

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»  
Институт Высшая школа экономики и менеджмента  
Кафедра экономики и управления на металлургических и  
машиностроительных предприятиях**

Допустить к защите  
Зав. кафедрой, профессор, д.э.н.

\_\_\_\_\_ Н.Р. Кельчевская  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

---

**Развитие методических положений по формированию системы  
стимулирования персонала организации**

# **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Направление подготовки **38.04.01 – Экономика**

Научный руководитель	_____	Дорман В.Н. к.э.н., доцент
Нормоконтроль	_____	Дорман В.Н. к.э.н., доцент
Магистрант группы ЭММ-250202	_____	Азанов А.М.

Екатеринбург  
2017

## РЕФЕРАТ

Стр. 97, рис. 13, табл. 21, источников 78, прил. 2.

Актуальность темы магистерской диссертации заключается в том, что при организации стимулирования персонала не обходим учет факторов внешней и внутренней среды предприятия, комплексное использование различных видов стимулов, и применение современных методов и инструментов оценки эффективности стимулирования различных категорий работников.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических положений по формированию системы стимулирования персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- анализ особенностей системы стимулирования персонала в теоретическом аспекте;
- исследования существующих методов формирования системы стимулирования персонала на предприятии;
- разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке системы стимулирования персонала, включающие неденежные формы стимулирования. Разработан порядок и содержание каждого из этапов формирования системы. Предложена форма анкеты для опроса персонала предприятия на этапе анализа существующей системы стимулирования.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения ее результатов организациями для формирования системы стимулирования и ее совершенствованию.

Годовой экономический эффект от внедрения разработанной системы стимулирования персонала ООО МК «СтанумПро» составит 3076 тыс. руб.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	7
1.2 СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, ПРИЗНАКИ, ФУНКЦИИ .....	14
1.3 МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	25
2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО МК «СТАНУМПРО»....	34
2.1 МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК СПОСОБА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	34
2.2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО МК «СТАНУМПРО» .....	48
3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ООО МК «СТАНУМПРО» .....	62
3.1 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	62
3.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ И ЦЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	65
3.3 ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ .....	66
3.4 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОСНОВАНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ .....	72
3.5 РАЗРАБОТКА ФОРМ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ИХ СИСТЕМАТИЗАЦИЯ.....	73

3.6	ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	74
3.7	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА .....	76
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	85
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Среди проблем, связанных с совершенствованием механизма хозяйствования и конкурентоспособности предприятий в современной России, особо следует выделить проблему повышения эффективности деятельности за счет человеческого фактора. В сфере использования трудовых ресурсов огромную роль играет система стимулирования персонала на предприятии.

На современном этапе развития экономики совершенно очевидно, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации и стимулирования труда, побуждающую каждого работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Основной целью процесса стимулирования является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

При организации стимулирования персонала не уделяется должного внимания как учету факторов внешней и внутренней среды предприятия, комплексному использованию различных видов стимулов, так и применению современных методов и инструментов оценки эффективности стимулирования различных категорий работников. Все это приводит к снижению эффективности мотивации и стимулирующего воздействия на производственное поведение сотрудников, а соответственно, к ухудшению производственных и финансово-экономических показателей деятельности организаций. В связи с этим проблема формирования эффективной системы стимулирования работников становится одной из наиболее актуальных.

Степень научной разработанности проблемы. Истоки решения проблем мотивации и стимулирования работников сформировались в зарубежной экономической науке. Они представлены в трудах таких известных ученых и практиков, как К. Альдерфер, М. Вебер, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Э.

Мэйо, Т. Парсон, Л. Портер, Ф. Тейлор, Г. Форд и другие. В нашей стране вопросы, связанные с организацией стимулирования персонала, нашли отражение в работах А. А. Асеева, М. В. Грачева, Н. М. Железновской, В. Г. Подмаркова, Г. Х. Попова, И. М. Поповой, Б. Г. Прошкина, Д. А. Аширова, И. Ф. Беляева, О.С. Виханского, В. И. Бovyкина, Н. А. Волгина и ряда других исследователей.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических положений по формированию системы стимулирования персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности системы стимулирования персонала в теоретическом аспекте;
- охарактеризовать существующие методы формирования системы стимулирования персонала на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала организации.

Предметом исследования является совокупность методических аспектов формирования и трансформации системы стимулирования персонала.

Объектом исследования выступают система стимулирования персонала на предприятии.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стимулирования работников к трудовой деятельности и мотивации персонала.

В исследовании использовались системный подход, статистические методы, методы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, а также социологические методы сбора и обработки эмпирических данных.

Информационной базой исследования послужили научная, учебно-методическая, справочная литература, законодательные и нормативные

акты, материалы периодической печати, результаты экспертного опроса, информационно-коммуникационная сеть Интернет, а также материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, освещающие вопросы организации оплаты и стимулирования труда.

Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в дополнении и развитии методических подходов к формированию системы стимулирования персонала на предприятии. Практическая значимость работы заключается в возможности применения ее результатов организациями для формирования системы стимулирования и управления ею.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании существующих методик формирования системы стимулирования персонала на предприятии.

Структура работы predetermined целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В теории управления предприятием одной из главных функций, наряду с планированием, организацией и контролем, является мотивация персонала. Глубокий анализ теоретических положений отечественных и зарубежных авторов, посвященных мотивации и стимулированию трудовой деятельности, позволяет утверждать, что по мере социально-экономических преобразований в обществе вектор мотивационного управления персоналом изменился. Первоначально мотивация работников предприятия ориентировалась исключительно на повышение производительности труда, то есть была направлена на стимулирование физической активности работника. Позже воздействие мотивации изменилось в сторону повышения качества реализации трудовых функций, то есть главной целью в процессе мотивации стал вопрос стимулирования творческой активности работника, формирования его инициативной позиции на рабочем месте и закрепления работников на предприятии.

Прежде всего, важно заметить, что мотивация трудовой деятельности некоторое время вообще не рассматривалась наукой, а предметом научных исследований являлись мотивы человека и его жизнедеятельности в целом. По этой причине теория трудовой мотивации, так или иначе, коррелирует с общей теорией мотивации, в которой различают три основных школы: физиологическая, философская и психологическая [72, с. 32].

С целью обеспечения достаточной глубины исследования следует обратиться к вопросам понимания такой категории как мотивация трудовой

деятельности с точек зрения различных школ и концепций.

Эти школы общей теории мотивации создали условия для плодотворного изучения в науке такого явления как мотивация трудовой деятельности, которое осуществлялось с точки зрения разных аспектов. Процесс изучения мотивации трудовой деятельности сформировался в следующих подходах: стимулирование производительности труда (тейлоризм), психотехнический, бихевиористический (теория поведения), когнитивный, гуманистический, содержательный и процессуальный. Последние два подхода некоторыми авторами выделяются как основные в современности.

Подход, сформированный Ф. Тейлором [24, с. 66], заключался в признании ведущей роли рационального вознаграждения работников по результативности их трудовой деятельности, то есть мотивация персонала напрямую связывалась с производительностью в производстве. В рамках этого подхода основными причинами низкой производительности работников считались классовая солидарность, природная склонность человека выполнять работу медленно, низкий уровень квалификации и отсутствие профессионального обучения на предприятиях. Единственной целью повышения трудовой мотивации в данном случае является максимизация прибыли работодателя и улучшение материального состояния работников, которые можно достичь следующими способами:

- стандартизация всех операций, выполняемых на предприятии, поиск самых оптимальных решений;
- тщательный отбор работников на предприятии, формирование системы наставничества и увольнение персонала с низкими показателями производительности;
- материальное вознаграждение работников за скорость и точность выполнения своих трудовых функций.

Психотехнический подход образовался независимо от подхода Ф. Тейлора и предлагал совершенствовать систему управления трудовой

деятельности, полагаясь на известные психологические закономерности [24, с. 68]. Представители этого подхода уделяли значительное внимание диагностике и совершенствованию мотивации труда работников, опрашивая руководителей, наблюдая за работой персонала, осуществляя экспериментальные опыты с успешными и неуспевающими работниками, исследуя динамику мотивации в зависимости от меняющихся условия деятельности. В целом подход предполагал такой сценарий, при котором работодатель находит работника с высокой трудовой мотивацией и ориентирует его на успех, организовывая его рабочее место определенным образом.

Поведенческий подход сформировался в противостоянии вышеописанных подходов, критикуя их упрощенный взгляд на работника как на экономический субъект и формальную инженерную единицу, предлагая взамен рассматривать процесс трудовой мотивации как систему социальных отношений [24, с. 71]. В концепции этого подхода считается, что мотивациям можно обучиться. Центральное значение в этой теории имеет категория «драйв», которая определяет процесс возникновения мотивации у работника. «Драйв» описывает лишь механизм возникновения мотивов, в то время как для разных мотиваций у человека возникает еще и внутренний стимул, определяющий активность работника в процессе осуществления его трудовых функций. В настоящее время бихевиористы не отрицают значимость экономических стимулов, однако, полагают, что их необходимо рассматривать только в совокупности с социальными и психологическими факторами, поэтому и сейчас эта школа занимается поиском наилучшего сочетания этих факторов.

Следующий подход в теории трудовой мотивации – когнитивный, сторонники которого полагают, что поведение работника формируется в результате ожиданий, основанных на прошлом опыте, а не в результате механических или врожденных процессов [24, с. 75]. Когнитивисты утверждают, что мотивация работника – это проявление целенаправленного

и устойчивого поведения, основанного на доступной информации, которое зависит от способностей работника, трудности поставленной перед ним задачи, прилагаемых обычно усилий и других атрибутов трудовой деятельности.

Гуманистический подход рассматривает трудовую мотивацию персонала, исходя из анализа поведения людей в процессе их трудовой деятельности, их потребностей, взаимоотношений в коллективе, а также общей социальной обстановки и тенденций в групповых процессах [24, с. 82]. Представители этого подхода полагают, что ядром высокой мотивации работника является не материальное благо, а степень морального удовлетворения от труда, психологический комфорт в трудовом коллективе и самоудовлетворение. Основоположники этой школы предвосхитили появление в теории, а затем и в практике моделей совместного управления. В качестве способов повышения мотивации сотрудниками представителями этой теории предлагается частично наделять персонал властью и предлагать работникам помощь вместо жесткого контроля.

Содержательная теория мотивации в большей степени полагается на известную пирамиду потребностей, разработанную А. Маслоу [24, с. 84]. В процессе развития этой теории его представители (Кл. Алделфер, Д. Макгрегор, Фр. Герцберг) совершенствовали положения о мотивации в трудовой деятельности, и в настоящее время она предлагает следующие утверждения. Работник может быть счастлив и проявлять высокую производительность при соблюдении ряда внешних условий, позволяющих ему ощущать собственную ответственность и значимость в общем производственном процессе, при которых материальные поощрения играют не самую важную роль. К факторам мотивации в этом случае относятся собственные трудовые достижения работника, карьерный рост, признание его заслуг, возложение на него дополнительных, престижных обязанностей. В результате этого основной задачей управления мотивации работников является устранение раздражителей и применение мотиваторов.

Процессуальные теории мотивации персонала – это совокупность нескольких теорий, которых объединяет научный поиск факторов, определяющих выбор людьми образцов поведения и оценку эффективности принятого ими решения. В рамках этой группы рассматриваются теории справедливости, руководства и мотивационная теория [24, с. 99].

Теория справедливости предлагает формировать систему мотивации сотрудников, исходя из представлений сотрудников о том, насколько объективно управленческий персонал оценивает внесенный им трудовой вклад в общий производственный процесс по сравнению с другими работниками. В соответствии с этой теорией вознаграждение должно быть адекватно соотношениям следующих факторов: образование, способности, опыт и прилагаемые усилия должны прямо отражаться на зарплате, признании и служебном повышении.

Теория ожиданий строится на последовательном мыслительном процессе работника – уверенность в том, что прилагаемые усилия приведут к ожидаемому результату, конкретный результат – к ожидаемому вознаграждению, оценка привлекательности вознаграждения для работника.

Мотивационная теория, напротив, оставляет без внимания вопросы потребностей и мышления работников и призывает акцентировать усилия менеджмента на анализе взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Представители этой теории в настоящее время занимаются исследованием проблем изменения и модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.

Подобный подробный анализ теорий мотивации трудовой деятельности дает наиболее полное понимание закономерностей формирования и функционирования системы стимулирования персонала на предприятии. Нужно отметить, что в условиях современной динамики развития социально-экономических отношений, мы полагаем, что необходимо принимать во внимание все существующие теории в

зависимости от необходимости исследовать тот или иной аспект трудовой мотивации.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности – это сложные многоаспектные процессы управления на предприятии. Под мотивацией трудовой деятельности в настоящем исследовании мы вслед за А. Я. Кибановым будем понимать стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [25, с. 14]. На наш взгляд, данное определение отражает основные признаки мотивации труда – внутреннее побуждение работника, удовлетворение собственных потребностей, трудовая деятельность как способ – и является наиболее полным.

В процессе трудовой деятельности работника его определенное поведение приводит к ожидаемым результатам реализации целей организации, для достижения которых в действие вступают организационные механизмы побуждения. Действие этих организационных механизмов (стимулирование) осуществляет руководство, приводя в действие процесс формирования мотивов труда – мотивацию трудовой деятельности.

Стимул определяется А. Н. Сорочайкиным и Л. В. Ермолиной как побудительная причина поведения работника, персональная заинтересованность в совершении активного действия [65, с. 12]. В связи с этим предлагаем понимать стимулирование труда как комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника. Рассматривая мотивацию и стимулирование в сравнении, можно определить мотив как процесс внутренних побуждений, а стимулирование – процесс внешних побуждений. Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание определенного механизма, индивидуализированного для каждого предприятия, при котором трудовая активность, дающая запланированные и ожидаемые результаты, становится достаточным и формирующим условием значимых и обусловленных потребностей

работника, формирования у него мотивов к трудовой деятельности.

Стимулирование трудовой деятельности в широком понимании – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия возбудить у работника желание к трудовой деятельности, интенсифицировать его, повысить производительность и качество труда, ускорить достижение поставленных производственных целей [70]. Таким образом, под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, исходящего от конкретного руководства или администрации компании в целом, направленного на воздействия на мотивы работников.

Учет индивидуальных качеств личности работника изменил содержание процесса стимулирования, который раньше основывался только на заработной плате и премировании, и направил его преобразования не только на нормирование и соответствующую организацию труда, но и на анализ востребованности персоналом предлагаемых руководством стимулов с учетом их способности удовлетворить актуальные потребности работника.

Процесс, происходящий в результате соединения тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией [69, с. 122].

Ценность развития методических положений по построению эффективной системы стимулирования персонала на предприятии состоит в том, что расширяет и актуализирует возможности руководства по оптимальной управляемости процессов возникновения мотивов и воздействия стимулов для достижения выбранной цели.

## 1.2 СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, ПРИЗНАКИ И ФУНКЦИИ

Система стимулирования персонала служит достижению положительного эффекта для всех субъектов трудовых отношений. Для работодателя она позволяет оптимизировать экономические результаты производственной деятельности, которые выражаются в увеличении объемов выручки, снижении себестоимости продукции, интенсификации сбыта товаров и услуг, общем повышении производительности труда. Для работника она проявляется в удовлетворении актуальных для него материальных, социальных, психологических и других потребностей. Эффективная система стимулирования обеспечивает адекватное соотношение интересов обеих сторон, поскольку их интересы неразрывно связаны. Экономическая эффективность организации определяется качеством и объемом выполненных трудовых функций, которые работники предприятия соглашаются выполнить в условиях уверенности в гарантированном обладании материальных, социальных и других благ.

Н. В. Самоукина отмечает, что получение социальных благ становится возможным лишь в случае, когда предприятие характеризуется устойчивыми экономическими показателями, добивается стабильности прибыли, что в совокупности позволяет в процессе основной экономической деятельности решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников [75, с. 48]. Поэтому в процессе планирования ресурсов предприятия еще на первоначальном этапе должны учитываться требования охраны труда и социальные гарантии для персонала. В частности, система стимулирования активности работников предполагает не только материальное вознаграждение, но и гармоничное соотношение рабочего и свободного времени работника, труда и отдыха.

Система стимулирования труда – это комплекс мер направленного

внешнего воздействия на персонал предприятия, влияющий на поведение человека в сфере его трудовой деятельности [44, с. 128].

Эффективная система стимулирования труда отвечает следующим признакам:

- дифференциация – индивидуальный подход работодателя к стимулированию потребностей каждого работника, учитывая не только его профессиональные качества (общий трудовой стаж, уровень квалификации, опыт работы на предприятии), но личные характеристики (возраст, материальное состояние, семейное положение и др.);

- комплексность – единство и не противоречие всех используемых способов стимулирования для всех уровней работы персонала;

- гибкость – система стимулирования должна быть последовательной, но вместе с тем должна иметь ресурсы для актуализации в соответствии с меняющимися экономическими и социальными условиями;

- оперативность – система стимулирования персонала должна иметь такую структуру, при которой будет обеспечиваться своевременное принятие эффективных управленческих решений [27, с. 85].

В процессе реализации системы стимулирования персонала выполняются следующие функции: экономическая, социальная и нравственная. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда работников приводит к повышению экономических показателей деятельности предприятия. Нравственная функция стимулирования определяется формированием более активной жизненной позиции работника и созданием высоконравственной атмосферы в коллективе. Для этой функции также важно учитывать традиции и исторический опыт работников, и место осуществления трудовой функции. Социальная функция осуществляется участием в формировании социальной структуры общества, воздействуя на нее через формирование уровня доходов различных групп населения, которые в значительной мере коррелируют с воздействием стимулов на работников. Более того,

стимулирование трудовой деятельности неочевидно, но участвует в формировании потребностей человека.

Методология формирования системы стимулирования персонала должна учитывать факторы, влияющие на мотивацию в трудовой деятельности. Е. П. Петренко, Т. П. Хрипкова, Т. А. Сентябова в этом ключе выделяют несколько типов работников, индивидуальные особенности которых должны учитываться при стимулировании:

- работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость выполняемого труда;
- работники, ориентированные на материальные методы стимулирования, в частности, оплату труда;
- работники, для которых вышеперечисленные ценности сбалансированы [70, с. 44].

Сложность формирования системы стимулирования заключается в том, что в рамках одного трудового коллектива одновременно присутствуют представители всех типов работников. Именно по этой причине важны такие условия эффективной системы стимулирования как индивидуальный подход в сочетании с комплексностью.

Прежде чем перейти к рассмотрению существующих форм мотивации и стимулирования работников, целесообразно рассмотреть базовых принципов действия системы стимулирования, позволяющих максимизировать эффект от их применения.

Доступность системы стимулирования обеспечивает понятность и реальную достижимость применяемых на предприятии стимулов. Это означает, что любой работник обладает возможностью достичь стимула.

Ощутимость стимулов в системе их применения обращает внимание руководства на то, что у этих способов мотивации существует порог действенности. То, что действительно для одной группы работников, совершенно может не сработать для другой группы. Специалисты утверждают, что для каждой страны, региона, компании порог осязаемости

должен определяться индивидуально (рисунок 1).

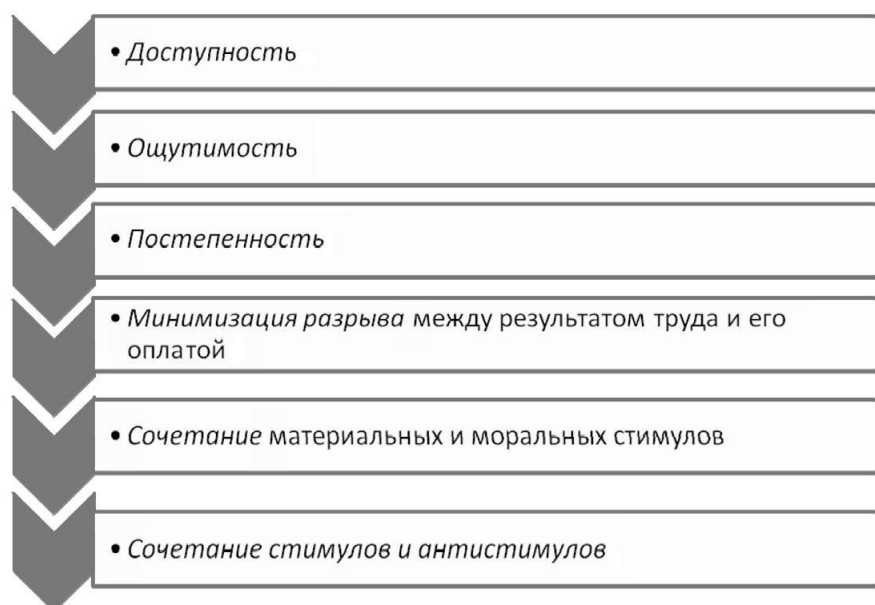


Рисунок 1 – Принципы формирования эффективной системы стимулирования [56, с. 130]

Постепенность стимулирования – один из важнейших принципов функционирования этой системы, который сообщает, что стимулирование, особенно, материальное, находится в состоянии постоянного роста. Подтверждено, что действенность стимулов с течением времени идет на спад, поэтому их необходимо постепенно поднимать, чтобы сохранять должный уровень мотивации работника. Резко завышенный уровень стимулирования создаст неоправданные ожидания у персонала, что отрицательно в будущем скажется на их мотивации – у работников сформируется новый порог ощутимости, ничем не подкрепленный. По этой причине реализацию системы стимулирования важно осуществлять постепенно, рассчитывая на то, что она не постоянна, а должна постепенно повышаться.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой – важный принцип, в большей степени реализуемый на данный момент в западных компаниях. Его суть заключается в том, что срок между выполнением трудовой функции и вознаграждением за нее должен быть минимизирован, поскольку одновременность работы и оплаты за нее резко

повышает уровень мотивации работника. В большинстве российских компаний заработная плата выдается два раза в месяц в фиксированной сумме – это пример того, что работники уверены в гарантированном получении материального вознаграждения за труд, независимо от качества выполняемой трудовой функции и других показателей. В таком случае создаются пагубные условия, в которых уровень мотивации падает и стагнируется.

Моральные и материальные стимулы должны сочетаться. Классификация форм стимулирования будет рассмотрена далее, но уже сейчас важно отметить, что все формы стимулирования одинаково сильны, все зависит от условий их применения. Целенаправленное воздействие стимулов на работников должно исходить из демографических, социальных и экономических характеристик работника и условий, в которых он работает. Наукой и практикой признано, что в молодом возрасте для работника наиболее приоритетны материальные формы стимулирования, однако, это не должно нивелировать моральное стимулирование. В качестве примера того, как политика и общество влияет на выбор формы стимулирования, можно проанализировать стимулирование работников нашей страны в советский период. В то время о серьезном материальном стимулировании никто не думал, важно было иметь хорошие показатели, отчеты, статистику и общественное признание – моральное стимулирование было серьезным мотивирующим фактором для советских людей. Наблюдения социологов также подтверждают, что к пятидесяти годам для работников все формы стимулирования уравниваются и становятся одинаково важными, поэтому недооценка руководством предприятия того или иного стимула может привести к снижению эффективности управления в компании.

Сочетание стимулов и анти стимулов – последний и самый дискуссионный принцип построения эффективной системы стимулирования на предприятии. В научной литературе и практической деятельности

предприятий нет единообразной практики, позволяющей выявить наиболее эффективный способ стимулирования: стимулы (поощрения) или анти стимулы (лишения, штрафы). Представляется, что разумное их сочетание делает систему стимулирования на предприятии более эффективной. В настоящее время, по опыту западных стран усиливается тенденция от применения анти стимулов в пользу стимулов. Однако, для каждой компании индивидуальную роль играют уровень развития общества и экономики, нравы и традиции населения, исторический опыт самой компании, род ее деятельности и уровень квалификации работников.

Исследование системы стимулирования работников на предприятии не представляется возможным без анализа конкретных форм стимулирования. Традиционно методы стимулирования принято разделять на материальные и нематериальные – эту точку зрения поддерживают А. Я. Кибанов, Н. В. Цветкова, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, О. Митрофанова, М. В. Ловчева, А. П. Грачев, М. С. Гусарова, А. А. Литвинюк, Е. В. Кузуб, А. А. Тихонова и др. [25, 43, 72]. Некоторые авторы, такие как Е. П. Петренко, Т. П. Хрипкова, Т. А. Сентябова, А. А. Когдин, предлагают рассматривать деление методов стимулирования на монетарные и немонетарные.

А. В. Копытова предлагает дополнить традиционную классификацию выделением еще одной группы – стимулирование комфортными условиями труда, куда входят обеспечение служебным жильем, организация питания, медицинское обслуживание и т.д. [31, с. 106]

Традиционно способы стимулирования делятся на материальные и нематериальные. В рамках традиционного подхода материальное стимулирование делится на денежное и неденежное, а нематериальное – на моральное, социальное и организационное. Выделяемые в новую группу исследователем А.В. Копытовой методы стимулирования беспрепятственно вписываются в существующую классификацию.

Материальные методы стимулирования в денежной форме ориентируются на разнообразные выплаты работнику, материальные

неденежные формы традиционно включают медицинское обслуживание, оплату транспортных расходов, компенсация затрат на мобильную связь, предоставление служебного транспорта и т.д.

Нематериальные методы стимулирования связаны со способами, воздействующими на потребности человека в самоутверждении. Эти методы стимулирования проявляются в виде поощрений со стороны коллектива и руководства. В условиях развития современных способов организации труда, когда для работника все большее значение приобретают эмоциональный комфорт и самореализация на рабочем месте, количество способов нематериального стимулирования постоянно увеличивается. Работодателям становится ясно, что для достижения необходимых экономических показателей в производстве необязательно применять материальное стимулирование, достаточно просто создать стимулы для формирования у персонала стремления к постоянному активному функционированию на рабочем месте – желания повышать квалификацию, быть персонально эффективным, выделяться из коллектива и т.п.

На основе обобщений результатов изучения различных отечественных и зарубежных научных положений, практического опыта стимулирования персонала на предприятии, предлагается выделить следующие способы стимулирования работников в коммерческих организациях (таблица 1).

Таблица 1 – Формы и способы стимулирования персонала [23, 32, 34, 69].

Форма стимулирования	Способ стимулирования	Содержание
Материальное денежное	Заработная плата	Оплата выполнения трудовой функции работником
	Премии	Разовые выплаты за качественное выполнение производственного плана
	Надбавки	Установление дополнительной выплаты в виде постоянного коэффициента, предусмотренного внутренней документацией предприятия, оригинальные от надбавок, предусмотренных законом

Продолжение таблицы 1

Форма стимулирования	Способ стимулирования	Содержание
	Участие в прибыли предприятия	Формирование поощрительного фонда, чаще всего распространено в управленческой среде предприятия, приобретение акций по льготным ценам в предприятиях соответствующей организационно-правовой формы
Материальное неденежное	Предоставление служебной связи, транспорта, жилья	Работник пользуется материальными благами в неденежной форме
	Оформление медицинской страховки и предоставление бесплатного медицинского обслуживания	Работники получают право на бесплатное страхование и получение медицинских услуг бесплатно или на льготных условиях. В ряде случаев такая возможность предоставляется и членам семей
	Организация бесплатного посещения спортивных и досуговых комплексов	Организация заключает договор со спортивным комплексом, по которому работники могут бесплатно/на льготных условиях пользоваться услугами комплекса
	Организация бесплатного питания	Работники получают право на обеды, бизнес-ланчи или доставку питания на рабочее место, питание в столовых предприятия
	Организация льготного отдыха	Предоставление работникам и членам их семей право бесплатного/льготного отдыха в санаториях, на базах отдыха или приобретения турпутевок в другие местности
	Коллективные праздники, подарки	Руководство компании дарит подарки на личные и государственные праздники, организует банкеты в честь крупных и значимых дат
		Стимулирование свободным графиком
Нематериальное организационное		

Продолжение таблицы 1

Форма стимулирования	Способ стимулирования	Содержание
Нематериальное организационное	Организация рабочего пространства	Возможность отказа от общепринятых корпоративных стандартов в пользу творческого подхода к оформлению рабочего места и мест отдыха, участие в принятии решений по оформлению рабочих мест
	Внутрифирменное обучение	Организация учебных центров внутри компании, формирование корпоративной библиотеки, проведение семинаров, организация повышения квалификации
	Организация доступа в интернет на территории всего предприятия	Свободный доступ в интернет со стороны работодателя будет формировать ответственный подход работника к организации своего рабочего времени
	Формирование коллектива с благоприятным психологическим климатом	Особое внимание руководства к персональным характеристикам работников, учет индивидуальных особенностей сложившегося коллектива при приеме новых сотрудников
Нематериальное морально-социальное	Признание заслуг	Выдача грамот, устное поощрение, в т.ч. на собраниях, и иные мероприятия, способные сформировать у работника чувство повышенного внимания к нему
	Демократичный стиль руководства	Учет особенностей работника и внимание к ним, формирование доверительного отношения к работникам, организация личных бесед в комфортных условиях
	Принятие самостоятельных решений работником	Отсутствие жесткой регламентации поведения работников, приглашение их к формированию значимых для коллектива позиций
	Поощрение инициативности	Компании устраивают кросс-опрос или пользуются методами кросс-идеи для поиска новых решений как в производстве, так и в организации труда

Предлагаемая классификация представляет основные способы стимулирования работников на предприятии. Очевидно, что практика мотивации работников постоянно разрабатывает все новые способы стимулирования, которые так или иначе, по нашему мнению, будут входить в одну из предложенных групп. Достижение высокой мотивации среди работников возможно умелым сочетанием способов стимулирования, перечень способов компания определяет индивидуально и при этом практически ничем не ограничена. Так, например, компания Google, которая заявляет, что в первую очередь для компании – это люди, помимо бесплатного питания и медицинского обслуживания, профессионального образования, предоставляет дополнительные компенсации молодым семьям и посмертную зарплату семье умершего сотрудника [21, с. 144].

Наметившиеся тенденции усиления конкуренции на рынке труда определяют момент, когда все предприятия в скором времени вступят в борьбу за квалифицированный и качественный персонал. Вместе с улучшением методов качественного и количественного планирования потребности в персонале будут улучшаться и методы формирования систем стимулирования на предприятиях. Чем точнее система стимулирования на предприятии будет отвечать принципам и признакам эффективного управления, потребностям работников, тем реальнее будет возможность у предприятия в формировании необходимого кадрового состава. В ходе исследования современных тенденций стимулирования персонала становится очевидным, что повышение эффективности работы с персоналом, акцентирование внимания на программах непрерывного обучения и повышения квалификации работников, программы индивидуального материального стимулирования и создание благоприятной трудовой атмосферы – реальные пути достижения высокой мотивации персонала.

Разработка системы стимулирования для предприятия – это сложный и многоступенчатый процесс, в результате которого должен быть выработан комплекс мероприятий, отвечающий требованиям комплексности,

дифференциации, гибкости и оперативности, который в конечном итоге позволит повысить уровень мотивации работников предприятия.

Следует отметить, что для гарантированной эффективности системы стимулирования персонала необходимыми становятся следующие условия:

- применяемая система стимулирования должна быть сформирована таким образом, чтобы не противоречить и сочетаться со стратегией ведения производственной деятельности предприятия как во внешней среде, так и во внутренних бизнес-процессах. На практике это выражается так, что основания стимулирования должны выбираться с учетом выбранной стратегии компании, а не быть оторванными от предыдущего опыта стимулирования. Поэтому разработка новой системы стимулирования должна начинаться с анализа существующей на предприятии системы;

- применение системы стимулирования должно действовать в каждом случае, когда для применения метода наступила основа. Процесс должен быть справедливым, что означает, что система стимулирования должна иметь такую конструкцию, чтобы в ней учитывались все существующие способы стимулирования, предусматривался срок, ответственное лицо и повод к применению стимулирования;

- с применяемой на предприятии системой стимулирования должны быть ознакомлены работники предприятия всех организационных уровней. Это условие повышает эффективность мотивационной системы, так как при выполнении всех предыдущих условий, но отсутствии информированности персонала о действующей системе стимулирования, она просто не будет возбуждать у работника желание к активной деятельности. Работник должен быть убежден в том, что стимулирование производится в каждой ситуации по единым стандартам, определенным в корпоративном документе. В противном случае, несоблюдение перечисленных условий может снизить общую эффективность работы персонала [1, с. 109].

### 1.3 МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В целях повышения мотивации персонала система стимулирования подлежит постоянному мониторингу, который осуществляется различными методами в зависимости от подхода. Обобщение существующих методов формирования системы стимулирования целесообразно для выявления основных этапов алгоритма разработки системы стимулирования и предложения авторской точки зрения на структуру этого процесса.

Перед началом анализа теоретических положений следует отметить, что в реальных условиях экономической деятельности коммерческих предприятия нет абсолютно идентичных организаций. Поэтому вопрос разработки универсальной системы стимулирования или ее универсальных этапов формирования всегда решается приблизительно. Как было выше отмечено, система стимулирования, успешно применяемая на одном предприятии, может быть крайне неэффективной на другом.

Рассмотрение различных методик формирования системы стимулирования труда позволило выявить, что большинство специалистов в области мотивации и стимулирования (А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, М. В. Ловчева и И. А. Эсаулова) поддерживают методику, разработанную Е. П. Митрофановой. Этапы разработки и внедрения в деятельность предприятия новой системы мотивации и стимулирования труда персонала, согласно этой методике, Первый этап в данной схеме – это диагностика существующей системы мотивации и стимулирования, согласно которой автор допускает формирование новой системы стимулирования только с учетом особенностей предыдущей системы, выявляя ее преимущества, недостатки и специфику. Интересно, что этот этап содержит также диагностику мотивации работников предприятия. Все этапы представлены на рисунке 2 [23, 43].

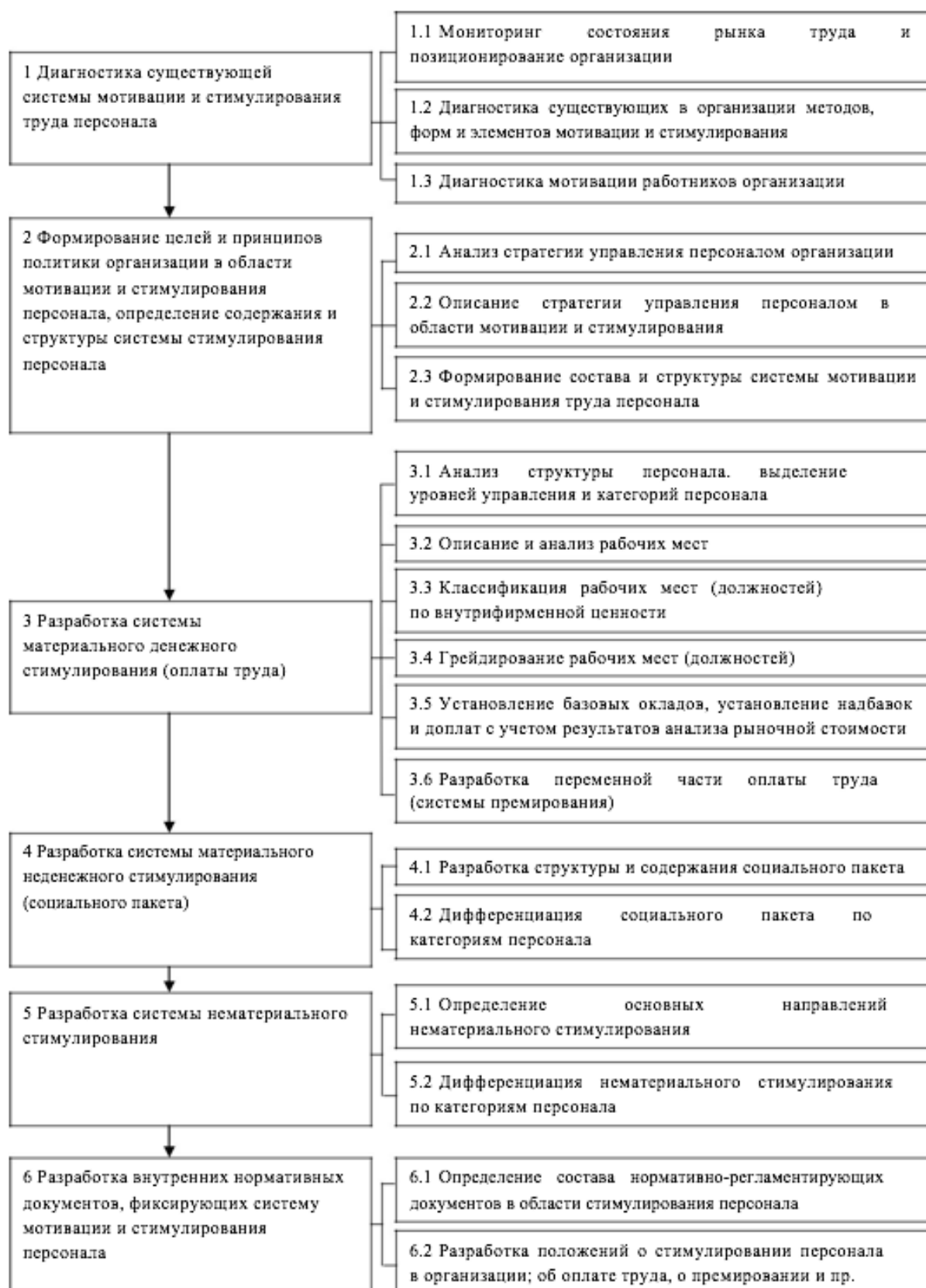


Рисунок 2 – Этапы разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования труда персонала [42]

На втором этапе происходит формирование целей и принципов политики организации в области вознаграждения, определяется структура системы стимулирования.

С третьего по пятый этапы формируются системы материального (денежного и неденежного) и нематериального стимулирования.

Последний этап направлен на разработку внутренних нормативных документов по закреплению разработанных положений новой системы стимулирования. Для выявления достоинств и недостатков каждого метода следует рассматривать метод в сравнении с методиками других авторов.

Авторы А. В. Модорский и В. Н. Ярышина предлагают методические подходы к повышению эффективности материального стимулирования, где главным критерием является показатель КРІ. КРІ – это инструмент, показатель, критерий, который позволяет оценить степень выполнения поставленной перед субъектом задачи.

Этапы формирования системы стимулирования персонала на предприятии по методике А. В. Модорского представлены на рисунке 3.

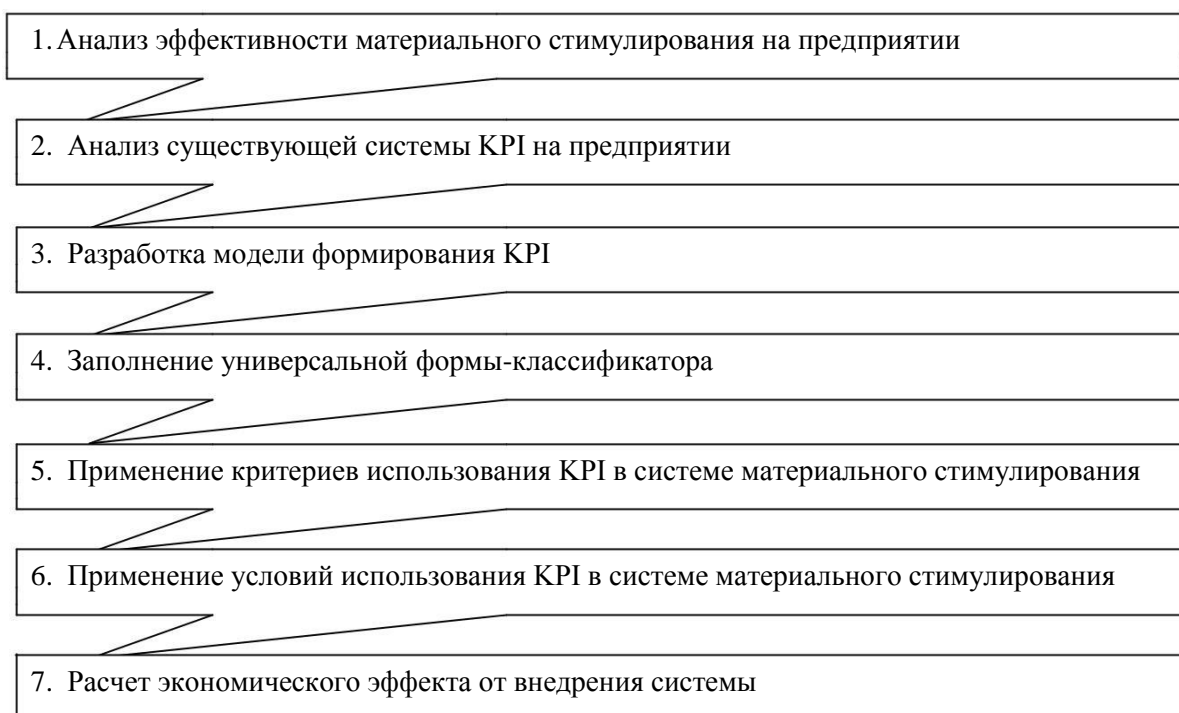


Рисунок 3 – Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации с учетом показателя КРІ [43, с. 140]

Этот подход основан на том, что в вопросе стимулирования персонала наибольшее значение имеет ее материальный аспект [43, с. 132].

Вопрос стимулирования персонала является недостаточно разработанным, так как большинство исследователей проявляют научный интерес не к системе стимулирования, а к системе оплаты труда. Так Е. Н. Ветлужских разработала двенадцать стадий формирования комплекса методов мотивации и оплаты труда (рисунок 4).

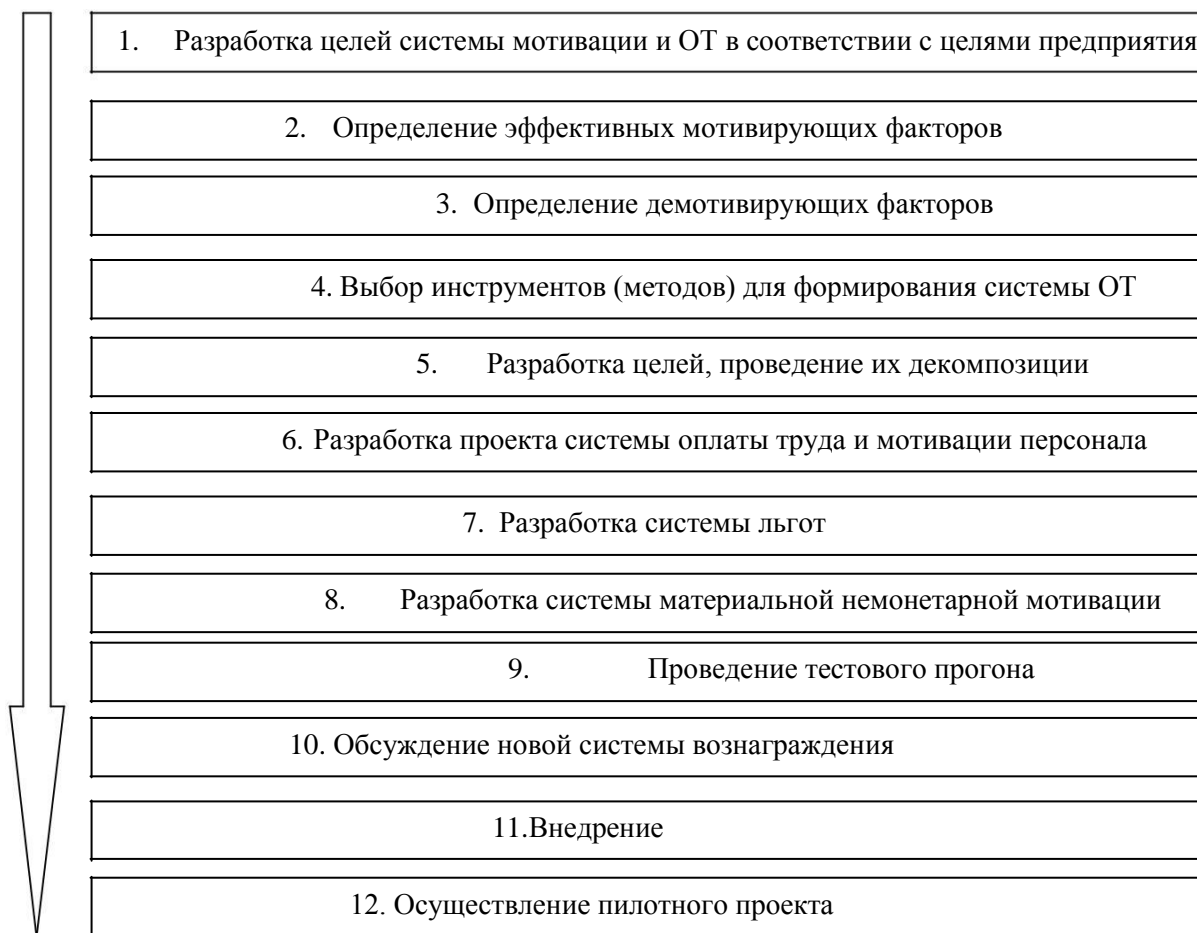


Рисунок 4 – Этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда [5, с. 77]

Авторская методика А. В. Копытовой предусматривает формирование не просто системы стимулирования, а содержит разработку алгоритма такой структуры, которая обеспечит рациональный подход к мотивации сотрудников. Для автора важно было разработать систему стимулирования, доступную к применению на большом количестве предприятий, несмотря на многообразие видов деятельности, разницу в количестве персонала,

продолжительность времени функционирования предприятия на рынке и других факторов. В структуру рациональной системы стимулирования, по мнению автора, входит материальное стимулирование, нематериальное стимулирование и стимулирование комфортными условиями труда. Методика формирования такой системы стимулирования представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Методика формирования рациональной системы стимулирования [29, с. 32]

Результаты анализа рассмотренных методик сведены в таблицу 2.

Выполненный анализ иллюстрирует, что проблема разработки и внедрения наиболее эффективной системы стимулирования, способной усилить конкурентные позиции предприятия на основе удовлетворения потребностей и развития работающего в ней персонала, является сегодня недостаточно изученной – в теории не сформировалось единого подхода к определению структуры процесса формирования.

Таблица 2 – Сравнение методик формирования системы стимулирования персонала<sup>1</sup>

Автор методики	Сильные стороны	Слабые стороны
Е. П. Митрофанова	Первый этап диагностирует не только систему, но и уровень мотивации; система стимулирования подлежит документированию во внутренних документах компании	Отсутствует этап оценки эффективности системы
А. В. Модорский и В. Н. Ярышина	Формула расчета КРІ позволяет максимизировать точность оценки трудовой эффективности	Учитывается только материальный аспект и экономическая эффективность, игнорируя нематериальные способы мотивации, уровень удовлетворенности работника
Е. Н. Ветлужских	Мотивирующие и демотивирующие факторы рассматриваются отдельно, есть этап тестирования элементов системы	Отсутствует этап определения эффективности существующей системы стимулирования
А. В. Копытова	Предусмотрен алгоритм, при котором система является эффективной на начальном этапе; предусмотрена разработка нормативного обеспечения	Неясно осуществляется ли оценка уровня мотивации персонала в процессе разработки

Практически все ранее рассмотренные подходы на начальном этапе формирования системы стимулирования на предприятии предполагают

<sup>1</sup> Составлено автором по: [4, 32, 42, 43]

исследование особенностей рынка, отрасли, системы стимулирования данного предприятия и у его конкурентов. Однако только А. В. Копытова ставит вопрос о том, есть ли потребность в разработке новой или модернизации функционирующей системы стимулирования, хотя это является существенным и важным дополнением [28]. Разработка системы стимулирования персонала должна заканчиваться оценкой эффективности ее внедрения для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений.

Выполненный анализ существующих методик формирования системы стимулирования на предприятии позволяет заключить следующее – формирование системы стимулирования персонала должно осуществляться по определенной методике, разработанной предприятием. С учетом выявленных сильных и слабых сторон предлагается формирование системы стимулирования на предприятии осуществлять в следующей последовательности:

- анализ современных тенденций стимулирования персонала на российских и зарубежных предприятиях – именно с этого этапа должна начинаться разработка системы стимулирования, поскольку понимание общей картины развития области трудовой мотивации и стимулирования позволит объективно оценить, насколько устарела или актуальна действующая на предприятии система;

- определение политики и целей стимулирования – исходя из анализа тенденций в мировой и российской практике важно пересмотреть стратегию и цели стимулирования для конкретного персонала предприятия. При дальнейшей работе над системой стимулирования соответствие выбранным целям будет являться показателем для включения основания в систему методов. На этом же этапе должен осуществляться контроль за соответствием целей стимулирования общим стратегическим целям предприятия, которые являются генеральными условиями функционирования каждой системы организации;

– исследование действующей в компании системы стимулирования состоит из анализа фактически применяемых стимулов в динамике, то есть не только за последний отчетный период, но и за предыдущие года с анализом эффективности этих методов. Важно иметь полное представление о реально применяемых в компании методов стимулирования, поэтому на этом этапе очень важно организовать оценку мотивационного настроения работника при помощи опроса, наблюдения или эксперимента. На этом этапе чрезвычайно важно предусмотреть сценарий, когда система стимулирования окажется эффективной, и разработка новой системы будет нецелесообразной;

– проектирование оснований стимулирования – на этом этапе список всех фактически применявшихся оснований стимулирования подвергается ревизии – те основания, которые не актуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования, вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития и современных тенденций, пожеланий работников;

– разработка форм стимулирования заключается в проектировании форм стимулирования. Полученные перечни форм поощрений и взысканий подвергаются ревизии – из них вычеркиваются формы, признанные неэффективными, не соответствующими целям организации, и добавляются новые, способные повысить эффективность системы стимулирования персонала. Полученные данные должны быть систематизированы в соответствии со всеми требованиями и принципами, рассмотренными ранее в работе. Система стимулирования предполагает наличие не просто оснований и стимулов, а согласованное существование всех ее элементов – субъектов, процедурных положений, меру ответственности за реализацию;

– внедрение и оценка эффективности – как проверка разработанной теории на практике для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений;

– этапом, завершающим разработку системы стимулирования персонала, является разработка нормативного обеспечения – единого корпоративного документа, содержащего все положения по новой системе стимулирования.

Таким образом, анализ теоретических положений, касающихся общего понимания мотивации и стимулирования в процессе трудовой деятельности, главных условий и принципов построения эффективной системы стимулирования, существующих методик ее формирования позволяет сформулировать предложения, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала организации.

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО МК «СТАНУМПРО»

### 2.1 МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК СПОСОБА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Оплата труда является одним из способов материального стимулирования персонала в организации и в условиях деятельности многих российских организаций – основным. Процесс организации заработной платы на предприятии происходит на основе нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д. Под тарифными системами понимается совокупность нормативов, которые определяют дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли [2]. Трудовое законодательство дает право юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям самостоятельно выбирать ту или иную систему оплаты труда.

Среди различных форм и системы оплаты труда, используемых в субъектах хозяйствования, наиболее широко применяются сдельная и повременная формы оплаты труда, характеристика которых представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные формы оплаты труда и механизмы расчета заработка [8, с. 132]

Форма оплаты труда	Характеристика формы оплаты труда
Сдельная форма	Величина оплаты труда работника начисляется за единицу произведенной продукции объема выполненных работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки.
Повременная форма	Труд работника оплачивается согласно его тарифной ставке в соответствии с присвоенной квалификацией или окладом за фактически отработанное время.

Как видно из таблицы 3, размер заработка при сдельной и повременной формах оплаты труда непосредственно зависит от тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ. Тарифной ставкой называется абсолютный размер заработной платы различных групп и категорий рабочих за единицу рабочего времени. Тарифная ставка может быть часовой, дневной или месячной. При этом нормы, как правило, рассчитываются на час работы или на изделие в нормо-часах.

В свою очередь, формы заработной платы подразделяются на несколько систем, характеристики которых представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Системы сдельной и повременной форм оплаты труда и их характеристика [15, с. 118]

Системы сдельной формы оплаты труда и методы расчета заработка		Системы повременной оплаты труда и методы расчета заработка	
Прямая сдельная	Оплата труда производится по расценкам за единицу выпущенной продукции, определяемые путем деления тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножения тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.	Простая повременная	Размер заработной платы рабочего зависит от тарифной ставки, соответствующей присвоенному квалификационному разряду, или от оклада и отработанного им рабочего времени.
Косвенная сдельная	Размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих. Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых ими производственных рабочих.	Повременно-премиальная	Работник сверх заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время дополнительно получает премию за достижение определенных количественных и качественных показателей.
Сдельно-премиальная	Рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения.	Окладная	Оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам.

Продолжение таблицы 4

Системы сдельной формы оплаты труда и методы расчета заработка		Системы повременной оплаты труда и методы расчета заработка	
Сдельно-прогрессивная	Труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы определяется в каждом конкретном	Контрактная	При контрактной системе размер оплаты труда работника оговаривается в трудовом договоре (контракте).
Аккордная	Расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии - на основе норм и расценок на аналогичные работы. Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.		

При реализации той или иной формы оплаты труда используются тарифная или бестарифная системы оплаты труда.

Под тарифными системами понимается совокупность нормативов, которые определяют дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли [2]. В состав тарифной системы оплаты труда входят тарифные ставки или оклады, тарифная сетка и тарифные коэффициенты. Тарифная система оплаты труда в субъектах хозяйствования, как правило, определяется договорами, заключенными с коллективом, на основании существующих единых тарифно- квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда.

Тарифная система оплаты труда представителей бюджетной сферы «...устанавливается на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы, утверждаемой в порядке, установленном

федеральным законом, и являющейся гарантией по оплате труда работников бюджетной сферы» [25, с. 132].

Бестарифная система оплаты строится в организации на основе так называемого квалификационного уровня, характеризующего фактическую продуктивность рабочего. Данный показатель определяется путем деления фактической зарплаты рабочего за прошлый период на минимальный уровень зарплаты, который существует на данный период. Все работники предприятия разбиваются на определенные квалификационные группы, каждая из которых имеет свой уровень квалификации: специалисты и квалифицированные рабочие от 3,1 до 1,8, рабочие без квалификации – 1, руководители – 3, 6 [23, с. 144].

Как ранее было сказано, при использовании сдельной формы оплаты труда на предприятии, заработок рабочего прямо зависит от количества и качества произведенной продукции, при этом при расчете заработка за его основу берется сдельная расценка за единицу товара, работ или услуг, которая исчисляется по формуле (1):

$$P_{ед.} = T_{ст.} / N_{выр.}, \quad (1)$$

где  $P_{ед.}$  - сдельная расценка за единицу товара, работ или услуг, руб.;

$T_{ст.}$  - тарифная ставка выполненной работы за час, руб.;

$N_{выр.}$  - норма выработки за один час.

Сдельная расценка за единицу товара, работ или услуг исчисляется по формуле (2):

$$P_{ед.} = (T_{ст.} \times T_{см.}) / N_{выр. \text{ за смену}}, \quad (2)$$

где  $T_{см.}$  - время смены, час.;

$N_{выр. \text{ за смену}}$  - норма выработки за смену, ед. продукции.

При установленной норме времени на производство продукции и других видов работ или услуг данный показатель определяется по формуле (3):

$$P \text{ ед.} = T \text{ ст.} \times N \text{ вып.}, \quad (3)$$

где  $N \text{ вып.}$  – норма выработки.

В условиях использования на предприятии системы прямой сдельной оплаты заработок начисляется работнику за объем изготовленной продукции по формуле (4):

$$З \text{ ед.} = P \text{ ед.} \times O, \quad (4)$$

где  $З \text{ ед.}$  – сдельный заработок, руб.;

$O$  – объем изготовленной продукции.

Если субъект хозяйствования использует сдельно-премиальную систему оплаты, то труд работника рассчитывается по формулам (5, 6):

$$З \text{ сд.} = З \text{ ед.} + П, \quad (5)$$

где  $З \text{ сд.}$  — сдельный заработок рабочего, руб.;

$П$  – премия за выполнение или перевыполнение установленных руководством предприятия показателей на тот или иной период, руб.

$$З \text{ сд.} = З \text{ ед.} \times (1 + П \text{ пр.}/100), \quad (6)$$

где  $П \text{ пр.}$  – установленный процент премии от суммы заработка за выполнение установленных показателей премирования.

Труд работника при применении косвенной сдельной системы оплаты труда характеризуется прямой зависимостью от результатов его трудовой деятельности и рассчитывается по формулам (7, 8, 9):

$$З к. = Т ст. \times П ср., \quad (7)$$

где  $З к.$  - общий сумма заработка рабочего, руб.;

$П ср.$  - средний уровень выполнения нормы выработки рабочим, %.

$$З к. = К \times О вып., \quad (8)$$

где  $К$  - косвенная сдельная расценка, руб.;

$О вып.$  - объем выпуска продукции рабочим.

$$К = Т ст. / Н вып. \quad (9)$$

Работники, получающие аккордную плату, премируются за выполнение объема работ раньше установленных сроков. Данное обстоятельство, несомненно, выступает основным инструментом стимулирования повышения производительности труда при использовании данной формы оплаты.

Заработок работника при простой повременной оплате его труда, определяется по тарифной ставке соответствующей квалификации за фактически отработанное время. Расчет месячной заработной платы работника осуществляется по формуле (10):

$$З мес. = Т ч (Т дн.) \times Ч факт. (Дн. факт.), \quad (10)$$

где  $З мес.$  – сумма заработной платы за месяц, руб.;

Т ч (Т дн.) – часовая (дневная) тарифная ставка работника данной квалификации, руб./час (руб./день);

Ч факт. (Дн. факт.) – фактически отработанное количество часов (дней) в месяце, час./мес. (дней/мес.).

В таблице 5 указаны преимущества и недостатки в процессе управления оплатой труда, связанные с применением различных систем оплаты труда.

Таблица 5 – Системы оплаты труда: преимущества и недостатки<sup>2</sup>

Система оплаты труда	Преимущества	Недостатки
Повременная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Простая в применении и дешевая система для регулирования эффективности/ производительности</li> <li>– Простая для понимания сотрудниками;</li> <li>– Предсказуемая/ стабильная модель получения заработка сотрудниками</li> <li>– Незначительные индустриальные разногласия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченные возможности для поощрения улучшений результатов работы</li> </ul>
Сдельная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокое стимулирование усилий</li> <li>– Низкие производственные издержки на единицу, распределенные накладные расходы</li> <li>– Более высокий заработок для производственного персонала</li> <li>– Низкая потребность в контроле</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тенденция к изменению заработной платы</li> <li>– Проблема с оплатой труда непроизводственного персонала</li> <li>– Проблема с определением фиксированной ставки</li> <li>– Потеря качества</li> <li>– Сопротивление улучшенным методам труда</li> </ul>
Бестарифная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод, позволяющий вознаграждать качества, которые не вознаграждаются при использовании других систем</li> <li>– Методы начисления премий для персонала, труд которого нелегко измерить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудности при определении критериев результативности некоторых сотрудников</li> <li>– Субъективность оценки</li> <li>– Подрыв командной работы</li> </ul>

Перечень положительных и негативных сторон процесса управления оплатой труда, приведенный в таблице 5, свидетельствует о наличии

<sup>2</sup> Составлено автором по: [23]

сильных и слабых сторон различных видов систем оплаты труда главным образом с позиции управления. Научные исследования, проводимые в данной сфере экономики, достаточно четко выявляют, по каким причинам могут возникать в практической деятельности субъекта хозяйствования вышеизложенные факторы.

На современном этапе своего развития субъекты хозяйствования, вне зависимости от формы и вида хозяйственной деятельности, несут значительные расходы, связанные с персоналом, в виде заработной платы, компенсационных, поощрительных, социальных и других выплат, которые в совокупности составляют материальную часть системы стимулирования персонала. На многих предприятиях удельный вес денежных средств, направляемых на вознаграждение своего персонала, составляет значительную часть в себестоимости продукции (работ, услуг).

Главной задачей предприятия при организации заработной платы является установление оплаты труда в зависимости от количества и качества выполняемых трудовых функций каждого работника, которое обеспечит роль стимулирующей функции вклада каждого.

Организация процесса оплаты труда на предприятии включает [34, с. 77]:

- определение форм и систем оплаты труда персонала;
- выявление и установление критериев и размеров определенных видов доплат за те или иные достижения;
- разработку и внедрение системы должностных окладов персонала;
- определение системы материального вознаграждения работников субъекта хозяйствования.

В современных условиях оплата труда на предприятии должна рассматриваться не только с позиции вознаграждения, но и с позиции стимулирования работников. Таким образом, заработная плата представляет собой категорию, в состав которой входят такие ее элементы, как: базовая (окладная) часть, доплаты, компенсационные и стимулирующие выплаты.

Для эффективного управления заработной платой необходимо проводить анализ системы оплаты труда.

Методика анализа системы оплаты труда во многом уникальна для каждой организации и зависит, главным образом, от поставленных целей. Любое предприятие обладает только ему присущим набором показателей оценки продуктивности бизнеса, но вместе с тем можно говорить о нескольких группах показателей, которые являются типовыми, общими для большинства компаний и составляют основу для анализа системы стимулирования.

Первая группа – это показатели, относящиеся к объему используемой рабочей силы и занятости персонала.

Первый показатель: структура фонда оплаты труда (далее - ФОТ), в котором важны:

- соотношение постоянной и переменной частей ФОТ;
- процент затрат, направляемых на обеспечение социальных льгот работников, по сравнению с суммарной компенсацией за результативность;
- определение названных соотношений для производственного персонала, специалистов, менеджеров и высшего руководства;
- доля ФОТ, которая используется для оплаты сверхурочной работы.

Если процент сверхурочных работ на предприятии стабильно превышает уровень 5–7%, то целесообразно планирование и проведение специального исследования причин этого явления для выявления основные тенденции.

Очень важно отследить динамику изменений всех этих показателей за три-пять лет, особенно в корреляции со стратегическими задачами предприятия.

Второй показатель: коэффициент соотношения между размерами ФОТ постоянного персонала и ФОТ сотрудников сторонних организаций, выполняющих ряд бизнес-функций по договорам подряда и/или вынесенных на аутсорсинг.

Анализируя имеющееся соотношение, важно получить ответы на следующие вопросы:

– позволяет ли привлечение сторонних организаций обеспечивать качество работ, стабильно превышающих качество «внутренних» исполнителей?

– экономит ли внутренние ресурсы (какие и в каких пропорциях) привлечение сторонних работников?

Третий показатель называется «условный работник».

Он, в известной степени, обобщает два предыдущих показателя. Этот показатель позволяет контролировать и измерять использование дополнительного рабочего времени (сверхурочных работ, работ, выполняемых по совместительству и в качестве замещения в связи с больничными или прогулами). Количественное выражение показателя «условный работник» получается путем деления всех рабочих часов, оплаченных за отчетный месяц (кроме тех, которые оплачиваются в двойном размере согласно действующему законодательству) на среднее количество рабочих часов в отчетном месяце.

Показатель «условный работник» помогает наглядно оценить, насколько целенаправленно (на достижение корпоративных целей) «работает» та или иная составляющая ФОТ.

Вторая группа показателей связана с оценкой стоимости трудовых ресурсов по отношению к стоимости производимых ими благ и получаемой для предприятия выгоды. В эту группу включены следующие показатели:

– доля заработной платы (суммарных компенсационных выплат) в себестоимости производимой продукции/услуг (%), а также динамика этого показателя в сравнении с данными по другим предприятиям отрасли.

Дело в том, что в интерпретации этого показателя решающее значение имеет отраслевая принадлежность бизнеса. Компании, занятые в сфере услуг, затрачивают на компенсационные выплаты, как правило, около 40% всех вложений в производство услуги, а компании сектора высоких

технологий – часто и более 40%. В то же время, для производственных предприятий данный показатель считается приемлемым в пределах 10–15% затрат, а предприятия, связанные с использованием дорогостоящего сырьевого ресурса, стремятся «держат» этот показатель даже ниже данной нормы.

Для конкретной компании важно анализировать долю затрат на оплату персонала в себестоимости продукции/услуг. Во-первых, это важное условие обеспечения конкурентоспособности, а, во-вторых, если компания в области компенсаций стремится к установлению партнерских отношений с работниками, она неизбежно сделает выбор в пользу более продуктивного персонала, способного обеспечить экономию и высокопроизводительное использование других ресурсов (финансов, сырья, времени, информации). По этой причине политика в области компенсаций должна быть увязана со стратегическими задачами и с политикой в области подбора и обучения персонала, иначе высокооплачиваемых работников трудно будет удержать.

– производительность труда, определяемая в расчете доли валового продукта и/или валовой прибыли, которая приходится на одного работающего. Детализируем этот показатель.

В первом случае – показатель «производительность труда на одного работающего как доля валового продукта» применим для производственных компаний. Он может быть определен в разрезе часового / сменного / суточного / недельного / месячного временного периода.

Стоимость рабочей силы при определенной производительности труда возможно контролировать путем отслеживания следующего соотношения: насколько темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы (или отстает). Общепринятой нормой считается тенденция, при которой опережающими темпами растет производительность труда, а увеличение выплат на оплату труда является результатом ряда системных компенсационных решений.

Во втором случае показатель «производительность труда на одного работающего как доля валовой прибыли» может быть проанализирован в сопоставлении с такими контрольными данными в области компенсаций, как:

а) базовая ставка самого нижнего ранга, на которой основана вся иерархическая система окладов;

б) максимальная базовая ставка согласно тарифной сетке;

в) динамика прибыльности в расчете на одного работника;

г) принципы оплаты высших должностных лиц.

– добавленная стоимость на одного работника предприятия. Идея, положенная в основу данного показателя, заключается в том, что результативность деятельности в бизнесе складывается из цепочки бизнес-процессов, представленных работой как производящих, так и поддерживающих подразделений. Оценить, точнее «замерить», участие этих подразделений в создании конечной стоимости достаточно сложно.

В то же время использование показателя «добавленная стоимость» позволяет перевести дискуссию «кто главный и приносит прибыль...» в плоскость поиска соответствия того вклада, который вносит конкретное подразделение в реализованную стоимость продукта/услуги и той доли стимулирующих выплат, которую подразделение получает.

Особое место в материальном стимулировании труда работников российских организаций занимает премирование, поскольку чаще всего применяется в качестве дополнительных денежных стимулирующих выплат. Основными элементами премиальной системы являются: категории премирования, показатели премирования и источники премирования.

От категории персонала предприятия зависят формы и размеры премирования. Например, премирование рабочих осуществляется за выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества продукции и культуру производства в виде расчетного процента к часовой

тарифной ставке (обычно до 75 %) от фактически отработанного времени, т.е. начисление премии идет на основную заработную плату [44, с. 199].

Следовательно, категории премирования – это группы персонала, которые предполагается премировать с различным диапазоном стимуляции. Они могут совпадать с делением персонала на основной и вспомогательный, а могут быть следующими (по убыванию диапазона премирования):

- руководители, и в первую очередь руководители ключевых подразделений, от которых зависит основной бизнес-результат;
- сотрудники-профессионалы, создающие основной бизнес результат;
- сотрудники, помогающие создавать основной бизнес-результат;
- сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы организации (или влияющие опосредованно): курьеры, водители, уборщицы и т.п. [54, с. 118].

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности, для руководства они должны коррелировать, главным образом, с прибылью, для рабочих и специалистов – с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ [64, с. 13]. При этом они должны быть достаточно просты и понятны работникам, а размеры – экономически обоснованы. Общие показатели и объекты премирования представлены в таблице 6.

Анализ объектов премирования позволяет сделать вывод, что практически все объекты премирования направлены на увеличение объема продукции или услуг, прибыльности, успешности, качества, экономии. Одновременно, в показателях премирования отражены такие экономические единицы, как: себестоимость, производительность, рост объема продукции и окупаемость. Все это говорит о том, что эффективность премирования работников в определяющей степени зависит от правильного, объективного

определения и утверждения показателей премирования. Таким образом, показатели премирования напрямую связаны с условиями премирования.

Таблица 6 – Показатели и объекты премирования [71, с. 17]

Объект премирования	Показатели премирования
Увеличение объема выпускаемой (реализуемой) продукции, увеличение объема предоставляемых услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска;</li> <li>– выполнение плана по росту производительности труда;</li> <li>– выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями;</li> <li>– рост товарооборота.</li> </ul>
Экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение себестоимости продукции за счет экономии ресурсов;</li> <li>– сокращение расходов на единицу конечной продукции;</li> <li>– выполнение плана по снижению издержек производства;</li> <li>– сокращение рабочего времени на операцию, вид работ.</li> </ul>
Рост финансовой успешности, прибыльности организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибыльность;</li> <li>– рентабельность;</li> <li>– окупаемость при инвестициях;</li> <li>– удержание на определенном уровне зарплат;</li> <li>– снижение зарплатоемкости конечной продукции.</li> </ul>
Повышение качества продукции, повышение качества услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост доли продукции высшего качества;</li> <li>– рост удовлетворенности клиентов;</li> <li>– увеличение показателей сервиса обслуживания клиентов;</li> <li>– сокращение сроков обслуживания;</li> <li>– внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг.</li> </ul>
Снижение брака продукции и рекламации услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост объема доброкачественной продукции;</li> <li>– отсутствие штрафных санкций;</li> <li>– отсутствие рекламации на продукцию, услуги;</li> <li>– выполнение требований системы бездефектного труда.</li> </ul>

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из показателей премирования и отображают требования к исполнителю по его достижению. Они должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий. На промышленных предприятиях

одними из условий и показателей премирования могут выступать те, которые приведены в качестве примера в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели и условия премирования на промышленных предприятиях [71, с. 17]

Показатель премирования	Условия премирования
Количество изготовленной продукции.	Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции
Качество продукции.	Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству продукции (услуг).
Выработка на одного работника в месяц.	Обеспечение неснижаемого запаса товаров по количеству и ассортименту.

Таким образом, важно учитывать следующее: единых для всех условий и показателей премирования не существует. Причиной тому служит наличие специфических особенностей в каждой коммерческой организации.

## 2.2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО МК «СТАНУМПРО»

Общество с ограниченной ответственностью Металлургическая компания «СтанумПро» занимается закупом и производством металлических изделий из баббитов, олова, свинца, припоев ПОС и ПОССу. Компания осуществляет деятельность с 2007 года и находится по адресу: г.Екатеринбург, ул. 8 марта, 207а.

Компания осуществляет деятельность по механической обработке металлов и специализируется на изготовлении разнообразных по форме и назначению деталей с высокими требованиями к точности, прочности и шероховатости поверхностей. Компания обладает новым и высокотехнологичным оборудованием и стремится к развитию в области прогрессивных технологий, благодаря чему предлагает на рынке широкий ассортимент качественных изделий из металла. ООО МК «СтанумПро»

имеет собственную спектральную лабораторию, в которой проверяется на качество и состав любое сырье, закупаемое для производства.

Главные цели деятельности компании – это извлечение прибыли, стремление к росту на рынке металлических изделий, достижение самых высоких показателей качества в отрасли и обеспечение социальных гарантий для сотрудников.

В соответствии с поставленной целью компания решает следующие задачи: постоянно работает над качеством производимых изделий, развивает инновационную деятельность, стремится к максимальному использованию ресурсов и качественной работе с клиентами. Основные показатели деятельности компании представлены в таблице 8.

Анализ приведенных данных показывает, что в 2016 году выручка от реализации снизилась на 16287 тыс. руб. или на 2,7% при снижении затрат на производство на 660 тыс. руб. или на 0,1%. Такое изменение и превышение темпов снижения выручки над темпами снижения затрат на производства определило существенное снижение прибыли от продаж, которая уменьшилась на 15611 тыс. руб. или на 33,9%. Сумма прибыли до налогообложения снизилась на 747 тыс. руб. или на 8%. Снижение чистой прибыли составляет 567 тыс. руб. или 7,4%. Основной причиной таких изменений послужила дестабилизация экономической ситуации в стране, которая естественным образом сказалась на повышении цен на материалы и производственное сырье, а цены на продукцию повышались медленными темпами с учетом договорных условий.

Таблица 8 – Основные технико-экономические показатели ООО МК «СтанумПро» за 2014-2016 гг.<sup>3</sup>

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 от 2014	2016 от 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	538967	609403	593132	70436	-16271	113,1	97,3
Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	534005	563306	562646	29301	-660	105,5	99,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4962	46097	30486	41135	-15611	929	66,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4306	39343	28596	35037	-10747	913,6	72,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2080	31474	22876	29394	-8598	1513,1	72,6
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,99	0,92	0,95	-0,07	0,03	92,9	103,3
Среднесписочная численность персонала, чел.	98	97	89	-1	-8	99,0	91,8
Выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	5499,7	6282,5	6664,4	782,8	381,9	114,2	106,1
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	17567	25590	26345	8023	755	145,7	103
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	78700	82040	85803	3340	3763	104,2	104,6
Коэффициент износа, %	37,7	41,6	42,4	3,9	0,8	110,3	101,9
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	6,8	7,43	6,4	0,63	-1,03	109,3	86,1

<sup>3</sup> Составлено автором

Период 2014-2015 гг. характеризовался увеличением показателей – выручка выросла на 70436 тыс. руб. или на 13,1%, затраты на производство увеличились на 28301 тыс. руб. или на 5,5%, что определило увеличение прибыли от продаж на 41135 тыс. руб.

Затраты на 1 рубль выручки в период 2014-2015 гг. уменьшились на 0,07 руб. или на 7,1%, а в период 2015-2016 гг. возросли на 0,03 руб. или на 3,3% – негативная тенденция.

Уменьшилась и среднесписочная численность работников. За период произошло уменьшение численности работников на 9 человек, в т.ч. в 2015 году уменьшение численности составило 1 человек, а в последующий период 8 человек или 8,1%. Причина увольнения – сокращения работников, уход по собственному желанию и пр., что будет выявлено в дальнейшем. В условиях уменьшения численности и повышения в период 2014-2015 гг. выручки произошло увеличение производительности труда на 381,9 тыс. руб./чел. или на 6%.

Среднемесячная заработная плата работников увеличилась до уровня 26345 руб., увеличение в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 755 руб./мес. или 3%. Наибольшее увеличение заработной платы произошло в период 2014-2015 гг. – тогда заработная плата увеличилась на 8023 руб. или на 45,7%.

Стоимость основных производственных фондов составляет 85803 тыс. руб., тенденция ее увеличения держится на уровне 4% в год. Степень износа основных производственных фондов средняя, в 2016 году основные фонды изношены на 42,4%, что превышает показатель предыдущего года на 1,9%.

Фондоотдача в 2016 году по сравнению с 2015 уменьшилась на 1,03 руб./руб. или на 13,9%, что также может рассматриваться как негативный фактор в деятельности предприятия.

Кадровый состав определен в утверждаемом ежегодно штатном расписании. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в компании составила в 2016 году 89 человек. Для оценки

кадрового состава необходимо выполнить анализ профессионально - квалификационного уровня, а также структуры кадрового состава, что позволит определить наличие кадров и дать их общую характеристику.

На рисунке 6 отражена организационная структура управления.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО СК «СтанумПро»<sup>4</sup>

Анализ организационной структуры позволяет отнести ее к типу линейно – функциональных структур управления. Руководство компании осуществляет директор, который имеет в подчинении двух заместителей: по коммерческим и организационным вопросам и по производству. Основной

<sup>4</sup> Составлено автором

производственный персонал – это работники отдела обработки и изготовления деталей, непосредственно занятые производством продукции. Работники отделов маркетинга, персонала, финансово-правового обеспечения и закупа относятся к специалистам. Показатели движения персонала представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели движения персонала<sup>5</sup>

Наименование категории персонала и должности	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)		Темп роста %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2014	2015/2014	2016/2014
<b>РУКОВОДИТЕЛИ</b>	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Директор	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Заместитель директора по коммерческим и организационным вопросам	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Заместитель директора по производству	1	1	1	0	0	100,0	100,0
<b>СПЕЦИАЛИСТЫ</b>	8	8	7	0	-1	100,0	87,5
Юрист	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Маркетолог	2	2	2	0	0	100,0	100,0
Бухгалтер	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Специалист по кадрам	1	1	1	0	0	100,0	100,0
Сотрудники отдела закупа	3	3	2	0	-1	100,0	66,7
<b>ОСНОВНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ</b>	87	81	79	-6	-8	93,1	90,8
Работники цеха обработки металлов	44	41	40	-3	-4	93,2	90,9
Работники отдела изготовления изделий	25	22	24	-3	-1	88,0	96,0
Вспомогательный персонал	12	12	10	0	-2	100,0	83,3
Обслуживающий персонал	6	6	5	0	-1	100,0	83,3
<b>Итого</b>	<b>98</b>	<b>92</b>	<b>89</b>	<b>-6</b>	<b>-9</b>	<b>93,9</b>	<b>90,8</b>

Анализ приведенных данных показывает, что общее уменьшение численности в целом за период составило 9 чел или 9,2%. Наибольшее количество работников уволено в период 2014-2015 гг. – тогда снижение численности работников составило 6 человек или 6,1%. Численность руководителей неизменна и составляет 3 человека. За счет сокращения

<sup>5</sup> Составлено автором

одного сотрудника отдела закупок снизилась численность специалистов на 12,5%.

На рисунке 7 наглядно представлено изменение численности работников в анализируемом периоде. Наибольшему изменению подверглась категория основного производственного персонала, в ней общее снижение численности составило 8 человек или 9,2%. Во всех группах производственных рабочих наблюдается снижение, в частности:

- численность работников цеха обработки металлов снизилась на 4 человека или на 9,1%;

- численность работников цеха изготовления изделий сократилась на 1 человека или на 4%; в этой группе необходимо отметить колебания в численности работников – в 2014 году численность уменьшилась на 3 человека или на 12%, а в последующий период численность возросла на 2 человека или на 9%;

- численность вспомогательного персонала снизилась на 2 человека или на 16,7%, а численность обслуживающего персонала сократилась на 1 человека или на 16,7%.

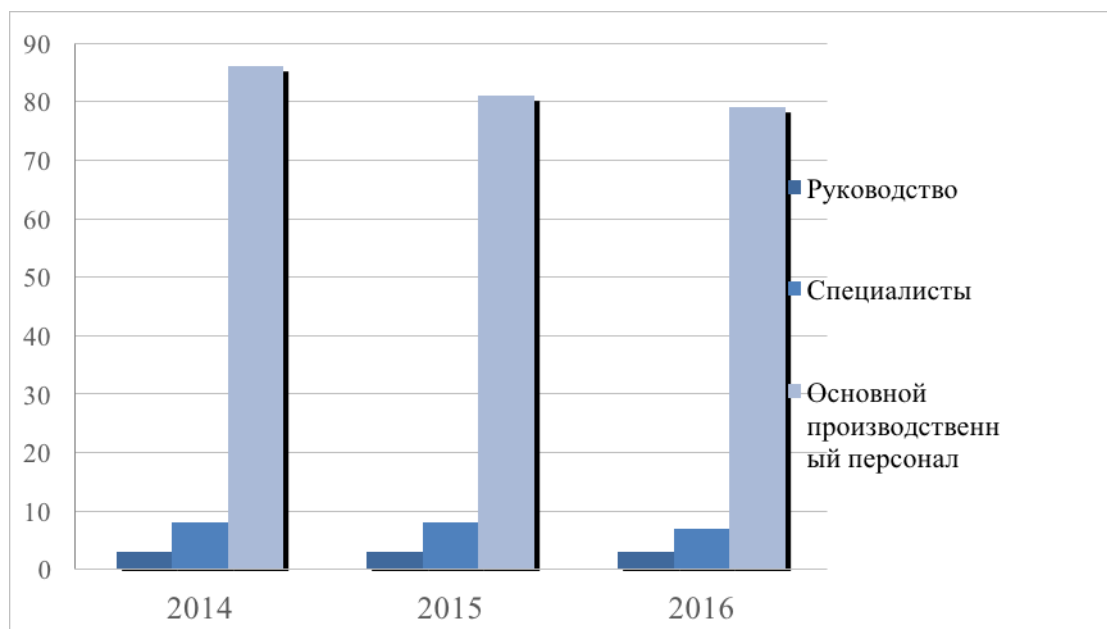


Рисунок 7 – Изменение численности персонала в 2014-2016 гг., чел.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Составлено автором

В таблице 10 отражена структура персонала.

Таблица 10 – Динамика структуры персонала по категориям работников<sup>7</sup>

Наименование категории персонала и должности	Среднесписочная численность, чел.			Структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
<b>РУКОВОДИТЕЛИ</b>	3	3	3	3,06	3,26	3,37
Директор	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Заместитель директора по коммерческим и организационным вопросам	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Заместитель директора по производству	1	1	1	1,02	1,09	1,12
<b>СПЕЦИАЛИСТЫ</b>	8	8	7	8,16	8,70	7,87
Юрист	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Маркетолог	2	2	2	2,04	2,17	2,25
Бухгалтер	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Специалист по кадрам	1	1	1	1,02	1,09	1,12
Сотрудники отдела закупа	3	3	2	3,06	3,26	2,25
<b>ОСНОВНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ</b>	87	81	79	88,78	88,04	88,76
Работники цеха обработки металлов	44	41	40	44,90	44,57	44,94
Работники отдела изготовления изделий	25	22	24	25,51	23,91	26,97
Вспомогательный персонал	12	12	10	12,24	13,04	11,24
Обслуживающий персонал	6	6	5	6,12	6,52	5,62
<b>Всего работников</b>	<b>98</b>	<b>92</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Анализ приведенных данных свидетельствует о преобладающей роли в структуре персонала основного производственного персонала. Его доля составляет 88%, наблюдаются незначительные колебания. В структуре производственного персонала максимальный удельный вес приходится на группу работников цеха обработки металлов (44,94% в 2016 году), удельный вес работников отдела изготовления изделий составляет 26,97%, на долю вспомогательного персонала приходится 11,24%, на долю обслуживающего

<sup>7</sup> Составлено автором

5,62. Удельный вес специалистов незначительно отклоняется от 8%, руководителей – от 3%.

В цехе обработки металлов оплата труда плавильщиков металлов и сплавов, занятых непосредственной обработкой закупленного сырья, осуществляется по повременно-премиальной системе. Тарифные разряды приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Тарифные ставки работников, занятых непосредственной обработкой сырья.<sup>8</sup>

Профессия, специальность, разряд	Тарифная ставка, руб/час
Мастер цеха	212,56
Бригадир	98,20
Плавильщик 3 разряда	69,29
Плавильщик 4 разряда	80,34
Плавильщик 5 разряда	90,12

В соответствии с данной системой, рабочий сверх оплаты в соответствии с отработанным временем и тарифными ставками получает премию за обеспечение определенных количественных и качественных показателей. По каждому показателю в отдельности устанавливается размер премии в зависимости от ее значения. Плавильщики металлов премируются за выполнение производственных заданий и обеспечения качества выполненных работ.

Повременная оплата труда по тарифным ставкам для плавильщиков определяется как произведение тарифной ставки на фактически отработанное время по формуле (11):

$$Z_{pl} = Z_{tar} * T_{otr}, \quad (11)$$

где  $Z_{tar}$  –тарифная ставка, руб./час.;

$T_{otr}$  - отработанное время, час.

---

<sup>8</sup> Составлено автором

Единое положение о премировании всех работников компании отсутствует. Премия работникам цеха обработки металлов, базовый размер которой составляет 5000 руб., начисляется с учетом выполнения всех показателей качественной обработки при ежемесячном выполнении в течение квартала ключевых показателей работы. Ключевыми показателями являются:

- а) отсутствие событий, связанных с нарушением безопасности производства, и случаев производственного травматизма;
- б) отсутствие металлургических дефектов – плен, трещин, пузырей, раковин, заусенцев и закатов;
- в) отсутствие химических пороков – перетрав, недотрав, матовости, шероховатых пятен;
- г) отсутствие механических дефектов – задир, рванин, надрывов, морщин, складов, черновин, выхватов, бороздок, отслаивания и забоин.

Размер выплаты премии определяется с помощью корректирующих коэффициентов (таблица 12).

Таблица 12 – Корректирующие коэффициенты в зависимости от разряда и превышения нормы качества<sup>9</sup>

Разряд	Превышение нормы качества				
	до 0,5%	до 1%	до 3%	до 5%	свыше 5%
3	0,1	0,3	0,4	0,5	0,75
4	0,3	0,5	0,75	1,0	1,1
5	0,5	0,75	1,0	1,1	1,2
Бригадир	0,75	1,0	1,1	1,2	1,3

В целях стимулирования повышения профессионального мастерства плавильщиков, стабильно обеспечивающим высокое качество работ (выпускаемой продукции), освоившим выполнение работ по смежным операциям и профессиям, могут устанавливаться надбавки за профессиональное мастерство, дифференцированные по разрядам

<sup>9</sup> Составлено автором

квалификации: III разряда в размере до 12%, IV разряда - до 16%, V разряда - до 20%.

В случае допущения брака в работе или снижения качества производимой продукции и выполняемых работ указанные надбавки отменяются на основании документального подтверждения случаев брака или снижения качества работы.

Ведомость заработной платы для плавильщика представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Ведомость заработной платы<sup>10</sup>

Оклад	рабочих дней	Оплата по окладу	Больничны й лист		Отпуск		Премия	Доплата	Мат.помощь	Итого начислено	Аванс	Профсоюзные взносы	Подходный налог	Кредит	Пенсионный фонд	На руки
			дни	сумма	дни	Сумма										
80,34	21	13 513,19	0	0,00	0	0,00	9.767,48	1.671,21	0,00	24.951,88	6.748,56	477,92	2.979,00	-138,96	1.175,70	13.714,45

Таким образом, переменный фонд оплаты труда (премиальная часть) может составлять до 50% от суммы заработной платы. Таким образом, система материального стимулирования в компании позволяет улучшить качество производимой работы, повысить производительность труда, сократить непроизводительные потери рабочего времени бригад.

Анализ показал, что с 2015 года компания осуществляет ряд мер по формированию благоприятных условий труда и психологического климата для работников. В рамках осуществления этой социальной политики в организации стала проводиться целенаправленная работа по мониторингу и совершенствованию системы оплаты и мотивации труда работников.

<sup>10</sup> Составлено автором

Ежегодно проводимое социологическое исследование персонала в 2016 году показало, что общий индекс удовлетворенности работников трудом составил 58,64% (в 2015 г. – 57,9%), соблюдение работодателем социальных гарантий – 73,13% (2015 г. – 72,6%). Полученные данные свидетельствуют о том, что трудовой коллектив в 73% случаев считает, что руководство компании соблюдает обещанные гарантии, однако, более половины коллектива остается неудовлетворенной проводимой социальной и материальной политикой компании.

Одним из ключевых недостатков применяемой в ООО «СтанумПро» системы оплаты труда является необоснованно высокое содержание в заработной плате переменной части – порядка 50 %. Существуют различные взгляды на то, каким должно быть соотношение постоянной и переменной частей заработка. На российских предприятиях наиболее распространены соотношения 50:50, 75:25, 90:10, при этом широко распространено мнение, что соотношение 50:50 обладает более широкими возможностями стимулирования работников, поскольку половина заработка зависит от результатов труда.

Стоит возразить, что структура 50:50, применяемая, в частности, в исследуемой организации, способна эффективно функционировать только в условиях институционального совершенства. На данный момент в ООО «СтанумПро» подобные условия отсутствуют. Измерение личного вклада каждого работника, труд которого оплачивается по сдельным расценкам, осуществляется единолично его непосредственным руководителем, что неизбежно ведет к субъективизму в оценках. Автоматизация процесса учета выполненных работ требует значительных экономических затрат, а также абсолютного разделения труда по операциям и привязки операций к конкретным работникам. Это делает навыки работников не универсальными. При уходе одного члена коллектива в отпуск или выбытии его по болезни, становится невозможна замена другим работником, поскольку он специализируется на выполнении другой технологической операции.

Кроме того, абсолютное разделение операций между членами бригад и привязка количества выполненных работ к сумме заработка создаст условия для разобщенности целей у членов коллектива. Если сдельный заработок работника зависит от количества обработанных им деталей в процессе конкретной операции, каждый будет стремиться выпустить как можно больше «своих» деталей, независимо от того, нужны ли они для дальнейшего процесса. Это приведет к ситуации, при которой возникнет избыток одних деталей и недостаток других.

Индивидуальный вклад работников, получающих заработную плату по повременно-премиальной системе, не может быть учтен никаким иным способом, кроме субъективного мнения руководства. Следовательно, заработок, на 50 % состоящий из переменной части, неспособен стать справедливой оценкой результатов труда.

Установлено, что в рассматриваемой организации материальным денежным способом стимулирования является повременно-премиальная система оплаты труда, которая предполагает материальное денежное поощрение за высокое качество производимой работы, высокую производительность труда, сокращение непроизводительных потерь рабочего времени бригад.

Что касается материального неденежного стимулирования, то ООО «СтанумПро» предоставляет брендированную рабочую одежду персоналу, которая обновляется каждые полгода. Бесплатное питание для работников, оплата жилья, транспорта и услуг связи не осуществляется, корпоративное посещение спортивных комплексов не организовано.

Нематериальное социальное поощрение на предприятии включает объявление благодарности, награждение памятным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета.

На рассматриваемом предприятии нематериально-организационное стимулирование – это соблюдение дисциплины труда, а его результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на

работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей. Стимулирование свободным графиком, внутрифирменное обучение и другие способы не применяются.

Таким образом, анализ и оценка действующей системы стимулирования в ООО «СтанумПро» свидетельствуют о том, что компания не стремится создавать благоприятные условия труда и комфортный психологический климат для трудового коллектива, поскольку согласованная система стимулирования на предприятии не разработана и не внедрена, а применяемая на предприятии повременно-премиальная форма заработной платы является необъективной в условиях настоящей организации. Более того, ежегодный мониторинг выявления степени удовлетворенности персонала условиями труда показал, что общий индекс удовлетворенности работников трудом составил 58,64% – такое значение считается критическим, в результате чего очевидной является необходимость разработки системы стимулирования персонала для ООО «СтанумПро».

## 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО МК «СТАНУМ ПРО»

### 3.1 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Исследование современных способов стимулирования персонала на зарубежных предприятиях показало, что:

– в Японии отличительной особенностью мотивации труда является пожизненный найм на работу. Подобные меры улучшают психологическое состояние работника, снимая стресс и напряжение, которые очень часто сопровождает персонал из-за постоянного страха потерять рабочее место;

– в США применяется сочетание элементов сдельной и повременной систем оплаты труда, участие работников в прибыли, премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента, соблюдение технологической дисциплины;

– во Франции при организации стимулирования труда работников используются такие методы как балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Особенно поощряется инициативность;

– в Великобритании чаще других встречается участие работников в капитале предприятия. Действительная эффективность этого способа очевидна, поскольку работник относится к своей трудовой деятельности не как к обязанности, а как к способу повлиять на уровень прибыли предприятия [45].

Таким образом, отличительной особенностью многих иностранных предприятий является последовательная минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также

возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия.

В 2016 году эксперты международного рекрутингового агентства «Kelly Services» провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда» [54]. Полученные результаты исследования, представленные на рисунке 8, показывают, что основным стимулирующим фактором для россиян остается уровень оплаты труда и социальные гарантии (64%).



Рисунок 8 – Факторы, мотивирующие российских сотрудников (по данным исследования в 2016 году) [54]

По сравнению с результатами исследования 2015 года, факторы, влияющие на мотивацию россиян, практически не изменились. Уровень оплаты труда и наличие социальных гарантий по-прежнему остается главным мотивирующим фактором для российского работника. При этом масштабные и интересные задачи составляют 40 %, комфортная и дружеская атмосфера в компании также – 36 %, снизилась значимость официального трудоустройства (31 %). Зарубежные проекты/командировки (16 %) и профессионализм коллег в общей совокупности (19 %) стали оказывать большее влияние на мотивацию работников. Стоит отметить, что гибкий график труда, составляющий 15 %, показал наибольший рост симпатий

российских работников и увеличился на 4 % по сравнению с предыдущим периодом. По отзывам специалистов рекрутинговой компании, популярность этого фактора будет развиваться в 2017–2018 гг.

По результатам исследования можно сделать вывод, что на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда. Однако, как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании, мотивация сотрудника падает, но результаты другого исследования, проведенного исследовательским центром портала Superjob.ru, утверждают, что существуют определенные стимулы, побуждающие людей к результативной работе (рисунок 9).

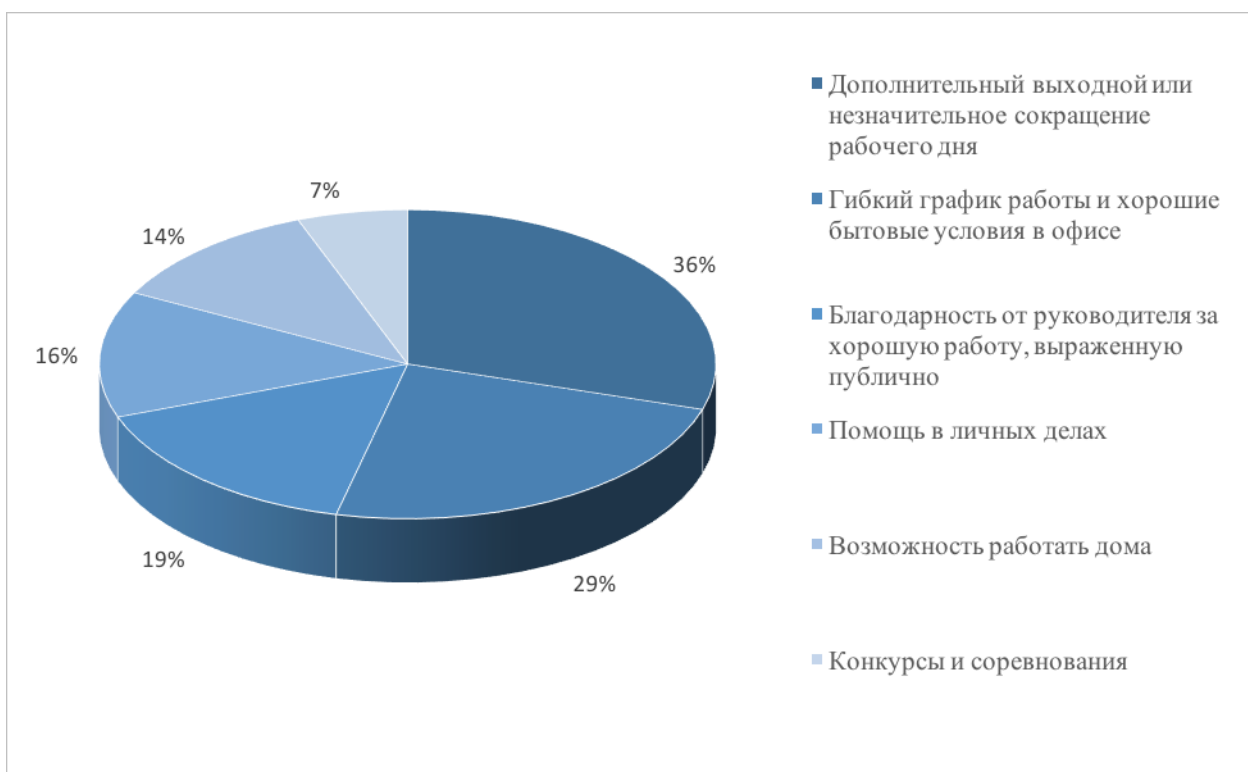


Рисунок 9 – Основные способы мотивации россиян [78]

Проведенный опрос среди 3 000 экономически активных россиян старше 18 лет выявил, что большинство респондентов (36 %) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например, возможность раньше уходить с работы.

На втором месте стоит гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе, составляющие по 29 %. Каждый пятый участник

исследования (19 %) отметил для себя признание и публичную благодарность руководителя за хорошую работу. Для респондентов, составляющих 16 % от всех опрошенных людей, актуальна помощь и поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, содействие в оформлении ребенка в детский сад и т. п.). Привлекательной является возможность трудиться дома для 14 % опрошенных. Однако конкурсы и соревнования не вызывают у респондентов большого энтузиазма (7 %).

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны и чувством гордости, и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей.

Таким образом, полученные результаты анализа современных тенденций представляют несомненную ценность для разработки системы стимулирования труда персонала на предприятии ООО МК «СтанумПро» и легли в основу формирования политики и целей стимулирования на предприятии.

### 3.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ И ЦЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ

С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования внедряемая в ООО МК «СтанумПро» система стимулирования должна быть основана на политике увеличения влияния неденежных способов стимулирования. Главной целью реализации предлагаемой системы стимулирования на предприятии определено повышение эмоциональной заинтересованности работников в осуществлении своих трудовых функций, направленной на качество и эффективность производственной деятельности предприятия.

Установление системы стимулирования труда работников направлено на решение следующих задач:

- совершенствование кадрового потенциала, в условиях формирования лояльных к компании работников;
- повышение эффективности труда, формирование уникальной на предприятии культуры трудовой деятельности;
- стимулирование стремления к освоению передовых технологий в профессиональной деятельности, повышение престижа металлургической деятельности;
- установление комфортного эмоционального фона в коллективе;
- обеспечение осознанного выполнения Правил внутреннего трудового распорядка и соблюдения трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения к труду и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности.

### 3.3 ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

С целью выполнения вышеуказанных задач, а также для установления потребностей персонала проведено анкетирование (приложение А), в котором приняли участие 83 человека, включая директора и бригадиров, специалистов и основной производственный персонал. В таблице 14 представлены результаты, характеризующие отношение персонала к ООО МК «СтанумПро».

Таблица 14 – Отношение персонала к ООО МК «СтанумПро»<sup>11</sup>, кол-во чел.

Возрастные группы	Личное время для меня важнее работы	Личное время и работа важны для меня в равной степени	Работа для меня важнее личного времени
25-30	14	11	11
30-35	13	17	13
35-40	1	1	1
Старше 40	0	1	0
Итого	28	30	25

На рисунке 10 наглядно проиллюстрированы результаты отношения персонала к ООО МК «СтанумПро». В этом типе исследования большое значение приобретает возрастная градация, которая свидетельствует о том, что для молодого персонала личное время важнее работы, наибольшее количество ответов по этому пункту наблюдается именно в этой группе – 14 респондентов. В среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится также важна, как и личная жизнь для основного состава группы – 17 человек опрошенного персонала.

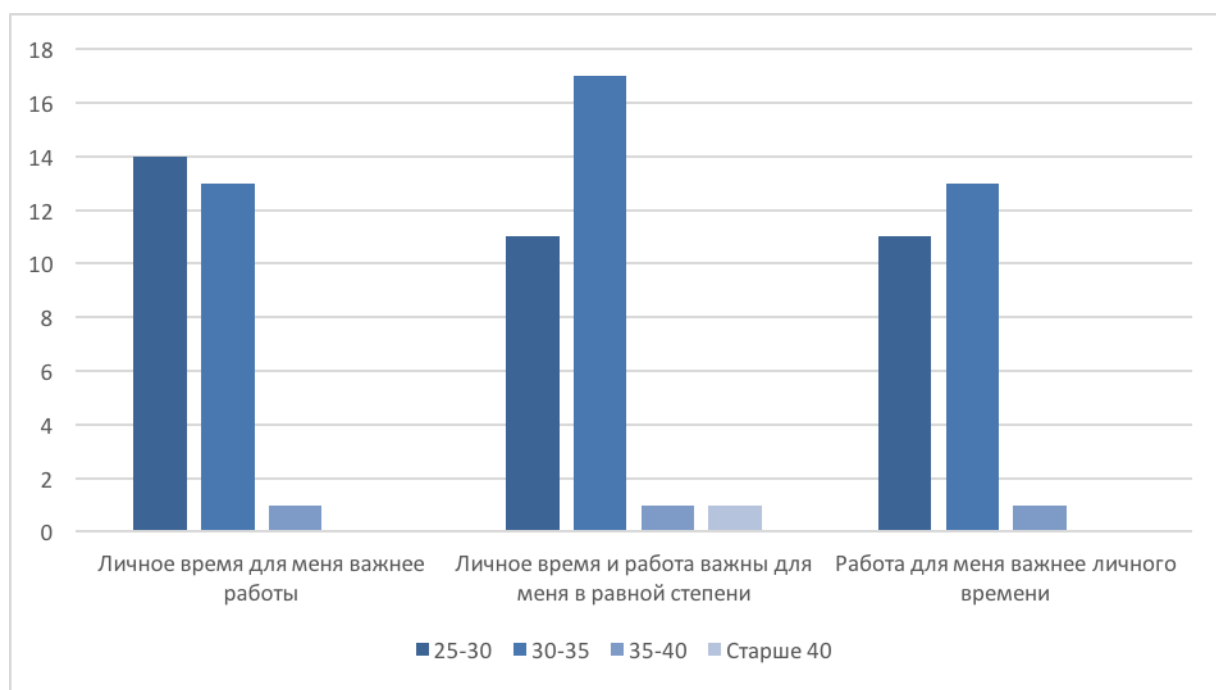


Рисунок 10 – Отношение персонала к ООО МК «СтанумПро»<sup>12</sup>

Анализ полученных данных позволяет заключить, что для большей части персонала работа в ООО МК «СтанумПро» имеет больше значение –

<sup>11</sup> Составлено автором

<sup>12</sup> Составлено автором

для 25 человек – приоритетнее личной жизни и для 30 опрошенных – наравне с личной жизнью. Треть респондентов отметила, что для них личная жизнь важнее.

В рамках анкетирования также определялся уровень удовлетворенности персонала своей работой. В таблице 15 результаты представлены с дополнительной классификацией по категориям персонала, чтобы в целом определить, у какой категории наблюдается тенденция к ощущению неудовлетворенности условиями труда.

Таблица 15 – Удовлетворенность работой персонала ООО МК «СтанумПро»<sup>13</sup>, кол-во, чел.

Характер ответов	Руководители	Основной производственный персонал	Специалисты
Да	1	35	1
Не совсем	-	28	3
Нет	2	10	3
Затрудняюсь ответить	-	-	-
всего	3	73	7

Результаты опроса по выявлению удовлетворенности трудовыми условиями персонала ООО МК «СтанумПро» показали, что у персонала организации отсутствуют затруднения в определении своей позиции по поводу удовлетворенности трудовыми условиями.

По удовлетворенности персонала прослеживается следующая тенденция: процент частично неудовлетворенных работников (37%) примерно совпадает с процентом удовлетворенных работников условиями труда – по 44%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной. В целом, результаты удовлетворенности персонала трудовыми условиями представлены на рисунке 11.

<sup>13</sup> Составлено автором



Рисунок 11 – Удовлетворенность работой персонала ООО МК «СтанумПро»<sup>14</sup>

В ходе исследования выявлены основные факторы, влияющие на уровень удовлетворенности персонала. Результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Факторы, влияющие на удовлетворенность работой в ООО МК «СтанумПро»<sup>15</sup>

Характер ответов	Руководители	Основной производственный персонал	Специалисты
Интересная работа	-	12	1
Престижность выполняемых функций	2	18	1
Размер заработной платы	-	25	4
Соответствие полученной специальности	1	18	1
Другое	-	-	-
Всего	3	73	7

Таким образом, по результатам анкетирования можно сформулировать следующие выводы:

- для руководителей наибольшую важность имеет престижность выполняемых трудовых функций;

<sup>14</sup> Составлено автором

<sup>15</sup> Составлено автором

– для производственного персонала наибольшее значение имеет размер заработной платы – 25 опрошенных, одинаково важны престижность и соответствие трудовой функции полученной специальности;

– для специалистов на удовлетворенность трудовыми функциями влияет размер заработной платы (4 респондента), одинаково голоса распределились (по одному положительному ответу) в пользу интереса к работе, престижа и соответствия полученной специальности. Обобщение результатов анализа факторов, влияющих на удовлетворенность работой персонала ООО МК «СтанумПро», представлено на рисунке 12.

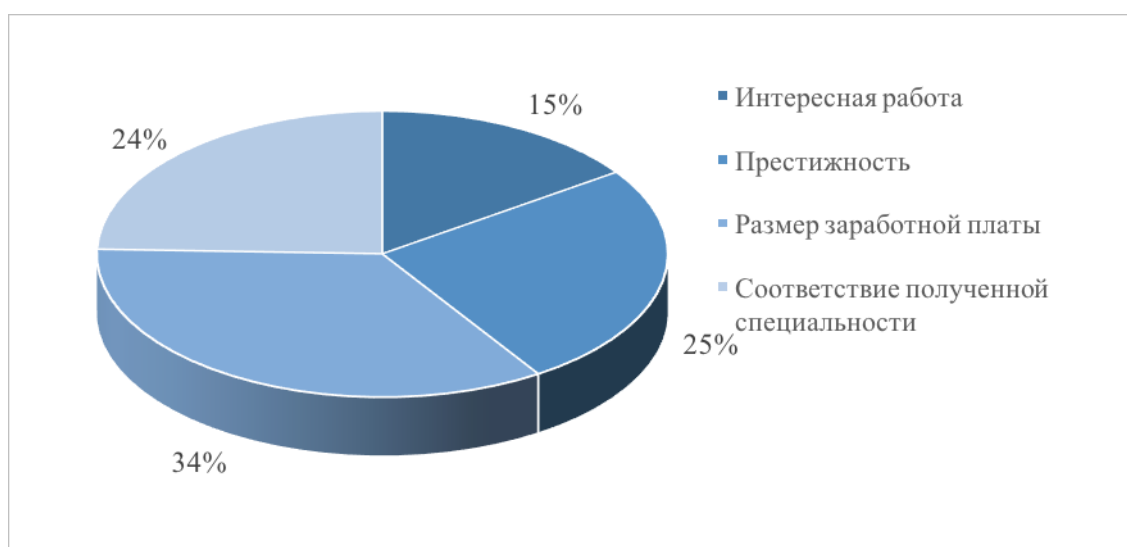


Рисунок 12 – Факторы влияния на удовлетворенность работой персонала ООО МК «СтанумПро»<sup>16</sup>

По результатам опроса можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой оказывают размер заработной платы (34%).

Результаты анализа оценки персоналом психологического климата в коллективе ООО МК «СтанумПро» представлены в таблице 17.

<sup>16</sup> Составлено автором

Таблица 17 – Оценка персоналом психологического климата в ООО МК «СтанумПро»<sup>17</sup>

Характер ответов	Руководители	Основной производственный персонал	Специалисты
Благоприятный	2	21	-
Нормальный	1	31	5
Удовлетворительный	-	21	1
Неудовлетворительный	-	-	1
Затрудняюсь ответить	-	-	-
Всего	3	73	7

Анализ психологического климата в коллективе ООО МК «СтанумПро» показал, что руководители и производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, но с разной степенью удовлетворенности – большая часть из них характеризуют психологическую обстановку как нормальную. Результаты общей оценки психологического климата представлены на рисунке 13.

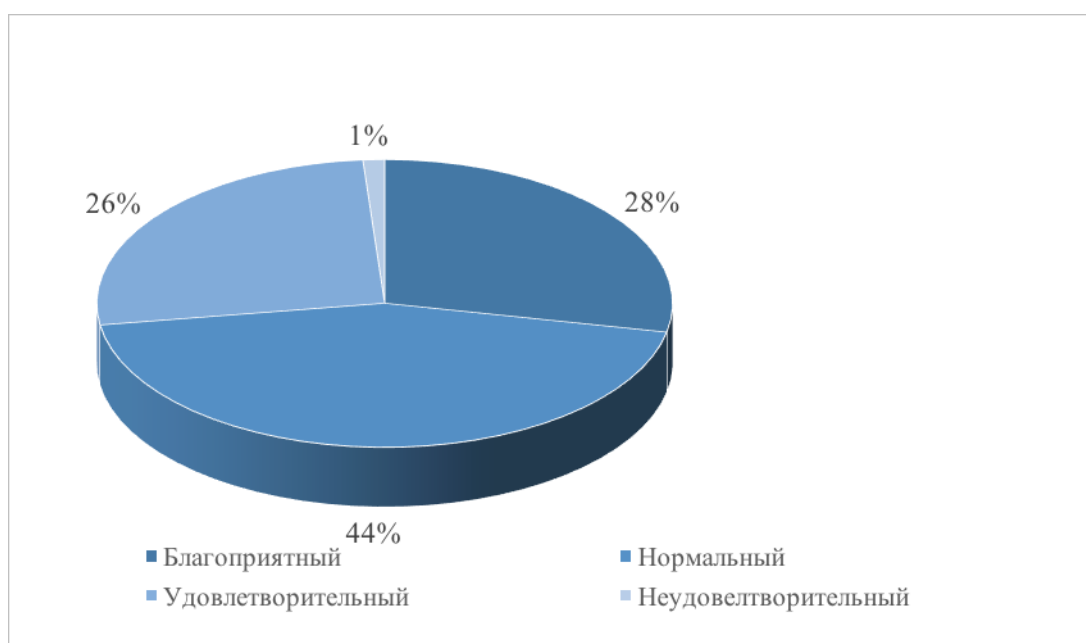


Рисунок 13 – Оценка персоналом психологического климата в ООО МК «СтанумПро»

Никто из специалистов не считает психологический климат на предприятии благоприятным, однако большинство характеризует его как

<sup>17</sup> Составлено автором

нормальный. 5 специалистов оценивают психологическую обстановку как нормальную, но благоприятную.

Проведенный опрос персонала ООО МК «СтанумПро» установил, что:

– для молодого персонала личное время важнее работы, в среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится такой же важной, как и личная жизнь;

– процент частично неудовлетворенных условиями труда (37%) работников практически совпадает с процентом удовлетворенных – по 44%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной;

– наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой имеют размер заработной платы (34%). Руководители и основной производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, среди специалистов наблюдается ухудшение психологического климата.

### 3.4 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОСНОВАНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Анализ системы стимулирования на предприятии ООО МК «СтанумПро» выявил, что в качестве методов стимулирования применяется лишь повременно-премиальная форма заработной платы, при которой 50% заработка составляет премиальная часть за выполнение плана. Другие методы стимулирования не внедрены в деятельность компании, в результате чего обоснованным будет вывод, что компания не стремится создавать благоприятные условия труда и комфортный психологический климат для трудового коллектива.

Анкетирование показало, что применяемая на предприятии премиальная система не удовлетворяет сотрудников, так как лишь 44 %

опрошенных полностью удовлетворены трудовыми условиями. Отсюда следует, что в компании необходимо применять неденежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций.

Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности, но, помимо этого, основания стимулирования должны содержать показатели оценки индивидуального подхода к организации труда, участие в общественных работах, содействие соблюдению безопасных условий труда, качество результатов труда. Перечисленные основания стимулирования должны применяться в согласованной системе стимулирования на предприятии.

### 3.5 РАЗРАБОТКА ФОРМ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ИХ СИСТЕМАТИЗАЦИЯ

Следующим этапом разработки системы стимулирования является разработка форм стимулирования для персонала ООО МК «СтанумПро» с учетом перечисленных оснований. Результаты этого этапа в систематизированном виде представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Основания и формы стимулирования для предприятия ООО МК «СтанумПро»

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
За интенсивность и высокие результаты работы		
Высокая результативность работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право получения модернизированного оборудования
Индивидуальный подход к выполнению трудовых обязанностей	Наличие рационализаторских предложений по выполнению трудовых функций, успешно внедренных	Гарантированное бесплатное повышение квалификации, рекомендации к повышению разряда

## Продолжение таблицы 18

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
<b>За интенсивность и высокие результаты работы</b>		
Участие в выполнении важных работ, общественно значимых мероприятий	Активное участие в проведении субботников, поздравлении работников со значимыми датами, помощь в проведении опросов, формировании и высказывании мнения коллектива	Рекомендация к получению путевки на санаторный отдых для работника и членов его семьи
Обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы оборудования	Самостоятельный ремонт и наладка оборудования	Повышение разряда, рекомендация к повышению по должности
<b>За качество и объем выполняемых работ</b>		
Успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителя)	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право составления индивидуального трудового графика на ближайший отчетный период
Повышение плановых и нормативных показателей работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) превышение плановых показателей на 5% без замечаний руководителя	Предоставление одного дополнительного выходного дня в отчетном периоде
Инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации	Выявление у работника лидерских и организаторских качеств, успешное внедрение предложенных им способов оптимизации производственного процесса	Бесплатное обучение по повышению квалификации, повышение разряда, рекомендация к повышению по должности

Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

### 3.6 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность – поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

– предсказуемость – работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;

– адекватность – поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;

– своевременность – поощрение должно следовать за достижением результата;

– прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

План внедрения предлагаемой системы стимулирования представлен в таблице 19.

Таблица 19 – План внедрения предлагаемой системы стимулирования персонала в ООО МК «СтанумПро»

Этап	Продолжительность этапа	Ответственный
Презентация новой системы стимулирования заместителям директора и руководителям отделов	5 дней	Директор, руководитель отдела персонала
Подготовка и утверждение положения об установлении новой системы стимулирования	7 дней	Отдел персонала, директор
Подготовка финансовых ресурсов на реализацию системы стимулирования	7 дней	Заместитель директора по коммерческим и организационным вопросам
Ознакомление специалистов и основного производственного персонала	7 дней	Отдел персонала, бригадиры
Осуществление консультаций по применению системы стимулирования	В течение всего периода применения системы стимулирования	Отдел персонала
Анализ итогов реализации стратегий	Через 3 месяца	Директор, заместитель директора
Корректировка стратегий	По мере необходимости	Директор, руководитель отдела персонала

Результаты этапов систематизации и разработки нормативного обеспечения представлены в приложении Б в виде Положения о стимулировании работников ООО МК «СтанумПро».

### 3.7 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношение связанных с проектом затрат и результатов, и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо выполнить расчет изменения выручки от реализации продукции, расходов предприятия и чистой прибыли.

Любые предлагаемые для внедрения мероприятия в коммерческой организации должны быть обусловлены экономическим эффектом. Эффект от внедрения предложенной системы стимулирования будет проявляться в повышении удовлетворенности сотрудников, снижении текучести кадров, улучшении качества и объемов производимых товаров, в росте количества постоянных клиентов предприятия.

Для расчета экономической эффективности предлагаемой системы стимулирования необходимо сформировать план затрат на предлагаемые мероприятия. Внедрение предложенной системы стимулирования не требует капитальных затрат. Исходя из того, что каждый месяц путевку на санаторный отдых будет получать один работник, а профессиональную переподготовку в Центре повышения квалификации в месяц будут проходить 2 работника, смета затрат на внедрение проекта представлена в таблице 20. Таблица 20 – Смета затрат на внедрение системы стимулирования персонала ООО МК «СтанумПро»<sup>18</sup>

Мера стимулирования	Количество, чел./год	Стоимость, руб.	Расходы, руб./год
Предоставление путевки для санаторного отдыха на семью из 4 человек на 2 дня	12	25 000	300 000

<sup>18</sup> Составлено автором

Продолжение таблицы 20

Мера стимулирования	Количество, чел./год	Стоимость, руб.	Расходы, руб./год
Страховые взносы			90 000
Профессиональная переподготовка 2 сотрудников в Центре профессиональной переподготовки	12	12 000	144 000
Итого			534 000

Таким образом, расходы предприятия на внедрение системы стимулирования увеличатся на 534 000 руб.

Выполненные А.С. Шапиро исследования показали, что при внедрении неденежных форм стимулирования работающих возможно повышение производительности труда до 5% [72, с.188]. Прогнозируется, что в ООО МК «СтанумПро» внедрение предлагаемой системы стимулирования позволит повысить производительность труда работников предприятия на 2%. Выработка на одного работающего при этом составит 6797,7 тыс. руб./чел. (6664,4\*0,02).

Тогда выручка от реализации продукции составит:

$$6797,7 * 89 = 604994,2 \text{ тыс. руб./год}$$

Следовательно, прирост выручки от реализации продукции составит:

$$11862,2 \text{ тыс руб./год или } 1,9\%.$$

Изменение объема производства на 1,9% приведет к росту затрат на производство и реализацию продукции. Сумма затрат на производство и реализацию продукции при изменении объема производства определяется по формуле (12):

$$C_{\text{пр}} = C_{\text{баз}} \times K_{\text{П}} + C_{\text{баз}} \times K_{\text{ПОСТ}} / (1 + v), \quad (12)$$

где  $C_{\text{баз}}, C_{\text{пр}}$  – базовое и проектное значения суммы затрат на производство и реализацию продукции, тыс. руб./год;

$K_{П}$ ,  $K_{ПОСТ}$  – доля переменных и постоянных затрат в себестоимости продукции, доли единицы;

$v$  – коэффициент изменения объема производства продукции. Он определяется по формуле (13):

$$v = (V_{пр} / V_{баз}) - 1, \quad (13)$$

где  $V_{баз}$ ,  $V_{пр}$  – соответственно, базовый и проектный объемы производства продукции.

Затраты на производство и реализацию продукции в базовом периоде составили 562 646 тыс. руб.

По данным ООО МК «СтанумПро» доля переменных затрат в общей сумме затрат на производство и реализацию продукции составляет 70%.

Таким образом, при увеличении объема производства на 1,9% сумма затрат на производство и реализацию продукции составит:

$$562646 * 0,7 * 1,019 + 562646 * 0,3 = 570129,2 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма прибыли от продаж по проекту составит:

$$604994,2 - 570129,2 = 34865 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли от продаж составит:

$$34865 - 34865 = 4379 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с тем, что затраты, необходимые для реализации данного проекта, в соответствии с действующим законодательством, уменьшают налогооблагаемую прибыль предприятия, их следует учесть при расчете проектной прибыли до налогообложения. Прирост прибыли до налогообложения составит:

$$4379 - 534 = 3845 \text{ тыс. руб.}$$

Чистая прибыль возрастет на 3076 тыс. руб.  $(3845 - 3845 * 0,2)$ .

Таким образом, выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения системы стимулирования персонала ООО МК «СтанумПро» составит 3076 тыс. руб.

Изменение технико–экономических показателей ООО МК «СтанумПро» представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Технико-экономические показатели ООО МК «СтанумПро» при внедрении системы стимулирования персонала

Наименование показателя	Значение показателя		Отклонение	
	база	проект	абсолютное	относительное, %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	593132	604994,2	+11862,2	+ 2,00
Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	562646	570129,2	+7483,2	+1,33
Прибыль от продаж, тыс. руб.	30486	34865	+4379	+14,34
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	28596	32441	+3845	+13,44
Чистая прибыль, тыс. руб.	22876	25952	+ 3076	+13,44
Затраты на 1 рубль выручки, руб./руб.	0,95	0,94	-0,1	-1,00
Среднесписочная численность персонала, чел.	89	89	-	-
Выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	6664,4	6797,7	+133,3	+2,00
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	26345	26345	-	-

Кроме того, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала в ООО МК «СтанумПро». Он проявляется в следующем:

- повышение интереса к работе;
- улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;

- повышение качества работы;
- снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести;
- повышение удовлетворения от работы;
- повышение чувства собственной значимости для организации.

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в ООО МК «СтанумПро» проблемы системы стимулирования персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под мотивацией трудовой деятельности в настоящем исследовании понимается стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. Данное определение транслирует генеральные признаки мотивации труда – внутреннее побуждение работника, удовлетворение его собственных потребностей в самореализации.

Стимулирование трудовой деятельности – это комплекс целенаправленных действий со стороны организации, осуществляемых с помощью материальных и нематериальных средств для формирования у работника устойчивого желания к эффективной трудовой деятельности.

Система стимулирования персонала делает возможным достижение положительного эффекта не только для работника, но и для работодателя. Для работодателя – руководства компании система стимулирования в конечном итоге направлена на оптимизацию экономических результатов – интенсификацию сбыта и увеличение объемов выручки, снижение себестоимости продукции.

Исследование системы стимулирования работников на предприятии не представляется возможным без анализа конкретных форм стимулирования. Традиционно методы стимулирования принято разделять на материальные и нематериальные – эту точку зрения поддерживают А. Я. Кибанов, Н. В. Цветкова, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, О. Митрофанова, М. В. Ловчева, А. П. Грачев, М. С. Гусарова, А. А. Литвинюк, Е. В. Кузуб, А. А. Тихонова и др. Некоторые авторы, такие как Е. П. Петренко, Т. П. Хрипкова, Т. А. Сентябова, А. А. Когдин предлагают рассматривать деление методов стимулирования на монетарные и немонетарные.

На основе обобщений результатов изучения различных отечественных и зарубежных научных положений, практического опыта стимулирования персонала на предприятиях, предложено выделить следующие способы

стимулирования работников в коммерческих организациях: материальное денежное, материальное неденежное, нематериальное организационное, нематериальное морально-социальное.

Разработка системы стимулирования для предприятия – это поэтапный, дифференцированный процесс, результатом которого становится комплекс стимулирующих мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации персонала.

Выполненный анализ существующих методик формирования системы стимулирования на предприятиях позволил заключить следующее – формирование системы стимулирования персонала должно осуществляться по индивидуальной методике, разработанной в рамках конкретного предприятия. С учетом выявленных сильных и слабых сторон изученных методик в диссертации предложена последовательность формирования системы стимулирования на предприятии, в соответствии с которой разработана система стимулирования персонала ООО МК «СтанумПро».

Установлено, что в современных условиях оплата труда на предприятии должна рассматриваться не только с позиции вознаграждения, но и с позиции стимулирования работников. Таким образом, заработная плата представляет собой категорию, в состав которой входят такие ее элементы, как: базовая (окладная) часть, доплаты, компенсационные и стимулирующие выплаты. Особое место в материальном стимулировании труда работников российских организаций занимает премирование, поскольку чаще всего применяется в качестве дополнительных денежных стимулирующих выплат.

Выполненный анализ и оценка действующей системы стимулирования в ООО «СтанумПро» позволили выявить, что компания не стремится создавать благоприятные условия труда и комфортный психологический климат для трудового коллектива, поскольку согласованная система стимулирования на предприятии не разработана и не внедрена. Применяемая на предприятии повременно-премиальная система заработной

платы является необъективной в условиях настоящей организации. В ходе исследования разработана анкета, с помощью которой выполнен опрос 93% персонала предприятия. Результаты опроса показали, что 44% опрошенных удовлетворены условиями труда – такое значение считается критическим, в результате чего очевидным является необходимость в разработке системы стимулирования персонала для предприятия ООО «СтанумПро».

В результате анкетирования персонала ООО МК «СтанумПро» в рамках разработки новой системы стимулирования было установлено, что для молодого персонала личное время важнее работы, в среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится такой же важной, как и личная жизнь; процент частично неудовлетворенных условиями труда составил 37% работников, процент неудовлетворенных сотрудников – 18% опрошенных. Наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой имеет размер заработной платы (34%).

В процессе разработки новой системы стимулирования выявлены современные тенденции мотивации работников в зарубежных и отечественных компаниях. Установлено, что отличительной особенностью многих иностранных предприятий является последовательная минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. В то же время на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника остается уровень оплаты труда.

С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования внедряемая в ООО МК «СтанумПро» система стимулирования должна быть основана на политике увеличения влияния неденежных способов стимулирования.

Главной целью реализации предлагаемой системы стимулирования на предприятии определено повышение эмоциональной заинтересованности

работников в осуществлении своих трудовых функций, направленной на качество и эффективность производственной деятельности предприятия.

При проектировании оснований стимулирования установлено, что интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности, но, помимо этого, основания стимулирования должны содержать показатели оценки индивидуального подхода к организации труда, участие в общественных работах, содействие соблюдению безопасных условий труда, качество результатов труда. В ходе исследования разработано Положение о стимулировании работников ООО МК «СтанумПро».

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ создает предпосылки для ликвидации выявленных в ООО МК «СтанумПро» проблем в сфере стимулирования персонала. Выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения неденежных методов стимулирования составит 3076 тыс. руб.

Результаты выполненного исследования доложены на Международной конференции студентов и молодых ученых «Весенние дни науки ВШЭМ».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алпатов А. А. Право человека на вознаграждение за труд в контексте соотношения экономики, права и справедливости (теоретико-правовые вопросы): дис. канд. юрид. наук: 12.00.01 / А. А. Андреевич. – Волгоград, 2005. – 194 с.
2. Банных М. В., Тукова Е. А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №1 (53). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-v-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2017).
3. Вайсбурд В. А. Экономика труда: учебное пособие – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 376 с.
4. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 133 с.
5. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
6. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Е. Н. Ветлужских. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 217 с.
7. Вторушин Н. А., Потапов А. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири. 2015. №4 (19). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-nastoyashee-i-budushee> (дата обращения: 07.03.2017).
8. Гаврилова С. В. Организация труда персонала: учебное пособие/ Гаврилова С. В., Иванова-Швец Л. Н. – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 224 с.
9. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник / Б. М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М.: Норма, 2009. – 464 с.
10. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом / Глик Д. И. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 143 с.

11. Гусарова М. С. Управление персоналом: учебное пособие. – Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.
12. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. – №4 – 33 с.
13. Дашкова Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. – №2. – С. 9-12.
14. Демин П.С. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции Республики Беларусь // Белорусский журнал международного права и международных отношений, 2009. – №3. – 84 с.
15. Егорова Е. А. Экономика и социология труда: учебное пособие / Е. А. Егорова, О. А. Золотарева, О. В. Кучмаева – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 318 с.
16. Жулина Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Жулина Е. Г., Иванова Н. А. – М.: Интел-Синтез, 2007. – 191 с.
17. Зоткина Н. С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.
18. Зоткина Н. С. Организация, нормирование и оплата труда в строительстве: учебное пособие. / Н. С. Зоткина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2013. – 209 с.
19. Зубарев Г. А. Управление мотивацией: институциональные проблемы. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 1. – С. 134-138.
20. Иванова Т. Б. Рынок труда в России: учебное пособие/ Иванова Т. Б. – М.: Российский университет дружбы народов, 2011. – 224 с.
21. Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.
22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2010 – 512 с.

23. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
25. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под. ред. А. Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2013. – 64 с.
26. Килин П. М., Чекмарев Н. И. Рекомендации по разработке Положения по мотивации труда на сельскохозяйственных предприятиях (в коллективных хозяйствах). Методическое пособие для руководителей хозяйств и профсоюзных работников АПК Тюменской области. – Тюмень.: ИПК ТГСХА, 2003. – 84 с.
27. Киселева В. А. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда / В. А. Киселева, А. В. Кружилин // Вестник ЮурГУ, Серия «Экономика и менеджмент», выпуск 19, 2011. – № 28. – С.81-86.
28. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М. РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 251 + IX с. + Доп. Материалы URL: <http://www.znanium.com>
29. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. 2015 – №3 Т.XIV. – С. 31-37
30. Копытова А. В. К вопросу о разработке нормативных документов, регламентирующих стимулирование работников предприятия. Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – В 3-х т. – Т. I. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. – С. 130-134

31. Копытова А. В. К вопросу о целях и задачах системы стимулирования работников современных российских предприятий. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014.- С. 104-107.
32. Копытова А. В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника. Современные проблемы науки и образования. – 2015. №1. URL: [www.science-education.ru/121-18700](http://www.science-education.ru/121-18700)
33. Корнейчук Б. В. Экономика труда: учеб. пособие / Б. В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2007. – 286 с. : ил.
34. Корнейчук Г. А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала/ Корнейчук Г. А., Козинцева С. В. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011. – 160 с.
35. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / Кошелев А. Н. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 224 с.
36. Криворотов В.В. Система показателей мотивации персонала, влияющих на конкурентоспособность предприятия / В. В. Криворотов, А. В. Калина, А. В. Пахтусов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – №4.
37. Лазутина А. Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда (на примере предприятий машиностроения): дис. канд. экон. наук: / А. Л. Лазутина – Ижевск, 2007. – 163 с.
38. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А. О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. –№6. – С. 376-379
39. Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002. – 304с.
40. Менеджмент: Учебник для вузов/ Под. ред. О. И. Виханский, А. И. Наумов – М.: Высш. Школа, 1994. – 350 с.
41. Миляева Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия. – Мотивация и оплата труда. 2013. –

- №1. – С. 39 – 46 101. Минева О. К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05
42. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. – Москва, 2008. – 346 с.
43. Модорский А. В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях : дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / А. В. Модорский – Пермь, 2014. – 210 с.
44. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / Под ред. А. П. Егоршина – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.
45. Мотивация персонала 2016: HR бренд способен привлечь лучшие кадры / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/Movation-2016/?hid=CA>
46. Новиков Д. А. Стимулирование в организационных системах: монография/ Новиков Д. А. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 306 с.
47. Одегов Ю. Г., Федченко А. А., Дашкова Е. С. Проектирование системы мотивации в организации. – Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. – № 2. – С. 32-39
48. Организация и регулирование оплаты труда: учебное пособие / Под ред. М. Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 272 с.
49. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: КНОРУС, 2008. – 320 с.
50. Перевалова Т. Ю. Заработная плата: функциональный аспект (вопросы методологии и теории): дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Т. Ю. Перевалова – Шуя, 1998. – 342 с.

51. Половинко В. С., Тимошенко О. Ю. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2010. – №2 – С. 5-12
52. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / В. С. Половинко и др.; под науч. Ред. Ю. Г. Одегова – М.: Информ-знание, 2002. – 484 с.
53. Пономарева Е. Н. Управление затратами на оплату труда в системе внутрифирменного бюджетирования на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности: дис. канд. экон. наук: 09.00.05 / Е. Н. Пономарева – Архангельск, 2004. – 164 с.
54. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2015 – № 6(25) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/6\(25\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/6(25).pdf)
55. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Н. С. Пряжников. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
56. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А. В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 346 с.
57. Решетникова И. Г., Гусарова М. С. Вопросы разработки кадровой политики организации. Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015. – С. 129-133
58. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов: 3 т. / А. Смит; Т. 1 –М.: Ленинград, 1993. – 487 с.
59. Сотникова С. И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда. 2014. – №3. – С. 162–176.

60. Социология управления: учебное пособие / Н. В. Майорова [и др.]. – Воронеж: Научная книга, 2011. – 403 с.
61. Станишевская С. П. Развитие мотивационной функции заработной платы: микроэкономический аспект: монография / С. П. Станишевская, Д. А. Губанов. – Перм. Гос. Ун-т. – Пермь, 2010. – 192 с.
62. Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / С. М. Талтынов – Воронеж, 2004. – 202 с.
63. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организаций на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Токарева – Москва, изд-во МГУП, 2000. – 512 с.
64. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие И. В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. И доп. – Ростов н/Д: издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 271 с.
65. Управление персоналом: глоссарий терминологический словарь. Сост. А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
66. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – VIII – 453 с.
67. Федченко А. А. Вознаграждение персонала в рамках компенсационного пакета организации. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. – №4. – С. 18 – 24
68. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков – Москва: Вершина, 2008. – 208 с.
69. Червякова Е. В. Роль заработной платы в стимулировании труда работников торговых организаций: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. В. Червякова – Саратов, 2007 – 174 с.
70. Цветочкина И. А., Барышев Р. А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях // Статистика и

- экономика. 2015. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-sistemy-motivatsii-sotrudnikov-v-byudzhetnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 09.03.2017).
71. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
72. Шапиро С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
73. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Шевченко Т.В. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 108 с.
74. Шмелев О. Ю. КРІ – Базис мотивации. Век качества / О. Ю. Шмелев – 2010. – № 5. – С. 38-39.
75. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
76. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Г. Яковлева – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
77. Ярышина В. Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях. / В. Н. Ярышина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. – №3. – С. 92 – 97.
78. Официальный сайт исследовательского центра рекрутингового портала Superjob.ru / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.superjob.ru/community/life/37093/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для сотрудников ООО МК «СтанумПро»

1. Укажите Вашу должность: \_\_\_\_\_
2. Укажите Ваш возраст: \_\_\_\_\_ лет

В следующих вопросах выберите один правильный ответ:

3. Как Вы соотносите работу в ООО МК «СтанумПро» со своим личным временем?
  - Личное время для меня важнее работы
  - Личное время и работа важны для меня в равной степени
  - Работа для меня важнее личного времени
  
4. Удовлетворены ли Вы своей работой в ООО МК «СтанумПро» ?
  - Да
  - Не совсем
  - Нет
  - Затрудняюсь ответить
  
5. Что для Вас играет наибольшую роль в процессе осуществления трудовой деятельности в ООО МК «СтанумПро»?
  - Интересная работа
  - Престижность выполняемых функций
  - Размер заработной платы
  - Соответствие полученной специальности
  - Другое

6. Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе ООО МК «СтанумПро» ?

- Благоприятный
- Нормальный
- Удовлетворительный
- Неудовлетворительный
- Затрудняюсь ответить

Благодарим за участие в опросе!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ПОЛОЖЕНИЕ о порядке стимулирования работников Общества с ограниченной ответственностью Металлургический комбинат «СтанумПро»

Введено в действие  
Приказом директора  
От \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_

#### 1. Общие положения

Настоящее положение вводится в целях обеспечения высокой культуры труда на предприятии и усиления заинтересованности работников в повышении результативности своей профессиональной деятельности, развития творческой активности и инициативы, добросовестного исполнения должностных обязанностей и поощрения их за выполненную надлежащим образом работу.

#### 2. Порядок и условия выплат стимулирующего характера

2.1. В целях поощрения работников ООО МК «СтанумПро» (далее Организация) устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество и объем выполняемых работ.

2.2. Основания, критерии и формы стимулирования установлены в настоящем пункте.

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
За интенсивность и высокие результаты работы		
Высокая результативность работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право получения модернизированного оборудования
Индивидуальный подход к выполнению трудовых обязанностей	Наличие рационализаторских предложений по выполнению трудовых функций, успешно внедренных	Гарантированное бесплатное обучение по повышению квалификации, рекомендации к повышению разряда
Участие в выполнении важных работ, общественно значимых мероприятий	Активное участие в проведении субботников, поздравлении работников со значимыми датами, помощь в проведении опросов, формировании и	Рекомендация к получению путевки на санаторный отдых для работника и членов его семьи

	высказывании мнения коллектива	
Обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы оборудования	Самостоятельный ремонт и наладка оборудования	Повышение разряда, рекомендация к повышению по должности
За качество и объем выполняемых работ		
Успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителя)	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право составления индивидуального трудового графика на ближайший отчетный период
Повышение плановых и нормативных показателей работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) превышение плановых показателей на 5% без замечаний руководителя	Предоставление 1 дополнительного выходного дня в отчетном периоде
Инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации	Выявление у работника лидерских и организаторских качеств, успешное внедрение предложенных им способов оптимизации производственного процесса	Бесплатное обучение по повышению квалификации, повышение разряда, рекомендация к повышению по должности

2.3 Условия для назначения и периодичность применения методов стимулирования.

2.3.1. Условиями для назначения методов стимулирования являются:

- стаж работы в должности не менее 6 месяцев;
- отсутствие случаев травматизма;
- выполнение правил внутреннего трудового распорядка (отсутствие у работника дисциплинарных взысканий).

2.3.2. Назначенные меры стимулирования за интенсивность и высокие результаты работы работнику отменяются в случае применения в отношении него дисциплинарного взыскания в виде замечания или дисциплинарного взыскания в виде выговора. Последующее установление стимулирования осуществляется после снятия дисциплинарного взыскания или по истечении срока его действия в течение 6 месяцев.

2.3.3. Снижение или отмена стимулирующих мероприятий происходит в случае:

- изменение фонда оплаты труда;
- уменьшение объема прибыли более чем на 20%;
- отмена действия настоящего Положения.

### 3. Порядок установления стимулирующих мер для работников ООО МК «СтанумПро»

3.1 Установление стимулирующих мер осуществляется с учетом выполнения работниками организации перечня показателей, характеризующих эффективность и качество работы.

3.2. Оценка выполнения работниками организации критериев назначения стимулирующих мер производится комиссией, состоящей из бригадира, начальника отдела персонала и руководителя цеха, ежеквартально с учетом выполнения показателей эффективности работы.

3.3. Основанием для назначения стимулирующей меры является приказ начальника цеха с указанием конкретной стимулирующей меры каждому работнику.

3.4. В случае, если показатели деятельности работника учреждения не отвечают установленным критериям и сложилась отрицательная динамика работы, стимулирующая мера может быть изменена или отменена с учетом оценочной системы показателей эффективности работы приказом начальника цеха по письменному бригадира до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

3.5. Финансовое обеспечение стимулирующих мер производится бухгалтерией.

### 4. Заключительное положение

4.1. Настоящее Положение разработано на основе и в соответствии с Уставом Предприятия и не должно противоречить ему.

4.2. Настоящее Положение вступает в силу с ознакомления с ним трудового коллектива и утверждения приказом директора.

4.3. Изменения и дополнения в настоящее Положение рассматриваются и утверждаются в порядке, установленном действующему законодательству в сфере оплаты труда.

Все изменения и дополнения к настоящему Положению утверждаются по согласованию с директором Предприятия.