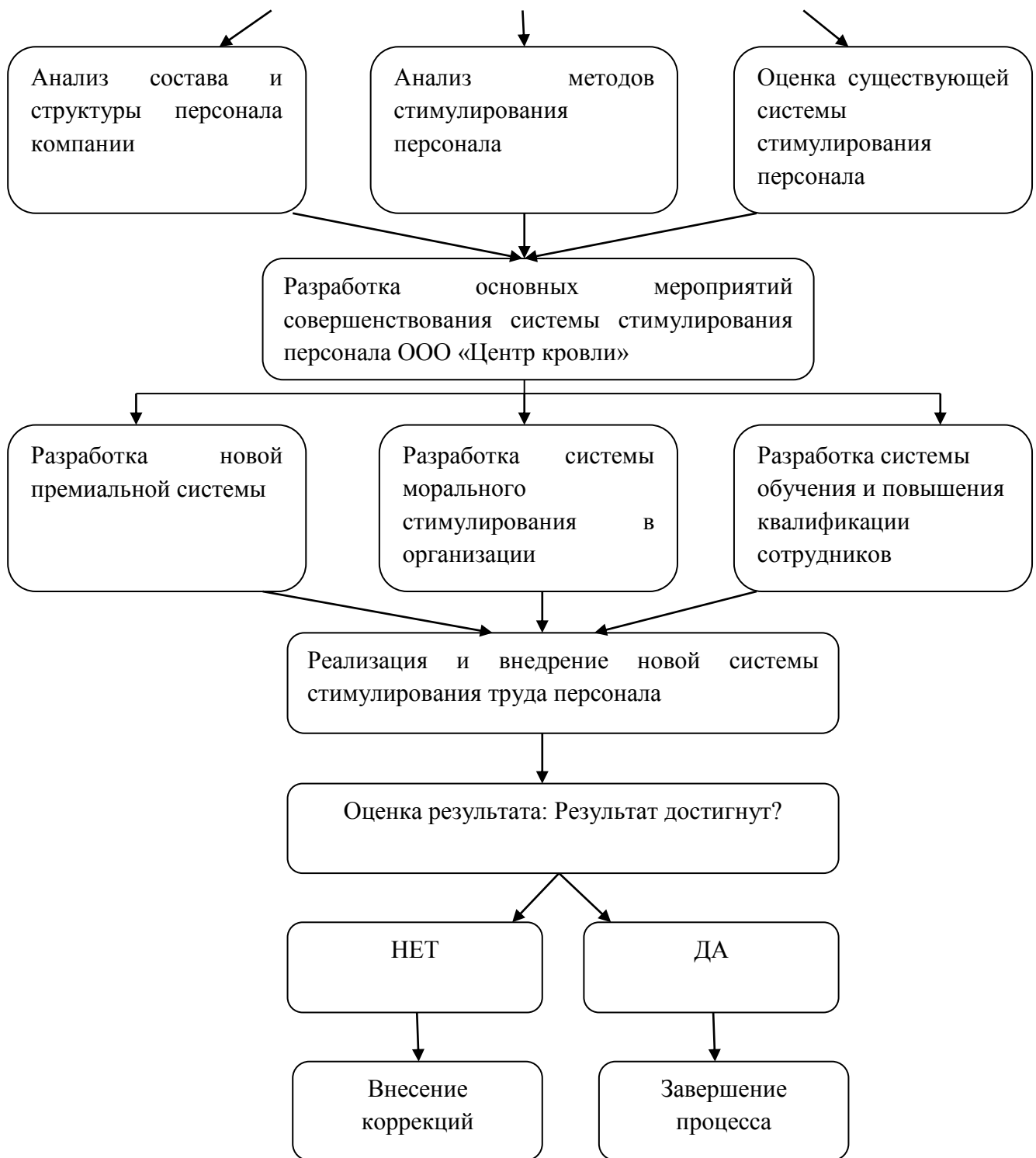


Рис.3.1 «Алгоритм реализации эффективной системы стимулирования сотрудников ООО «Центр кровли»».

Для того что бы усовершенствовать существующую систему стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли» необходимо правильно использовать имеющиеся в организации положительные моменты и постараться ликвидировать факторы, которые не поддерживают удовлетворенность трудом сотрудников.

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

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

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

Денежное стимулирование персонала на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10

до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

Пять аргументов в пользу внедрения системы KPI:

1) 100%-ная ориентация на результат – работник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации.

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

- Поставленных целей
- Специфики работы
- Уровня должности и функционала.

Так же стоит отметить, что система КРІ может отражать как финансовые показатели, так и показатели основных процессов, и показатели использования ключевых ресурсов. Пример персональной результативности сотрудника можно рассмотреть в таблице 3.1

Таблица 3.1

Шаблон таблицы персональной результативности сотрудника

Ключевые показатели (КРІ)	Вес КРІ	план	Факт	результат, %
Показатель-1
Показатель-2
Коэффициент результативности:

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

Рассмотрим вариант КРІ системы для расчета премиальной выплаты для менеджера по продажам (таблица 3.2).

Таблица 3.2

КРІ система для менеджера по продажам

Ключевые показатели КРІ	Вес	План, тыс.рублей	Факт, тыс.рублей	% выполнения (факт/план *100)
Объем продаж	0,3	1000	1200	120
Средний чек	0,4	50	55	110

Процент активных клиентов в базе	0,2	80	82	102,5
Средняя рентабельность, %	0,1	12	13	108,3
Итого, коэффициент результативности				$36+44+20,5+10,83=111,33$

Сумма премии рассчитывается на основе коэффициента результативности по КРІ. Итоговый коэффициент результативности рассчитывается как сумма процента выполнения плана на вес данного процессе разработки показателя.

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

Коэффициент результативности в данном случае равен 111,33 Данный показатель попадает в интервал 110 -120%, следовательно премия по результатам = 27000 .

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

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

Вторая проблема - плохо развитое моральное стимулирование, что не поддерживает удовлетворенность трудом на должном уровне. Для решения данной проблемы необходимо разработать систему нематериального стимулирования. Для этого нужно использовать руководству ООО «Центр кровли» следующие нематериальные вознаграждения:

- 1) Прописанные и хорошо видимые этапы карьерного роста.
- 2) Признавать заслуги подчиненного:
 - а) Персональная устная или письменная благодарность от руководителя, публичное признание заслуг (на совещании, собрании), почетная грамота;
 - б) Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл, издать приказ о поощрении работника с внесением записи в трудовую книжку;
 - в) Создать внутреннюю корпоративную стенную газету, где будут публиковаться статьи о лучших работниках с фотографиями и их достижениях,

перечень тех, кто постоянно выполняет поставленные цели. Ввести звание "лучший работник месяца или года", и его фотографию вывешивать на доску почета;

г) Установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т. д., благодарящих работников и показывающих их достижения;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Примерная смета затрат на предложенные мероприятия по усовершенствованию нематериального стимулирования ООО «Центр кровли» (таблица 3.4).

Таблица 3.4.

Смета затрат на предложенные мероприятия по усовершенствованию нематериального стимулирования

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

Итого	68000
-------	-------

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

Комплекс мероприятий, направленный на решение данной проблемы включает:

1. Направить на тренинг «эмоциональный интеллект» менеджеров ООО «Центр кровли»;
2. Произвести техническую учебу сотрудников;
3. Направить на бизнес-тренинг руководителей ООО «Центр кровли».

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

- Умение управлять эмоциями
- Умение получать радость от работы
- Умение привлекать, объединять людей; создавать команду, быть лидером
- Умение публично выступать
- Умение достигать поставленные цели
- Умение мотивировать людей
- И так далее.

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

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

Смета расходов на предложенные мероприятия для решения третьей проблемы предложены в таблице 3.5

Смета расходов на предложенные мероприятия для решения третьей проблемы

мероприятия	Цена, руб.
тренинг «эмоциональный интеллект»	25000
техническая учеба	20000
Тренинг для руководителей	20000

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

3.2 Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Центр кровли»

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

Для более детального исследования, проанализируем эффективность предложенных мероприятий с помощью анкеты, которая выявит, удовлетворены ли сотрудники своей работой после предложенных рекомендаций (приложение 3). Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

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

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

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

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

5% - сотрудники, которые набрали более 40 баллов;

43% - сотрудники, которые набрали от 30-40 баллов;

34% - сотрудники, которые набрали от 20-30 баллов;

18% - сотрудники, которые набрали от 14 до 20 баллов.

Итог анкетирования отображен в рисунке 3.1

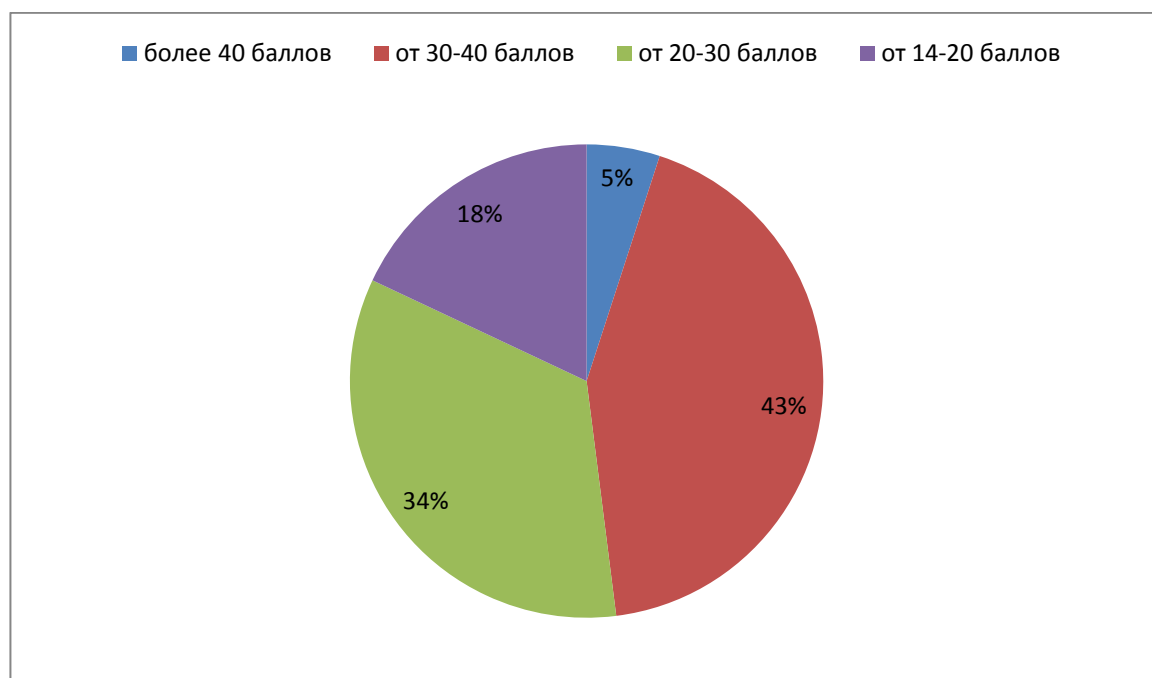


Рис.3.1 Итог анкетирования персонала ООО «Центр кровли»

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

Для того, что бы доказать эффективность предложенных мероприятий был проведен опрос, который проводился, для изучения существующей системы стимулирования. Сравнив результаты этого опроса до и после внедрения рекомендаций, мы сможем увидеть результат предложенных мероприятий. Результат опроса отображен в таблице 3.1

Таблица 3.1

Факторы, вызывающие недовольство персонала ООО «Центр кровли»

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

Сравним результаты двух опросов в таблице 3.2

Таблица 3.2

Факторы, вызывающие недовольство персонала ООО «Центр кровли» до и после предложенных мероприятий

Вопрос	После предложенных мероприятий			До предложенных мероприятий		
	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства	23	70	7	60	35,5	4,5

Невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации	29	65	6	51	41,8	7,2
Отсутствие положительных эмоциональных связей	35,5	60,5	4	68,4	27,6	4
Авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников	10	85	5	15	79	6
Содержание деятельности, не вызывающее интереса	7	86	7	10	80	10

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

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в снижении ущерба от текучести кадров. Мы учли, что в 2015 году выбыло по собственному желанию 16 сотрудников. С учетом того, что на поиск, отбор и подбор одного работника требуется примерно сумма в размере одной заработной платы за месяц (21000 руб.), то можно сделать вывод, что организация из-за текучести кадров теряет 336000 рублей. При внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала мы рассчитываем сократить текучесть кадров на 50 % (168000 рублей) и сэкономленные деньги оправдают вложенную в проект сумму. Общая стоимость затрат на предложенные мероприятия составляет 163000 рублей (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Общая смета затрат на предложенные мероприятия для усовершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли»

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

Таким образом мы можем рассчитать коэффициент экономической эффективности по формуле 3.1.

$$\mathcal{E} = P/3, \quad (3.1)$$

где Р – результаты производства (экономия), З – затраты на получение данного результата.

$\Xi=168000/163000=1,03$, т.е. > 1 , что означает хорошую степень экономической эффективности. Кроме этого, мы полагаем, что улучшение системы стимулирование будет способствовать росту объема продаж и прибыли.

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

Заключение

В современной науке стимулирование труда персонала играет ведущую роль. Стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов. Основная цель стимулирования – получить максимальную отдачу от персонала, которая позволит увеличить доход и результативность деятельности организации. Задача стимулирования - не просто заставить работника выполнять свои обязанности, а побудить его выполнять свою работу лучше того что определено трудовыми отношениями. Существует множество различных теорий и методов стимулирования, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать рецептов по стимулированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу стимулирования труда персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

ООО «Центр кровли» занимает устойчивое положение на рынке Белгорода и Белгородской области. Предприятие ведет успешную трудовую деятельность по продаже кровельных материалов и обладает определенными преимуществами перед своими конкурентами, благодаря которым может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Целью компании является удовлетворение существующего спроса на строительные материалы на рынке Белгорода и Белгородской области и осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. В организации работает 118 человек. Численность работников в компании растет с каждым годом, со средним процентом текучести.

При анализе системы стимулирования труда персонала были рассмотрены преимущества и недостатки существующей системы. К преимуществам следует отнести хорошо развитую систему материального стимулирования персонала, однако, в ходе исследования мы предложили мероприятия для ее усовершенствования.

С целью выявления недостатков сложившейся системы стимулирования труда практиковался опрос работников ООО «Центр кровли» с использованием анонимной анкеты, вопросы которой были направлены на изучение социально-психологического климата, приоритетов мотивации, удовлетворенность работой.

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

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

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

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

Для их устранения мы предложили ряд мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли».

Для решения первой проблемы было предложено внедрить систему формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ. КРІ - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Для решения второй проблемы необходимо было разработать новую улучшенную систему нематериального стимулирования труда персонала ООО «Центр кровли». Для этого было предложено использовать руководству организации следующие нематериальные вознаграждения:

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

В целом можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит существенно минимизировать затраты на персонал, так как решится проблема с текучестью кадров. Так же персонал будет заинтересован в процессе труда в данной организации, вследствие чего ООО «Центр кровли» будет получать наибольшую прибыль.

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

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., Академия, 2003. – С. 37.
2. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом:- М.: Интерпрессервис, 2008. – 352 с.
3. Бизюков П. В. Служба управления персоналом: функции, типологии, модели // Социологические исследования - 2007. - N 5. - С.53-61.
4. Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации / Г.Р. Бурлаков // Управление персоналом. - 1998. №10. С.21 - 32.
5. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И. С. Варданян // Управление персоналом. - 2005. -№4. - С. 42-46.
6. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. —М.: Проспект, 2008. — 512 с.
7. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.:Юнити, 2006. – 541с.
8. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 2008. – С.214.
9. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения. // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С.62-63.
10. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 39-41.
11. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело, - 2003. – С. 47.
12. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. // Персонал-Микс, 2003, №1, с.107-111.

13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
14. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие (ФГОС 3-го поколения). - М.: ИНФРА-М, 2013. – С.116
15. Жарова Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы//Отдел кадров. - 2008. - № 4. – С. 24-28.
16. Жолобова Е. «Компании ищут путь к сердцу сотрудников через их семьи» / «Деловой Квартал» № 13 (32) от 9 июля 2007г.
17. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестник Московского университета. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2011. - N 1. - С.3-16.
18. Захаров Н. Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. Учебник.- М.: Инфра-М, 2006. - 263 с.
19. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –С. 54.
20. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
21. Изотов В. Лояльность персонала [Электронный ресурс] //www.harsky.ru.
22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, - 2009. - 350 с.
23. Кибанов А. Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии.- М.: Дело, 1999. - 412 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010- 304 с.
25. Кнорринг, А. И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2009. – 199 с.

26. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд.- 2002. - №10. – С.70.
27. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: учеб.пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, 2008. – 312с.
28. Кротова Н. В. Управление персоналом / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.
29. Кузнецова М. И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. - СПб.: Фирма, - 2005. - 325 с.
30. Лещинская Г. Молодежный рынок труда.// Экономист, - 1996. - №8. – С.39.
31. Лукашевич В.В. Управление персоналом. М., ЮНИТИ, 2004. – С.46.
32. Магура М., Курбатова М. «Секреты мотивации или мотивация без секретов», 2007. – С. 78.
33. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, - 2005. - 343 с.
34. Макарова И.К. Управление персоналом. –М., Юриспруденция, 2004. – С.115.
35. Микульский К. Формирование новой модели занятости.// Экономист, 2007. - №3. – С.109.
36. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, - 2005. - 304 с.
37. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. – М.: Высш. Шк., 1997. – С.116
38. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
39. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 2000. – С.17

40. Поршнева А.Г., Румянцова З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. - М.: Инфра-М, 2008. – С.67
41. Потеряхин, А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Справочник работника кадровой службы / сост. А.В. Верховцев. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 837 с. — С. 604-612.
42. Пристанева А.А Рынок труда: занятость и безработица // Вопросы экономики, - 2005. - №2. – С.98
43. Пронников В.А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. М.: Экономика, 1993. – С.55
44. Самойлова, Т. Лояльность во всем своем многообразии [Электронный ресурс] / Т. Самойлова// <http://blog.samolov.ru-bussines>
45. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала. // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С.60-62.
46. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. – С.34
47. Травин, В. В., Дятлов, В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2001.- С.274. – С.115
48. Трофимов Н. С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. - СПб.: Канди, - 2005. - 250 с.
49. Тюленева Н. К вопросу об оптимизации стимулов к труду // Человек и труд. – 2006. – С. 67-69.- СПб.: Канди, – 2005. – 250 с.
50. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
51. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, - 2001. – С.108.
52. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: Т.1./ Под ред. Б.М. Величевского. – М.: Педагогика, 1986. – С.118
53. Черемошкина Л. Мотивация труда: факторы влияния/Л. Черемошкина // Человек и труд. – 2004. – № 8. – 75 -79

54. Чернина Н. О новой модели занятости. // Российский экономический журнал, - 2006. - №11-12. - С.105.
55. Четвернина Т. Положение безработных и государственная политика на рынке труда. // Вопросы экономики, - 2003. - №2. – С.69
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. –М.: ЗАО Бизнес-школа, 2003. – С.45
57. Шипилова О. «Лояльность персонала — необходимое условие успешности компании» / «Кадры предприятия» №4/2004г.
58. Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала.// Проблемы теории и практики управления.– 2007. – № 5. – С.98
59. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала/В. Щукин // Управление персоналом. – 2000. – № 12. – с. 38 – 41
60. Цветаев К. В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях / К.В. Цветаев / Персонал-МИКС. - 2002. - № 3. С.45 - 52.
61. Экономика и право: словарь-справочник – М.: Вуз и школа. Л.П.Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. 2004. - С.45.
62. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009. – С. 36