

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование системы стимулирования персонала

УДК – 005.32:331.101.3:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Аверина Юлия Сергеевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н		

Томск – 2019 г.

Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
P₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Авериной Юлии Сергеевны

Тема работы:

Совершенствование системы стимулирования персонала

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Учебная, методическая и научная литература по теме исследования; бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Партнеры Ноябрьск»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений	Рассмотреть теоретические и практические способы стимулирования персонала;

мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	дать оценку текущего уровня стимулирования персонала на предприятии; разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования и мотивирования персонала на предприятии
--	--

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Организационная структура; Основные технико-экономические показатели ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.; Расчет показателей экономической эффективности использования ресурсов и затрат ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.; Анализ численности персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.; Соотношение численности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 году, чел.; Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников за 2016-2017 гг.; Динамика изменения численности персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников за 2016-2017 гг.; Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по уровню образования работников за 2016-2017 гг.; Структура персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по уровню образования за 2017 год; Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу работы работников за 2016-2017 гг.; Структура персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу работы за 2016-2017 гг.; Источники найма работников на предприятии за 2017 год; Методы в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск» и их характеристика; Показатели, анализирующие систему управления ООО «Партнеры Ноябрьск»; Показатели удовлетворенности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» по основным показателям системы стимулирования; Оценка стимулирования сотрудника в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск»; Преимущества и недостатки стимулирования сотрудника в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск»;
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.фил.н.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Аверина Ю.С.		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Авериной Юлии Сергеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <p>2. <i>вредных проявлений факторов производственной среды</i></p> <p>3. <i>(метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></p> <p>4. <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></p> <p>5. <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></p>	<p>Описание рабочего места специалиста ООО «Партнеры-Ноябрьск» на предмет возникновения:</p> <p>– опасных проявлений факторов производственной среды: в помещении установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход.</p> <p>– Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами специальной оценки условий труда.</p> <p>– Рабочее место специалиста включает в себя: стол, стул, компьютер, многофункциональное устройство, клавиатуру.</p>
<p>6. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;</p> <p>3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>2. – <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></p> <p>3. – <i>системы организации труда и его безопасности;</i></p> <p>4. – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></p> <p>5. – <i>системы социальных гарантий организации;</i></p> <p>6. – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></p>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p>- корпоративные социальные программы;</p> <p>- стабильность выплаты заработной платы;</p> <p>- социальный пакет;</p> <p>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></p> <p>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></p> <p>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></p> <p>– <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров и услуг);</i></p> <p>– <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>- спонсорство и благотворительность;</p> <p>- ответственность перед потребителями услуг.</p>

<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i> – <i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i> 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договоры.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Структура программы КСО ООО «Партнеры-Ноябрьск»; Затраты на КСО ООО «Партнеры-Ноябрьск».</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.фил.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Аверина Ю.С.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 100 страниц, 25 таблиц, 25 использованных источников.

Ключевые слова: система стимулирования персонала, метод управления персоналом, организация труда, производительность труда, анализ.

Объект исследования - ООО «Партнеры-Ноябрьск».

Предмет исследования – система стимулирования персонала на предприятии.

Цель ВКР – совершенствование системы стимулирования персонала на предприятии для активизации трудового потенциала на повышение производительности труда работников.

В соответствии с поставленной целью решены следующие задачи: осуществлен обзор основных научных подходов к стимулированию трудовой активности сотрудника; проведен анализ процессов стимулирования трудовой активности сотрудника на примере ООО «Партнеры Ноябрьск»; разработаны основные направления совершенствования стимулирования трудовой активности сотрудника предприятия ООО «Партнеры-Ноябрьск».

В результате исследования и анализа выявлены недостатки существующей системы стимулирования персонала на основе современных теоретических и методических подходов, обеспечивающих его высокую производительность в деятельности ООО «Партнеры-Ноябрьск». Определена прогнозная экономическая эффективность от внедрения новой системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Партнеры-Ноябрьск».

Оглавление

Введение.....	10
1 Анализ современных теорий и практических подходов по стимулированию сотрудника	12
1.1 Мотивация и стимулирование персонала: сущность и специфика терминологии.....	12
1.2 Основные теории управления мотивацией и стимулированием труда	21
1.3 Исследование зарубежного опыта стимулирования сотрудников	23
1.4 Анализ российских подходов к стимулированию	30
2 Анализ существующей системы стимулирования на предприятии «Партнеры Ноябрьск».....	36
2.1 Описание объекта исследования	36
2.2 Исследование структуры сотрудников на предприятии «Партнеры Ноябрьск»	45
2.3 Исследование существующей системы стимулирования сотрудников	57
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудника	67
3.1 Разработка мероприятий системы стимулирования сотрудника.....	67
3.2 Расчет затрат на внедрение мероприятий по современной системе стимулирования сотрудника.....	76
4 Роль КСО в управлении предприятием	86
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	86
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	93
Заключение	96

Список использованных источников	98
--	----

Введение

За последние пять лет практика российских организаций сменила тактику к управленческому подходу большинства успешных компаний. Они усилили внимание к человеческой, прежде всего профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует нового и комплексного рассмотрения сферы управления сотрудником. При этом самым важным аспектом анализа является представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития любой организации.

Для менеджмента предприятия, самым главным и насущным, было проблемой правильного и наиболее эффективного стимулирования и мотивирования сотрудника. Данная важность и актуальность данных проблем не возможно оспорить ни с научной точки зрения, ни практикой менеджмента, так как все понимают, на сколько зависят результаты выполняемой работы сотрудником от правильного стимула предприятия.

Эффективно и максимально положительно выполненная работа сотрудников во многом зависит от руководителей предприятия, где грамотная система стимулирования позволяет добиться максимально точно и наиболее прибыльно, поставленных перед организацией целей. При этом важно разработать ту систему стимулирования, которая присвоена данному предприятию, и подобрать необходимые способы стимулирования отдельно для каждого сотрудника.

Несмотря на то, что вопрос стимулирования труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению широко рассмотрен (А.Альберт, У.Брэддик, О.С.Виханский, Ф.Герцберг, Е.П.Ильин, С.Б.Каверин, А.В.Карпов, Р.Л.Кричевсий, И.Д.Ладанов, М.Мескон, Е.Г.Молл, А.И.Наумов, Э.А.Уткин, Ф.Хедоури и др.), данная проблема не изучена до конца.

На наш взгляд, одна из причин такого положения является непониманием многих управленцев, на сколько правильная мотивация и стимулирование влияет на работу сотрудников.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей стимулирования трудовой активности сотрудника в современных российских и зарубежных условиях.

В задачи работы входит:

- осуществить обзор основных научных подходов к стимулированию трудовой активности сотрудника,
- провести анализ процессов стимулирования трудовой активности сотрудника на примере ООО «Партнеры Ноябрьск»,
- разработать основные направления совершенствования стимулирования трудовой активности сотрудника.

Предмет исследования — стимулирование трудовой активности на современных предприятиях, трудовое поведение сотрудника.

Объектом исследования являются сотрудники ООО «Партнеры Ноябрьск».

Методы исследования: анализ документов, экономический и финансовый анализ, анкетирование, интервью, анализ литературы, статистический анализ.

Теоретическую основу исследования составляют законодательство Российской Федерации, работы отечественных и зарубежных ученых в области оплаты труда и управления сотрудником, основные научные положения экономики труда, теории организации оплаты труда, учебные пособия и результаты собственных исследований.

1 Анализ современных теорий и практических подходов по стимулированию сотрудника

1.1 Мотивация и стимулирование персонала: сущность и специфика терминологии

Руководитель любой организации заинтересован в росте интенсивных показателей трудового поведения своих работников. В связи с этим на предприятиях проблема выбора системы стимулирования работников стоит наиболее остро. Цели системы стимулирования должны находиться в соответствии с целями организации, а также способствовать обеспечению ее рабочей силой, которая обладает необходимыми и достаточными компетенциями [1].

Стимулированием труда называется способ вознаграждения сотрудников за участие в производственном процессе, основанном на соотношении эффективности труда и требований технологии [2].

Стимулирование труда – это комплекс воздействий (материальных и нематериальных), который ориентирован на обеспечение эффективного труда сотрудников методом принуждения, вознаграждения и побуждения. Стабилизация ресурсного обеспечения такой системы (финансового, информационного, организационно-экономического, материально-технического, кадрового,) это необходимое условие роста результативности предприятия в целом [3].

Существенной проблемой в управлении производством является скоростной темп увеличения зарплаты над темпами роста производительности труда. В результате снижается стимулирующая сила оплаты труда.

Система заработной платы формирует у сотрудников чувство уверенности и защищенности. Она должна включать действенные средства мотивации и стимулирования, обеспечивать воспроизводство затраченной энергии, т.е. процесс восстановления работников [4].

Современная теория управления сотрудником имеет множество классификаций стимулирования. Наиболее полной, является классификация, которая представлена на рисунке 1 [5].



Рисунок 1 - Виды стимулов работника

В приложении проведен анализ видов стимулов работника в организации и их содержания.

Основными элементами системы стимулирования и оплаты труда сотрудников являются:

- принципы стимулирования и оплаты труда,
- стратегия и политика предприятия в области стимулирования и оплаты,
- задачи и цели этой системы,
- функция, технология формирования системы, структура, (рисунок2).

Давайте рассмотрим подробнее описание каждого из названных элементов.

В первую очередь, для того, чтобы создать наиболее эффективную системы стимулирования и оплаты труда необходимо определить ее главные цели, т.е. какие именно результаты организация хочет увидеть и какие действия сотрудников она планирует стимулировать.

Главная цель системы стимулирования и оплаты труда сотрудника – обеспечение достижения целей посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп сотрудника организации.



Цели и задачи системы стимулирования и оплаты труда сотрудника:

- 1) привлечение сотрудника в организацию;
- 2) сохранение сотрудников организации;
- 3) стимулирование производительности;
- 4) справедливая оценка трудового вклада работников;
- 5) эффективное развитие производства;
- 6) оптимальное соотношение затрат.



Стратегия системы стимулирования и оплаты труда сотрудника – в соответствии со стратегией развития организации



Принципы системы стимулирования и оплаты труда сотрудника:

- 1) учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда;
- 2) предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам сотрудника;
- 3) развитие всех групп сотрудника;
- 4) равный доступ каждой группы сотрудника ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию;
- 5) участие организации в жизнеобеспечении сотрудника на всех этапах жизненного пути;
- 6) сохранение работника в организации;
- 7) включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его семьи.



Функции системы стимулирования и оплаты труда сотрудника:

- 1) основные (планирование, нормирование, регулирование, организация, стимулирование, анализ и учет);
- 2) конкретные (специальные) функции системы мотивации и стимулирования труда.



Структура системы стимулирования и оплаты труда сотрудника:

- 1) материальное денежное стимулирование;
- 2) нематериальное стимулирование;
- 3) материальное неденежное стимулирование



Технология формирования системы стимулирования и оплаты труда сотрудника

Рисунок 2 - Элементы системы стимулирования и оплаты труда сотрудника в организации [6]

Для того, чтобы целостно сформировать систему стимулирования и заработной платы предприятия, основной целью руководителей необходимо привлечь и сохранить профессионально подготовленного и компетентного работника. Эта цель достигается при мощной мотивации, которая создана из комплексного стимулирования, и в ней должны быть заинтересованы все сотрудники организации. То есть, в первую очередь вознаграждаются сотрудники, которые предоставляют более высокую ценность для организации, и измеряется это при помощи их вклада в развитие организации. Кроме того, это значит, что у каждого человека есть свои желания, особые потребности и цели достижения, а организация, в свою очередь, будет иметь успех в развитии только в том случае, когда вознаграждение и его стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам сотрудников.

Для основной цели стимулирования сотрудников организации и системы оплаты труда, можно выделить следующие подцели,:

1) Подбор качественного персонала в организацию, т.е. система стимулирования должна быть конкурентоспособной, чтобы эффективно привлекать наиболее необходимые для успешной работы категории специалистов;

2) Как можно больше сохранить коллектив: Когда сотрудник не получает от предприятия достойного уровня заработной платы и необходимых социальных гарантий. Они увольняются;

3) стимулирование производительности: компания должна поддерживать у сотрудников высокую заинтересованность для достижения показателей;

4) справедливо оценивать сотрудника: уровень зарплаты, должен соответствовать его вкладу в работу и организацию;

5) эффективно развивать бизнес: затраты организации на систему симулирования должны быть адекватными;

6) соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты: такое соотношение характеризуется двумя факторами: предложением своим сотрудникам основных конкурентов (на уровне города, региона), и финансовыми возможностями предприятия.

Выделяют основные задачи при разработки системы стимулирования и оплаты труда сотрудника организаций:

1) развития организационной культуры, которая выражается в продуктивном деловом поведении как во внешней, так и внутренней среды организации;

2) подведения фундамента под организационные ценности, особенно это касается выполнения, поддержания и качества в организации командного духа;

3) разработка и предоставление правильного состава и уровней стимулирования, которая соответствует организационной культуре, в которых нуждаются организация и сотрудник;

4) создание четких ориентиров на достижение высоких уровней эффективности во всей компании;

5) ориентироваться на те типы поведения, которые будут поощряться, и на то, как это будет происходить.

Руководство организации должно уделять особое внимание на такие вопросы, которые связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия, при создании системы стимулирования и заработной платы.

В соответствии со стратегией развития организации формируются стратегия стимулирования и заработная плата сотрудника.

Стратегия дает четкое направление для системы стимулирования и оплаты труда сотрудника. Это необходимо для постоянного привлечения, мотивации и сохранения ответственных и компетентных сотрудников, которые

несут более высокую ценность для выполнения целей поставленных компанией. Эти стратегии решают долгосрочные проблемы, и показывают, как нужно вознаграждать рабочих, служащих, в целом сотрудники организации для их стимуляции к более ответственному подходу к своей работе. Являясь декларациями о намерении, они входят в основу для решения того, как системы мотивации и стимулирования труда могут способствовать достижению целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой.

Главной целью всех стратегий и разработок системы стимулирования и оплаты труда сотрудника – является снижение конкурентоспособности. Эти цели достигаются при помощи развития совместно с высоким уровнем исполнения, которая основана на инновационном подходе, чтобы отвечать требованиям динамики роста рынка.

Для того, что бы приступить к созданию системы стимулирования и оплаты труда сотрудника в предприятии, необходимо максимально обосновать принципы разработки данных систем.

При этом в основу всего должны входить принципы, которые создают баланс интересов всех сотрудников в организации и развивают и включают в деятельность всех потенциалов и возможностей каждого работника (таблица 1).

Таблица 1 - Принципы построения баланса интересов групп сотрудника [6]

Принцип	Характеристика
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	Для того, чтобы оценивать качество рабочего труда, в организации нужно принимать во внимание не только выполненные профессиональные обязанности, но и также любой положительный результат, возникающих производственных и управленческих вопросов и задач, в которых чувствует сотрудник
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности	Компания должна предоставлять четкие условия для работы всем сотрудникам, которые проявляют особую инициативу. Это создает дополнительный источник увеличения творческого потенциала в организации

Продолжение таблицы 1

Развитие всех групп сотрудника, в том числе использование всех его потенциальных способностей	Для того, чтобы сотрудники максимально развивали свой потенциал, использовали его более эффективно и могли свободно обмениваться всеми своими профессиональными знаниями в организации, необходимо создать благоприятные условия.
Равный доступ каждой группы сотрудника ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию	Это не означает использования уравнилельного подхода к стимулированию, а предполагает, что все виды стимулирования в организации должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам сотрудника
Участие организации в жизнеобеспечении сотрудника на всех этапах жизненного пути	Предполагает, что сотрудник может надеется на поддержку организации, после того, как он уйдет с работы в силу семейных обстоятельств.

Цели, стратегия, принципы и функции стимулирования и оплаты труда сотрудника организаций определяют структуру системы стимулирования и оплаты труда сотрудника, включающую в себя как элементы материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования.

На эффективность системы стимулирования и оплаты труда сотрудника значительное воздействие оказывают целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических. Давайте рассмотрим подробнее каждый из факторов:

- организационные факторы - это упорядочивание проведения работ, распределение обязанностей, правильная постановка целей и задач.

- правовые факторы очень сильно связаны с организационными факторами. Правовые факторы несут ответственность за права и обязанности сотрудника, на которого возложили функции труда в рабочем процессе. Это необходимо для благоприятного построения в организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

- технические факторы обеспечиваю сотрудника современными средствами производства и оргтехникой.

- материальные факторы, без которых не сможет обойтись ни одна уважающая себя компания, куда включена: заработная плата, премия, надбавки и т.д. и их размер.

- Социальные факторы включают в себя различные социальные льготы, оказания социальной помощи, которые повышают заинтересованность у сотрудников к наиболее плодотворной работе в организации

- Моральными факторами является совокупность мероприятий, которые ставят перед собой задачу в сохранении морально-нравственного состояния в коллективе, правильное распределение сотрудников по рабочим обязанностям, всевозможные формы моральных поощрений.

- Физиологические факторы нацелены на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха.

Только когда все это потребности работают в совокупности, только тогда можно получить максимальную гарантию получения хороших результатов и качественно выполненную работу за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда сотрудника.

Прежде чем создавать систему стимулирования сотрудника, нужно учесть ряд необходимых требований:

- 1) совокупность стимулов;
- 2) дифференцированность стимулирующих воздействий;
- 3) справедливость поощрений;
- 4) своевременное информирование о действующей системе стимулирования;
- 5) гибкость использования;
- 6) сопричастность работников в организации стимулирования труда;

- 7) гарантированность стимулирующих воздействий;
- 8) периодичность использования;
- 9) равенство возможностей.
- 10) осязаемость применения;
- 11) постепенность изменения.

Только при условии соблюдения всех вышеперечисленных требований при создании и внедрении системы мотивации и стимулирования сотрудника на предприятии, можно достичь максимально эффективного результата поставленных компанией задач.

Технология формирования системы стимулирования и оплаты труда. Она включает в себя последовательность действий по подготовке, разработке внедрению данной системы в систему управления сотрудником организации.

Таблица 2 - Технологическая схема формирования системы стимулирования и оплаты труда сотрудника организации

Этап	Содержание этапа
Диагностика существующей системы стимулирования и оплаты труда сотрудника	Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации
	Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования
	Диагностика мотивации работников организации
Формулирование целей и принципов политики организации в области стимулирования, определение содержания и структуры системы	Анализ стратегии управления сотрудником организации
	Описание стратегии управления сотрудником в области мотивации и стимулирования
	Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования труда сотрудника
Разработка системы материального денежного стимулирования	Анализ структуры сотрудника. Выделение уровней управления и категорий сотрудника
	Описание и анализ рабочих мест (должностей)
	Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности

Из таблицы можно сделать выводы, что процесс формирования системы стимулирования проходит планомерно и в несколько этапов, затрагивая системы нематериальной и материально стимуляции, по каждой разрабатывается содержание и заносится в документ, фиксирующий систему стимулирования и оплаты труда сотрудника.

1.2 Основные теории управления мотивацией и стимулированием труда

Для эффективного стимулирования трудового поведения сотрудника важно понимание некоторых психологических закономерностей и основных принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации человека.

Обратимся к основным потребностям, лежащим в основе трудовой мотивации. Для начала, следует понимать мотивы, которые движут людьми. Именно потребности людей являются основой мотивации. Для удовлетворения своих потребностей человек будет работать с большей отдачей, преодолевать препятствия, уверенно двигаться к поставленной цели. Однако делать это он будет лишь в том случае, если вознаграждение, которое он получит за работу, удовлетворит его потребности. В таком контексте к понятию "вознаграждение" относится удовлетворение и материальных, и нематериальных потребностей.

В психологии имеется описание десятков возможных человеческих потребностей. Остановимся на оказывающих наибольшее влияние на работу человека и его трудовое поведение: физиологические или материальные, безопасность, социальные, признание и уважение, самоактуализация или самоутверждение. Рассмотрим их подробнее.

К физиологическим (материальным) потребностям относятся такие потребности, удовлетворение которых необходимо для поддержания жизнедеятельности организма, таких как потребность в еде, сне, жилище, одежде и т.д. Такие потребности человек удовлетворяет в первую очередь. Например, если человек голоден, то он думает только о том, где взять еду и как утолить свой голод. Голодный сотрудник не долго будет приносить пользу

фирме. К этой же категории потребностей относятся потребность в отдыхе, необходимом для восстановления физической формы.

Следующий вид потребности – это потребность в безопасности. Следует помнить, что существует физической и психологическая безопасность. К физической безопасности относятся факторы, оказывающие вредное воздействие на здоровье сотрудника, например рабочее место, безопасность труда и др. К психологической безопасности относится все, что связано с уверенностью в завтрашнем дне, а именно надежное место работы, гарантированная занятость, пенсионные выплаты. Последнее для молодых сотрудников менее актуально и при этом ярко проявляется для людей старше 45 лет.

Далее, социальная потребность, т.е. потребность в принадлежности к социальной группе. Она имеет очень важное значение. Ее удовлетворение оказывает серьезное влияние на трудовую мотивацию человека. Сюда следует отнести социальные контакты человека, отношения в коллективе, общение. Все это необходимо каждому сотруднику [7].

Свое место в обществе люди обычно стремятся подчеркнуть какими-то символами, здесь проявляется потребность в уважении и признании. Для удовлетворения этой потребности важно именно символическое выражение отношения к статусу сотрудника, а именно отдельный кабинет, секретарь, служебная машина, признание коллег, руководителей и подчиненных, корпоративная визитная карточка, форма одежды и многое другое.

Сотрудники с выраженной потребностью в самоактуализации являются очень ценным ресурсом для организации. У них огромное желание реализовывать свой профессионализм, достигать высоких результатов, получать удовлетворение от сложных поручений, дающих им личностное развитие. Такие сотрудники всегда изыскивают новые пути, готовы к экспериментам, заинтересованы в достижении поставленных целей.

С целью эффективного влияния на мотивацию сотрудника следует знать, какие из перечисленных выше потребности в настоящее время наиболее актуальны для него.

1.3 Исследование зарубежного опыта стимулирования сотрудников

Обратимся к зарубежному опыту организации и стимулирования труда.

В США и Канаде сумма выплаты вознаграждения сотрудника целиком и полностью зависит от результата его выполненной работы. Работа мотивирования в рамках основной заработной платы (которая стала основной функцией премиального поощрения, являясь переменной величиной) включает в себя два важных элемента:

- 1) дифференциацию окладов с учетом качественных различий в работе;
- 2) дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений сотрудника, личных и деловых личности на основе периодической проверки (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересчитываются каждый год практически у 90% сотрудников).

Направленность стимулирования сотрудников компании перемещается с ориентации на текущие достижения трудовой активности к долговременной эффективности (не всегда получается фиксировать ее результат, очень часто они имеют форму задела для последующей работы), которая выражается в системе опционов, которые представляются в качестве поощрения права на получение в будущем акций предприятия по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для мотивирования высшего и среднего звена руководителей, которые несут ответственность за долговременные результаты.

Очень важным является премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая приумножает прибыль компаний. Пропорции общей суммы выданных премий за рационализаторские идеи с

приумножениями, полученными в следствии их введении, в США составляет 1:8, в Швейцарии - 1:6, в Германии - 1:10 [8].

Стимулирование сотрудников, которые подают большую надежду для предприятия, совершается посредством не только денежного поощрения, а также различных льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Масштабные корпорации выплачивают своим сотрудникам премии к праздничным дням в размере 25-50% от месячной зарплаты, 13-ю заработную плату; совершаются выплаты к отпускам; предлагают в личное пользование автотранспорт с полной оплатой бензина; полностью или частично оплачивают стоимость проживания; частично оплачивают потраченные деньги на отдых с семьей; согласовывают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых работников используют систему "двух направлений в карьере": или административно-должностной рост, или работа в прежнем режиме с постепенным ростом оклада до уровня заработной платы руководителей. При помощи этих условий, в компании задерживаются самые ценные сотрудники .

Гибкая система оплаты труда в США построена так, что фиксированная зарплата, идет только на прирост и практически никогда не падает; при этом часть зарплаты в корне зависит от результатов общей выполненной работы. В США можно выделить следующие главные виды дополнительной оплаты труда: выплаты премий управленческому сотруднику; компенсации при выходе на пенсию; личные премии менеджерам, которые не относятся к их результатам; премии, которые примяком зависят от роста прибыли при неизменной величине базового оклада; дополнительные выплаты за повышение квалификации и стаж работы; продажу работникам акций компаний.

В американских компаниях по большей части употребляют две основные программы мотивирования сотрудника, основанные на компенсационных (в виде постоянного жалованья) или стимулирующих выплатах. Стимулирование сотрудников компаний, которые относятся к более прилежному труду в интересах компании включает в себя дополнительные

бонусы и ряд прочих форм вознаграждения, особенно право на доход в виде акций. Бонусы это не фиксированная величина (в отличие от оклада) и могут изменяться в значительных пределах. Их рассматривают как дополнительный бонус, который выдается в качестве вознаграждения за услуги, предоставленные компании в течение года.

При подведении итогов работы особое значение уделяется тому, какие качества сотрудника влияют на результат работы. В Американских компаниях используется комплекс систем оценок. В особенности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности сотрудников, занятых в сфере управления. При этом рассматривают объемы выполненных работ и сфера влияния, требования к работнику и сложность выполняемой функции. Обсуждаются характеристики, общие для всех должностей, но свойственные им в разной степени. Оценка полностью пропорциональна тому, на сколько сложна и важна сама работа. О "ценности" каждого вида деятельности судят по вкладу в конечный результат работы компании в целом. Общие характеристики являются базой для сравнения всех должностей компании и выступают в качестве факторов и подфакторов, по которым оценивают определенные должности по отношению к другим должностям. Как считают американские специалисты, это позволяет выявить круг профессиональных знаний и умений, которые так необходимы работнику для замещения той или иной должности.

У японцев другая система: в частности, руководитель обязан быть специалистом, компетентным во всех вопросах, которые решаются любым подразделением фирмы (при повышении квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок деятельности). Для оценки сотрудника, обязательно используют следующие критерии: совмещение профессий, умение работать в коллективе, полное понимание своей работы для общего дела. В основе кадровой политики - системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, которые создают мощнейшую мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные

кадры, эффективно использовать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Главный смысл пожизненного найма заключается в том, чтобы сотрудник был заинтересован в работе этой организации, как можно дольше. Очень многое зависит в основном от способности администрации заинтересовать сотрудника зарплатой, премии за выслугу лет, вознаграждениями, повышением профессиональной подготовки, разными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. Следует обратить внимание, что в настоящее время система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых больших предприятиях и на государственной службе.

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Отсюда можно сделать вывод, что выпускники вузов, которые ежегодно трудоустраиваются на предприятия и в организации, не назначают работать сразу на руководящих должностях. Они начинают работать с должностей, которые не требуют особой высокой квалификации. Именно такой специалист или руководитель, который знает свою организацию полностью изнутри, сложно ввести в заблуждение, да и вероятность принятия им непрофессиональных решений снижается. Система ротации снабжает гибкость рабочей силы, увеличивает уровень ее квалификации и конкурентоспособности.

Предоставление и подготовка рабочего места для сотрудника, является решающей ролью в обеспечении эффективности работы предприятий и организаций. Есть очень четкое разграничение между школьным образованием, дающим основные знания, и внутрифирменным, которые направлены на профессиональное обучение.

Высокий результат труда напрямую зависит от мотивации сотрудника (и прежде всего оплаты труда). Раньше размер зарплаты сотрудников напрямую зависел от их возраста и стажа, но со временем увеличивалась важность

квалификации и эффективности труда. На данный момент величина зарплаты на 40% зависит от стажа работы в компании.

Западноевропейские компании используют три модели стимулирования труда:

- 1) беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет зарплата);
- 2) премиальная, которая включает выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- 3) премиальная, которая предусматривает выплаты, размеры которых назначаются с учетом индивидуальных результатов выполненной работы.

Премиальные модели выплаты труда совершаются при помощи вовлечения работников к участию в прибылях (они могут получить дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому сотруднику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им выполненной работы и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работникам выдаются премии в виде акций по их номинальной цене).

На некоторых промышленных предприятиях Германии составляются договоры, по которым работник обязан по максимуму использовать свой потенциал, имея определенные показатели результативности, он имеет полное право распоряжаться своим рабочим графиком. Вследствие чего повышается уровень трудовой мотивации - сотрудник не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

В Англии, Франции и ряде других европейских стран используется гибкая система оплаты, смысл ее заключается в учете индивидуальных способностей работника, его достижений и результатов работы оцениваются при помощи оценочной шкалы. При всем при этом осуществляется система индивидуальной оплаты труда, против чего выступают профсоюзы, однако эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие.

Большое значение отводится квалификации работников, однако ряд западных компаний начисляет зарплату не по разряду работ, а по разряду рабочих, и это дает очень большой стимул к повышению квалификации.

Предприятия все больше стали ориентироваться и производить материальное стимулирование оплаты труда сотрудникам компании, на фактическую квалификацию сотрудника, и все меньше ориентируются на то, какая квалификация прописана в дипломе. В следствии чего, все больше идет отказ от сдельной оплаты труда и повременной. Так, на западноевропейских предприятиях "Дженерал Моторс" повременная оплата труда отсутствует. Работники получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за количество отработанных часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника выполнять и разбираться в своих прямых обязанностях, но и так же учувствовать в других вопросах компании, не относящиеся к его должности.

Такая оплата труда и является одной из разновидностей стимулирования постоянного персонала на предприятии. Компания поощряет сотрудников за приобретение и повышение квалификации, а вознаграждает сотрудников за соответствующие "инвестиции", нежели за непосредственные результаты, показанные на рабочем месте. То есть заработная плата сотрудника зависит от того как быстро он смог приобрести новые знания и применить их в компании, улучшив при этом экономические показатели и выполнив поставленные компанией цели.

Предоставление лучшим работникам дополнительного выходного дня или же возможности работать удаленно, если того позволяет должность, приобретает все новые формы. Японская компания "Hime & Company" прославилась тем, что ее сотрудницы имеют право на "shitsuren kyuka" - оплачиваемые отгулы по причине "разбитого сердца" или в связи с душевными страданиями после тяжелого расставания с любимым человеком, которые в зависимости от возраста могут длиться от 1 до 3 дней. Девушки до 24 лет имеют право на один свободный от работы день в год, сотрудницы от 25 до 29

лет могут претендовать на два дня, а тем, кому за 30, компания готова предоставить три свободных дня. Цель подобных действий заключается в том, чтобы дать возможность сотрудницам полностью окунуться в свои переживания и вернуться на работу "обновленными". Тем самым в Японии развеяли миф о том, что к людям там относятся, как к бездушным винтикам. Также данная компания разрешает сотрудникам брать отгулы на полдня в том случае, если в магазинах действуют распродажи [2].

В последние годы многие компании вводят практику переименования привычных всем должностей сотрудников на иные благозвучные и делающие их более статусными. Д.Е. Чередник в своей статье "11 нематериальных стимулов, которые заставят работать кого угодно" приводит 34 мер сети заведений общественного питания, где вместо официанток работают "хозяйки кафе", а консультанты из Apple Store гордо именуются "гениями"¹⁰. Парковщики становятся генеральными директорами парковки, офис-менеджеры - генеральными хозяйками офиса. Многие работодатели считают, что подобный способ повышает ответственность сотрудников и их производительность [1].

Важны также и контакты с руководством. Они могут осуществляться в различных формах, например, с помощью периодически проводимых "круглых столов" и совещаний, где сотрудники могут не только открыто высказывать свои предложения по поводу организации рабочего процесса, но и быть уверенными, что их мнение действительно важно для руководства и к нему обязательно прислушаются. Обратная связь может быть организована также посредством популярного в настоящее время "ящика идей", куда опускаются письменные обращения к начальству. Пример того, как иным способом показать лучшим работникам, что их успехи заметны и высоко ценятся, подают руководители некоторых крупных компаний, которые ежемесячно приглашают лучших сотрудников на совместный обед в ресторане.

1.4 Анализ российских подходов к стимулированию

Многие компании уже используют системы стимулирования, а эффективное управление сотрудником – одно из приоритетных направлений политики руководства предприятий. Но в большинстве случаев система стимулирования сотрудника на предприятии сводится к выдаче фиксированной заработной платы, разовых премий и прочим надбавкам. Такая схема несовершенна, поскольку отсутствует заинтересованность сотрудника в результатах его труда, он не получает процентов от увеличения прибыли, даже если одной из основных причин этого была проделанная им работа. К тому же дополнительное материальное вознаграждение сотрудников в целом невелико. Стоит отметить, что отношение затрат на премиальные к выручке в Западной Европе составляет в среднем 22%, а в России - около 13%.

На сегодняшний день, складывается такая ситуация, что сотрудников стимулирует на успех далеко не заработная плата, как это было ранее. В стремлении к успеху, новым достижениям, повышений квалификаций, стремлений к более качественной работе, стали занимать больше социальные льготы, чем заработная плата, как работники зарубежных, так и отечественных компаний.. По данным экспертов компании Ward Howell International, 86% компенсационных пакетов в ведущих российских компаниях по содержанию не уступают западным аналогам.

Специалисты крупных российских компаний провели обследование с численностью сотрудника более двухсот рабочих, и результаты данного обследования показали, что заработная плата стоит далеко не на первой строчке стимулирующих факторов, а аж на 9-м и 4-м из 21 заявленных позиций(в исследовании принимали участие как руководители, так и рядовые служащие).

Среди самых важных и пользующихся популярностью факторов стимулирования труда в компании оказались, такие которые относят к социальному пакету (бесплатные обеды, оплата транспортных расходов, удобный график работы и другое). Очень интересен тот факт, что материальные методы стимулирования (премия за выслугу лет, премия от

прибыли в конце года) оказались менее значимыми в рейтинге предпочтений у сотрудников компании, чем социальные льготы (см. таблицу 3)

Таблица 3 - Необходимые факторы стимулирования труда для сотрудников компании [10]

Ранг	Фактор стимулирования
1	Бесплатные обеды
2	Оплачиваемые транспортные расходы
3	Удобный график работы
4	Достойная заработная плата
7	Премия за выслугу лет
8	Премия от прибыли компании в конце года
9	Благоприятная атмосфера в коллективе
10	Наличие медицинской страховки
11	Скидки на приобретение продукции компании
13	Хорошая организация рабочего места
14	Абонементы в спортивные учреждения
15	Возможность карьерного роста
16	Обучение или повышение квалификации за счет компании
17	Оплата мобильного телефона
18	Корпоративные мероприятия
19	Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха
20	Наличие комнаты отдыха
21	Возможность получить кредит на личные нужды

Специалисты утверждают, что для российского сотрудника социальные пакеты услуг являются куда более значимым и важным, даже при самой высокой заработной плате. Помимо этого, российские сотрудники желают постоянного пересмотра и расширения этих социальных услуг. Репутация компании куда выше, когда руководство таких предприятий обращают особое внимание на такой вид стимулирования своих сотрудников, проявляя тем самым о них заботу. Дополнительные стимулы являются важным психологическим ключом: предлагая сотруднику различные льготы,

руководитель компании демонстрирует заботу о своих сотрудниках, их здоровье, отдыхе, проблемах вне работы.

При помощи социального пакета компания решает ряд задач: контроль сохранения персонала, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию нужных сотрудников, обеспечение благоприятного социально- психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке и многое другое.

Идет большая борьба за квалифицированные кадры, отсюда происходят изменения отношения российского работодателя к социальному пакету, изменениями в стимулировании современных сотрудников, а также бешеным развитием внешнего рынка услуг (разнообразие программ страхования, обучения, отдыха и т.д.). С каждым годом, отечественные работодатели, создают все больше и больше разнообразных социальных пакетов, для привлечения, сохранения и стимулирования сотрудника компании.

В заключение хотелось бы отметить и то, что социальный пакет не будет нести пользы компании, если при его создании не будут учитываться такие не маловажные условия, как: льготы, составляющие социальный пакет, должны восприниматься сотрудниками как актуальные и необходимые; социальный пакет не должен отличаться для сотрудников той или иной должностной категории; компания должна иметь возможность предоставлять привилегии лучшего качества и более выгодной цены, чем на открытом рынке; и, наконец, внедрение социального пакета не должно существенно увеличивать затраты компании. Только при соблюдении этих и других условий, социальный пакет будет приносить желаемые результаты компании, сотрудники будут удовлетворены условиями работы, повысит их уровень мотивации и лояльности компании, в компании повысится уровень квалифицированных постоянных сотрудников, что в свою очередь повысит имидж организации.

Существует и множество других способов нематериально мотивировать работников организации. Это возможность карьерного роста, которая является

одним из самых действенных мотиваторов при умелом использовании, однако всегда стоит помнить о том, что ее действие ограничено, так как невозможно бесконечно и часто повышать статус и заработную плату. Также отличным способом мотивации служит возможность бесплатного обучения и участие в различных семинарах и конференциях, что сподвигает на достижение более высоких результатов.

Наряду с нововведениями на предприятиях остаются и достаточно хорошо работают и традиционные методы, такие как доска почета и символические награды в виде кубков, медалей, почетных грамот и тому подобного. Популярным средством для создания дружественной атмосферы, способствующей рабочему настрою и позволяющей ощутить командный дух, является проведение различных корпоративных, выездных, неформальных мероприятий, в которых принимают участие не только сотрудники, но и руководящий состав предприятия. Также во многих компаниях поддерживают трудовой настрой работников посредством предоставления им постоянных скидок на товары или услуги собственного производства [5].

К основным видам нематериального стимулирования, обычно относятся: награждение грамотой особых заслуг, выражение благодарности, занесение сотрудника в Книгу почета предприятия, вывешивание фотографий сотрудников на Доску почета, присвоение особых почетных наград и тому подобное. Законодательные и локальные акты организаций предусматривают, к примеру, моральные поощрения, такие как присвоение звания «Отличник качества», присвоение звания «Лучший сотрудник», вручение семьям сотрудников благодарственных писем - отличников труда, и т.д. Нематериальные блага очень сильно влияют на качество условий работы в организации, что в свою очередь является мощной мотивацией, побуждает сотрудника к положительным действиям. Но это конечно же действует на улучшение работы, если у сотрудников есть четкое осознание представления о том, как должно быть оформлено рабочее, составлен режимы труда и отдыха, участие работников в управлении компанией, взаимоотношения работников в

коллективе и многое другое, все то, что приносит сотруднику блага в нематериальной форме. Поскольку для улучшения условий работы в организации необходимо использование организационных, технических, психолого-физиологических, социально-экономических, общественных мероприятий, то системы нематериального стимулирования неразрывно связаны с этими мерами.

Таким образом, изучив различные источники литературы по теме и проанализировав подходы отечественных и зарубежных специалистов к определению понятия "стимулирование", можно сделать вывод о том, что данная проблема является комплексной и требует детального рассмотрения.

Обобщая вышеперечисленные мнения ученых по изучаемому вопросу, представляется возможным выделить наиболее емкий подход к определению понятия "стимулирование", под которым следует понимать целенаправленный или нецеленаправленный способ воздействия на трудовое поведение работника с помощью значимых для него инструментов удовлетворения имеющихся потребностей с целью достижения необходимых результатов. Реализация целей предприятия является основной задачей любой существующей системы стимулирования труда, такие как повышение производительности труда, понижение себестоимости продукции или услуг, интенсификация сбыта.

В большинстве случаев, сотрудники организации признают результаты своего труда прежде всего в материальном эквиваленте. Кроме того, для них очень важно иметь возможность накопления и сбережения денежных средств, стабильность и рост вознаграждения, благоприятные условия труда и получение социальных льгот. Для предприятия важной задачей становится набирать и сохранять компетентных и высококвалифицированных специалистов, повышать производительность работы, выполнять качественно и своевременно поставленные цели, избегать конфликтов в коллективе и социальной напряженности. Каждая система мотивации и стимулирования сотрудника индивидуальна и зависит от все различных, множественных и уникальных факторов, которые присвоены конкретной организации, и не

подлежат простому копированию. Их создание - это результат большого труда руководителей и представителей кадровых, финансовых и экономических подразделений. При определенном подходе кроме главной цели предприятия система мотивации и стимулирования может решить многие внутренние проблемы компании.

Вывод к первой части

Подводя итоги всему сказанному выше, можно сделать вывод, что не существует одного универсального метода мотивации сотрудника, однако любой метод применяемый руководством в компании, выбран на основании стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации стоит определять, исходя из общей стратегии управления сотрудником, которой следует или будет следовать компания.

Таким образом, проанализировав систему стимулирования и осознав ее значение для каждого отдельного работника и для предприятия в целом, можно сделать вывод, что эффективная система оплаты и стимулирования труда сотрудника организации:

- 1) должна соответствовать стратегическим целям организации;
- 2) должна основываться на основных принципах установления форм и систем заработной платы и премирования;
- 3) должна строиться с учетом современных разработок отечественных и зарубежных ученых и практиков;
- 4) должна отвечать принципам экономической эффективности деятельности организации;
- 5) должна оцениваться работниками предприятия как понятная и справедливая

2 Анализ существующей системы стимулирования на предприятии «Партнеры Ноябрьск»

2.1 Описание объекта исследования

Фирма ООО «Партнеры Ноябрьск» зарегистрирована 19 сентября 2006.

Виды деятельности по ОКВЭД:

- предоставление прочих видов услуг
- чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств
- чистка и уборка производственных и жилых помещений и оборудования.

Это крупнейшая в России компания, специализирующаяся на аутсорсинге вспомогательных и непрофильных функций.

Услуги:

- эксплуатация инженерных систем
- корпоративное питание
- профессиональная уборка
- управление автопарком
- охрана
- предоставление персонала

Комплексные услуги:

- комплексное обслуживание вахтовых поселков
- управление жилой недвижимостью

ООО «Партнеры Ноябрьск» имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место нахождения; расчетный, валютный банковские счета. Предприятие имеет бланки с фирменным наименованием, эмблему, зарегистрированную в установленном законом порядке, другие средства визуальной идентификации.

ООО «Партнеры Ноябрьск» является собственником имущества, учитываемого на его самостоятельном балансе, включая имущество,

переданное ему учредителем при создании предприятия. Также предприятие ООО «Партнеры Ноябрьск» несет ответственность по своим обязательствам в пределах принадлежащего ему имущества и имущественных прав на которые может быть обращено взыскание. Участники общества отвечают по обязательствам предприятия в пределах их вкладов в имуществе.

ООО «Партнеры Ноябрьск» в целях реализации государственной, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов, обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, а также хранит и использует в установленном законом порядке документы по личному составу.

Уровень качества определяется при заключении договора и закрепляется в Соглашении об уровне сервиса (SLA – Service Level Agreement). Этот документ является приложением к договору. В нём описываются:

- требования к качеству предоставления услуг,
- показатели качества,
- взаимодействие с клиентом по оценке качества.

Интегральным показателем качества является Индекс качества сервиса (SQI – Service Quality Index), отражающий соответствие предоставляемой услуги технологическим, управленческим стандартам и стандартам обслуживания ОМС, требованиям ГОСТ и договорным обязательствам.

Этот показатель рассчитывается Отделом внутреннего аудита качества дивизиона ОМС после проведения аудита объекта.

Для обеспечения обратной связи в компании работает «Горячая линия». Любой потребитель услуги может позвонить или написать на «Горячую Линию» и оставить свою претензию или пожелание. Также на Горячую линию передаются любые претензии и пожелания, полученные сотрудником ОМС от клиента. Диспетчер адресует полученные сообщения руководителям, ответственным за принятие решений, и они автоматически попадают на контроль.

Итак, миссия ООО «Партнеры Ноябрьск» определена как наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах.

Целью деятельности ООО «Партнеры Ноябрьск» является максимизация прибыли компании и ее развитие.

Организационная структура представлена на рисунке 3

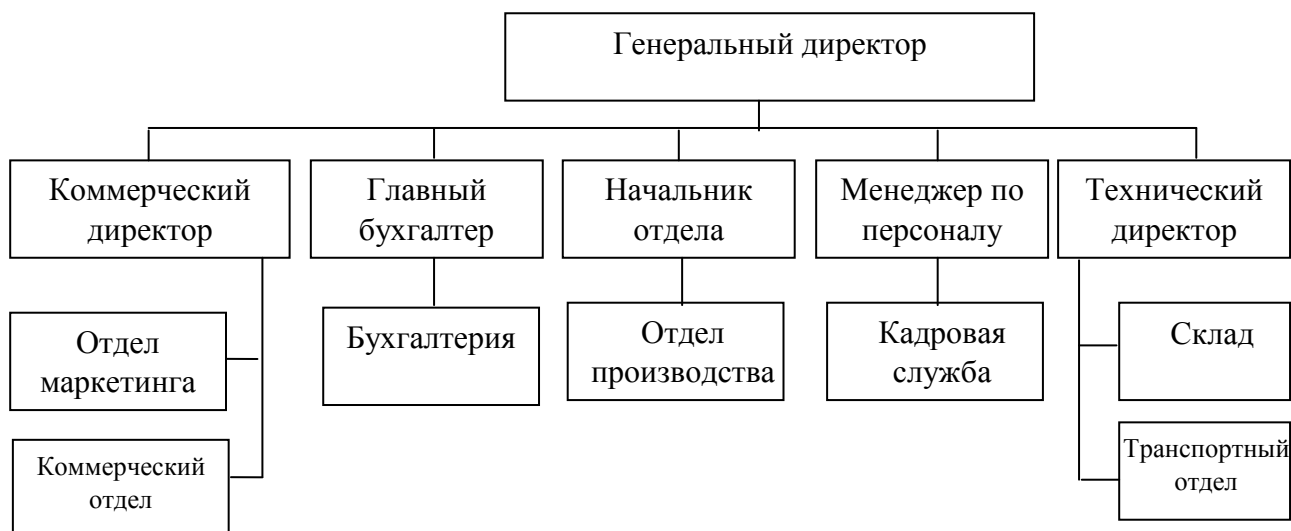


Рисунок 3 – Организационная структура

Главным линейным руководителем является генеральный директор.

В его непосредственном подчинении находятся руководители функциональных подразделений: коммерческий директор; менеджер по персоналу; технический директор, начальник отдела производства.

В функции коммерческого отдела входит планирование и организация закупок, а также работа по реализации услуг клиентам. Коммерческий директор координирует поставки продукции, следит за распределением товара по собственным магазинам, а также контролирует работу менеджеров по сбыту. Коммерческий директор координирует также деятельность отдела маркетинга.

Менеджеры компании в своей практической деятельности ориентируются на товарно-дифференцированный маркетинг.

Главной задачей отдела персонала является постоянная работа с кадрами предприятия, а также найм и привлечение новых сотрудников на работу.

В состав бухгалтерии входит пять бухгалтеров. Основной функцией отдела является ведение бухгалтерской отчетности, отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности, своевременное предоставление документов в налоговые органы и осуществление всех обязательных платежей в бюджет.

Технический директор контролирует деятельность транспортного отдела и склада, а также является логистом, т.е. координирует работу водителей, экспедиторов, следит за размещением продукции на складе, доставкой товара к клиентам.

Работники производственного отдела обеспечивают бесперебойную деятельность; занимаются закупом сырья и т.д.

Отдел маркетинга ставит перед собой главную цель по формированию и проведению такой политики предприятия, которая наилучшим образом удовлетворит потребности рынка, а также распределение и управление деятельности в этой области всех подразделений предприятия.

В рамках данной работы исследование экономических и показателей, и показателей управления персоналом. Для более полной характеристики предприятия представим технико-экономические показатели (таблица 1). Рассмотрев показатели таблицы 4, можно сказать, что выручка от продажи продукции в 2017 г. в ООО «Партнеры Ноябрьск» составила 18 798 тыс.руб., по сравнению с базисным 2016 г. (26 839 тыс.руб.) произошло значительное снижение суммы выручки – на 30%.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2017 к 2016 %
Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	26 839	18 798	70,0

Продолжение таблицы 1

Себестоимость продажи продукции, работ и услуг, тыс. руб.	20 646	14 581	70,6
Прибыль (убыток) от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	4 544	2 753	60,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 605	2 727	59,2
Среднесписочная численность, чел.	415	412	100,7
Основные средства, тыс. руб.	102	111	108,8
Фондоотдача	263,1	169,4	64,4
Фондоемкость	0,0038	0,0059	155,3
Выработка на 1 работника, тыс.руб./чел.	65,14	45,30	69,5
Рентабельность продаж	0,17	0,15	88,2
Общая рентабельность	0,17	0,15	88,2
Фондовооруженность	0,247	0,267	108,0

Вследствие того, что снизилась выручка от продаж – снизилась и сумма прибыли от продаж. Так, в 2017 г. ООО «Партнеры Ноябрьск» была получена прибыль от продаж в размере 2753 тыс.руб., в 2016 г. – прибыль от продаж составляла 4544 тыс.руб., то есть произошло снижение на 29,4 %. При этом чистая прибыль ООО «Партнеры Ноябрьск» составила в 2017 г. – 2727 тыс. руб., что в 1,6 раз меньше аналогичного показателя базисного года (в 2016 г. чистая прибыль ООО «Партнеры Ноябрьск» составила 4605 тыс.руб.).

Также можно увидеть, что показатель среднесписочной численности работников на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» снизился на 47 человек.

На конец 2017 года численность работников составила 1953 человек.

Что касается основных средств, то данный показатель увеличился с 102 тыс.руб. в 2016 г. до 111 тыс.руб. в 2017 г. (+ 8,8 %).

Данное изменение связано с обновлением и некоторой реконструкцией технологического оборудования. За счет увеличения статьи основных средств, произошли некоторые изменения показателей фондоотдачи и фондоемкости. Так, фондоотдача в 2017 г. составила – 169,4, что по сравнению с базисным

2016 г. – на 35,6% меньше, то есть основные средства предприятия в 2017 г. использовались не в полную мощность.

Фондоемкость в 2017 г. в ООО «Партнеры Ноябрьск» составила 0,0059, что по сравнению с 2016 г. – больше на 55,3 % (в 2016 г. – 0,0038). Изменение данного показателя объясняется тем, что темпам роста основных средств предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» не соответствуют темпы роста полученной выручки от продажи товаров, продукции, работ или услуг.

Выработка на 1 работника в ООО «Партнеры Ноябрьск» 2017 г. составил 45,30 тыс.руб./чел, по сравнению с 2016 г. меньше на 30,5 % (в 2016 г. аналогичный показатель достиг уровня в 65,14 тыс.руб. на 1 работника).

Следует отметить, что продажи бензина и других нефтепродуктов, осуществленные предприятием ООО «Партнеры Ноябрьск» в отчетном 2017 г. и в 2016 г. были рентабельными для данного предприятия, но на протяжении анализируемых лет наметилась тенденция снижения данного показателя. Так, в 2016 г. коэффициент рентабельности продажи продукции в ООО «Партнеры Ноябрьск» составил – 0,17, а в 2017 г. – 0,15.

Коэффициент общей рентабельности в ООО «Партнеры Ноябрьск» находится на том же самом уровне, что и коэффициент рентабельности продаж.

Показатель фондовооруженности на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» составила – в 2017 г. – 0,267 тыс.руб., что означает – на 1 работника предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» приходится 267 руб. основных фондов предприятия.

Следует отметить, что данный показатель на протяжении двух лет возрастает.

Объясняется это дополнительными вложениями, за счет которых возросла статья основных средств предприятия.

Себестоимость проданной продукции в 2017 г. составила 14 581 тыс. руб., что по сравнению с 2016 г. – на 29,4 % ниже (в 2016 г. – 20646 тыс.руб.).

Далее можно рассмотреть показатели экономической эффективности использования ресурсов и затрат ООО «Партнеры Ноябрьск» 2016-2017 гг.

Таблица 5 - Расчет показателей экономической эффективности использования ресурсов и затрат ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.

Показатель	Год		Отклонение, тыс.руб.	Темп роста 2017 к 2007, %
	2016	2017		
1. Исходная информация				
1. Объем товарооборота, тыс.руб.	26 839	18 798	-8041,0	70,0
2. Доход от продажи, тыс.руб.	4 544	2 753	-1791,0	60,6
3. Расходы по реализации, тыс.руб.	20 646	14 581	-6065,0	70,6
4. Прибыль всего, тыс.руб.	4 616	2 744	-1872,0	59,4
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	4 605	2 727	-1878,0	59,2
6. Хозяйственные средства, вложенные в основной и оборотный капитал, тыс.руб.	102	111	9,0	108,8
2. Коэффициенты эффективности:				
1. Коэффициенты отдачи (f_1):				
А) текущих затрат (1 : 3)	1,3136	1,3525	0,039	103,0
Б) хозяйственных средств (1 : 6)	10,080	10,081	0,001	100,0
В) затрат живого труда	5,1682	5,1700	0,002	100,0
2. Коэффициенты рентабельности (f_2):				
А) текущих затрат (4 : 3)	0,0664	0,02481	-0,042	37,4
Б) хозяйственных средств (4 : 6)	0,5093	0,1850	-0,324	36,3
В) затрат живого труда	0,7311	0,7256	-0,005	99,2
3. Общий интегральный показатель	1,2160	1,2280	0,012	101,0
4. организацией Коэффициент функций соотношения действительно зат-решения рат к ресурсов заработным года средствам (3 :2)	3,1883	2,8373	-0,351	89,0
5. методы Уровень организации рентабельности к квалификация доходу (4:2)	0,2126	0,0704	-0,142	33,1
6. имеет Срок пакета окупаемости снизится затрат в выше месяцах:				
А) сотрудников текущих партнеры затрат (1 :2А)	3	4	1,000	133,3
Б) году хозяйственных системой средств (1 : 2Б)	5	5	0,000	100,0
В) году затрат когда живого анкете труда	4,5	4,5	0,000	100,0

Как свидетельствуют данные приведенные в таблице 2 объем товарооборота в ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 г. составил 18 798 тыс.руб., что по сравнению с базовым 2016 г. на 30,0 % меньше (в 2016 г. товарооборот составил – 26839 тыс.руб.).

Доход от продажи товаров составил в 2017 г. – 2753 тыс.руб., что по сравнению с 2016 г. на 29,4% меньше (в 2016 г. доходы ООО «Партнеры Ноябрьск» от продаж составили – 4544 тыс.руб.).

Прибыль всего (прибыль до налогообложения) на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 г. составила 2 744 тыс.руб., в 2016 г. этот же показатель составил – 4616 тыс.руб.

Таким образом, снижение показателя прибыли до налогообложения составило минус 1872 тыс. руб. В относительном выражении снижения показателя прибыли до налогов составило – 40,6%.

Хозяйственные средства, вложенные в основной и оборотный капитал в ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 г. составили 111 тыс.руб., что по сравнению с 2016 г. больше на 8,8 % (2016 г. показатель составил 102 тыс.руб.)

Далее в процессе анализа были рассчитаны коэффициенты экономической эффективности, по результатам расчетов отметим следующее.

Коэффициенты отдачи были рассчитаны по трем направлениям: коэффициент отдачи текущих затрат, коэффициент отдачи хозяйственных средств и коэффициент отдачи затрат живого труда.

Так, коэффициент отдачи текущих затрат в 2017 г. составил 1,3525, что по сравнению с показателем 2016 г. больше на 3 %.

Коэффициент отдачи хозяйственных средств в 2017 году составил 10,081, что по сравнению с 2016 г. он практически не изменился.

Коэффициент отдачи затрат живого труда в 2017 г. составил 5,1700, что по сравнению с показателем 2016 г. изменилось незначительно – всего на 0,1.

Коэффициенты рентабельности были рассчитаны по трем направлениям: рентабельность текущих затрат составила в 2017 г. 0,02481, по сравнению с 2016 г. изменение составило минус 62,6%.

Коэффициент рентабельности хозяйственных средств в 2017 году составил 0,1850, что по сравнению с 2016 г. на 63,7 % меньше. Коэффициент рентабельности затрат живого труда в 2017 г. составил 0,7256, это по сравнению с показателем 2016 г. меньше на 0,8 %.

Общий интегральный показатель в 2017 г. составил – 1,2280, что по сравнению с 2016 г. стало на 1% больше (в 2016 г. – 1,2160). То есть наметилась положительная тенденция.

Коэффициент соотношения затрат к заработанным средствам составил 2,8373, в 2016 г. - 3,1883, то есть в отчетном 2017 г. произошло снижение анализируемого показателя на предприятии на 11 %.

Уровень рентабельности к доходу в ООО «Партнеры Ноябрьск» составил в 2017 г. – 0,0704, что по сравнению с прошлым 2016 г. меньше на 66,9 % (в 2016 г. данный показатель был отмечен на уровне - 0,2126).

Данное изменение уровня рентабельности к доходу предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» можно объяснить ростом управленческих и коммерческих и иных расходов предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск».

Также в процессе проведенного анализа был рассчитан срок окупаемости затрат и ресурсов предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» в месяцах.

Срок окупаемости текущих затрат в ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 г. составил 4 мес., в 2016 г. – 3 мес., то есть видно, что срок окупаемости ресурсов на предприятии несколько возрос. Срок окупаемости хозяйственных средств на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 г. и в 2016 г. составил 5 мес., это говорит о стабильности использования предприятием хозяйственных средств.

Срок окупаемости затрат живого труда в 2017 году составил 4,5 мес.

Таким образом, в процессе проведенного анализа было выявлено, что на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» наблюдается увеличение по всем показателям эффективности хозяйственной деятельности предприятия – это говорит о том, что в анализируемом периоде предприятие ООО «Партнеры Ноябрьск» очень эффективно использовало свои средства.

Однако на предприятии произошло снижение объемных экономических показателей – выручки, себестоимости, прибыли, чистой прибыли и т.п.

Руководство предприятия объясняет это условиями кризиса и нестабильной экономики в России - в 2017 г. предприятие снизило товарооборот, при этом часть персонала предприятия до сих пор находится в вынужденных административных отпусках; пока еще нет стабильного сбыта продукции и налаженной поставки.

2.2 Исследование структуры сотрудников на предприятии «Партнеры Ноябрьск»

Распределение работников в разрезе по ООО «Партнеры Ноябрьск» представим в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ численности персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» за 2016-2017 гг.

Структурное подразделение	2016 год		2017 год		Изменения чел
	общая	в т.ч. ИТР	общая	в т.ч. ИТР	
Аппарат Управления	297	175	297	175	0
База Нефтепродуктов	75	8	73	8	-2
Автотранспортный участок	43	4	42	4	-1
Итого	415	187	412	187	-3

По результатам проведенного анализа численности персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» было выяснено, что общая численность работников предприятия в 2017 году составила 412 чел., что по сравнению с прошлым 2016 годом на 3 чел. меньше (в 2016 году на предприятии работало 415 чел.).

Следует отметить, что ООО «Партнеры Ноябрьск» включает в себя три структурных подразделения – аппарат управления, базу нефтепродуктов и автотранспортный участок.

В 2017 году снижение численности работников произошло в базе нефтепродуктов и автотранспортном участке, в аппарате управления предприятия - снижения численности работников не было.

Так, наибольшее число работников (2 чел.) покинуло автотранспортный участок, 1 чел. ушел из состава работников базы нефтепродуктов. Данные

изменения связаны с перестановками кадров, а также с достижением работников пенсионного возраста. Более наглядно соотношение численности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» можно увидеть на рисунке 3.



Рисунок 3 – Соотношение численности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 году, чел.

Проведем анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников, результаты анализа оформим в таблицу 4.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Изменения		Структура, %	
			чел.	%	2016 год	2017 год
Численность работников, всего, чел.	415	412	-3	99,3	100,0	100,0
В том числе:						
- руководители	31	31	0	100	7,5	7,5
- специалисты	50	50	0	100	12,0	12,1
- служащие	76	76	0	100	18,3	7,5
- рабочие	258	255	-3	98,8	62,2	61,9

Данные таблицы 4 говорят о том, что в 2017 году число руководителей в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 31 чел., по сравнению с прошлым 2016 годом показатель не изменился. Число специалистов в 2017 году в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 50 чел., что аналогично показателю прошлого

года. Численность служащих, также, как и руководителей и специалистов, не изменилась и в 2017 году составила 76 чел. Число рабочих в 2017 году в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 253 чел., что по сравнению с прошлым 2016 годом на 3 чел. меньше (темп снижения 98,8 %).

Динамику изменения численности персонала (работников) ООО «Партнеры Ноябрьск» в разрезе категорий можно увидеть на рисунке 4.

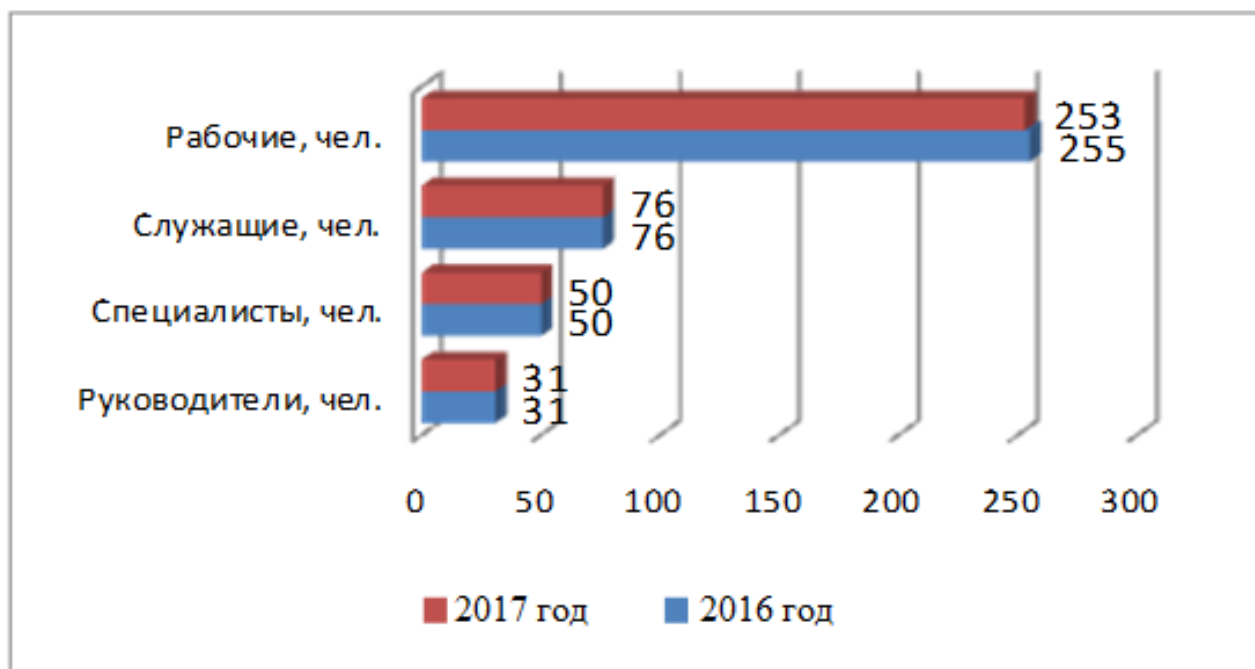


Рисунок 4 – Динамика изменения численности персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников за 2016-2017 гг.

Если рассматривать структуру персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» в разрезе категорий работников, то здесь можно отметить следующее. Наибольшую долю в составе персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» занимают рабочие, в 2017 году они составили 61,9%; в 2016 году – 62,2% от общей численности.

На втором месте по значимости находятся – специалисты ООО «Партнеры Ноябрьск» – они занимают в 2017 году – 12,1%, в 2016 году – 12,0% общей численности персонала предприятия. Наименьшую долю в составе персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» занимают руководители и служащие предприятия: в 2017 году – по 7,5%.

Более наглядно структуру персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по

категориям работников можно увидеть на рисунке 5.

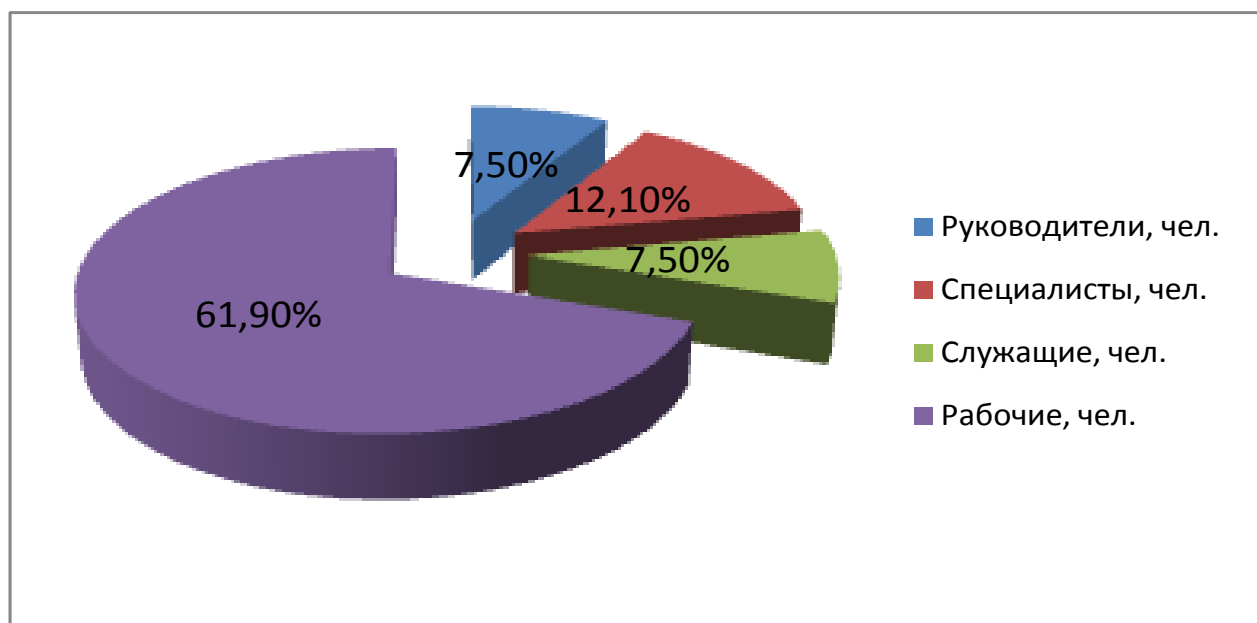


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по категориям работников за 2017 год

Далее проведем анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по половому признаку, результаты представим в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по полу за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Изменения		Структура, %	
			чел.	%	2016 год	2017 год
Численность работников, всего, чел.	415	412	-3	99,3	100,0	100,0
В том числе:						
- женщины	185	164	-21	88,6	44,6	39,8
- мужчины	230	248	+18	107,8	55,4	60,2

Изменение численности по половому признаку можно увидеть на рисунке 6.

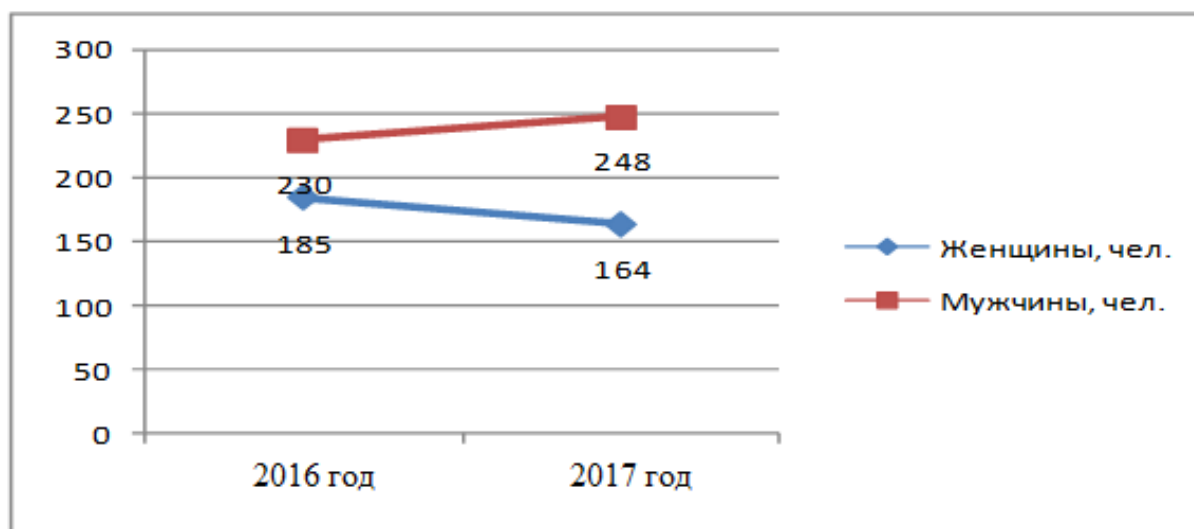


Рисунок 6 – Динамика изменения численности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» по половому признаку за 2016-2017 гг.

По результатам проведенного анализа стало видно, что в 2017 году 60,2% персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» составляли мужчины (в 2016 году – 55,4%) и 39,8% составляли женщины (в 2016 году – 44,6%). Также следует отметить, что в 2017 году число работников-женщин снизилось на 21 чел., а число работников-мужчин возросло на 18 чел.

Общее снижение работников ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 году составило 3 чел.

Структура персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрасту представлена в пяти возрастных категориях: 1) от 18 до 25 лет; 2) от 26 до 35 лет; 3) от 36 до 45 лет; 4) от 46 до 55 лет; 5) старше 55 лет (работающие пенсионеры). Анализ структуры персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрастному признаку представим в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрасту работников за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Изменения		Структура, %	
			чел.	%	2016 год	2017 год
Численность работников, всего, чел.	415	412	-3	99,3	100,0	100,0
В том числе:						
- 18-25 лет	31	32	1	103,2	7,5	7,8
- 26-35 лет	162	163	1	100,6	39,0	39,6

Продолжение таблицы 8

- 36-45 лет	118	120	2	101,7	28,4	29,1
- 46-55 лет	99	94	-5	94,9	23,9	22,8
- старше 56 лет	5	3	-2	60,0	1,2	0,7

По результатам проведенного анализа стало видно, что в 2017 году на предприятии численность работников в возрасте от 18 до 25 лет составила 32 чел., что по сравнению с прошлым 2016 годом на 1 чел. больше.

Численность работников в возрасте от 26 до 35 лет составила 163 чел., увеличившись по сравнению с показателем прошлого года на 1 чел. (в 2016 году – 162 чел.).

Численность работников ООО «Партнеры Ноябрьск» в возрасте от 36 до 45 лет в 2017 году составила 120 чел., по сравнению с прошлым 2016 годом она возросла на 2 чел. (в 2016 году работников в возрасте от 36 до 45 лет было 118 чел.).

Численность работников в возрасте от 46 до 55 лет на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 году составило 94 чел., по сравнению с прошлым 2016 годом произошло снижение на 5 чел. (в 2016 году – 99 чел.).

Следует отметить, что на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» есть работающие пенсионеры – численность работников старше 56 лет в 2017 году составила 3 чел, снизившись по сравнению с 2016 годом на 2 чел.

Структуру персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрастному признаку в 2017 году представим на рисунке 7

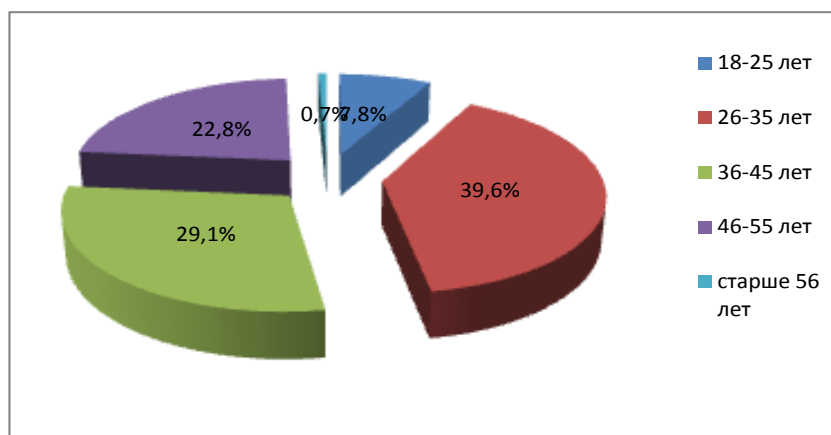


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрасту в 2017 году

Из представленного рисунка можно сделать вывод, что наибольшую долю работников на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» в 2017 году занимают работники в возрасте от 26 до 35 лет (36,1%) и работники в возрасте от 36 до 45 лет (29,1%), то есть основная масса работников (персонала) предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» - это люди среднего возраста.

Чуть меньшую долю на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» занимают работники в возрасте от 46 до 55 лет, они составили в 2017 году – 22,8%, и работники в возрасте от 18 до 25 лет, их доля в 2017 году составила – 7,8%.

Доля работающих пенсионеров и людей предпенсионного возраста – старше 56 лет – в 2017 году в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 0,7%. При этом можно отметить, что в структуре персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по возрасту существенных сдвигов в 2017 году не произошло.

Уровень образования персонала (работников) предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» в отчетном 2017 году существенно повысился по сравнению с прошлым 2016 годом, что подтверждается данными таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по уровню образования работников за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Изменения		Структура, %	
			чел.	%	2016 год	2017 год
Численность работников, всего, чел.	415	412	-3	99,3	100,0	100,0
В том числе:						
- среднее	86	81	-5	94,2	20,7	19,7
- средне-специальное	52	51	-1	98,1	12,5	12,4
- неоконченное высшее	61	62	1	101,6	14,7	15,0
- высшее	216	218	2	100,9	52,0	52,9

По результатам проведенного анализа стало видно, что персонал ООО «Партнеры Ноябрьск» достаточно образован.

Так, в 2017 году работники с высшим образованием составляли – 52,9% (в 2016 году – 52,0%); работники с неоконченным высшим образованием (еще учатся в вузах) – 15,0% (в 2016 году – 14,7%) – то есть более половины работников имеют высшее образование.

Наименьшую долю в структуре персонала (работников) предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» занимают работники со средне-специальным образованием – 12,4% (в 2016 году – 12,5%).

Более наглядно структуру персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» можно увидеть на рисунке 8.

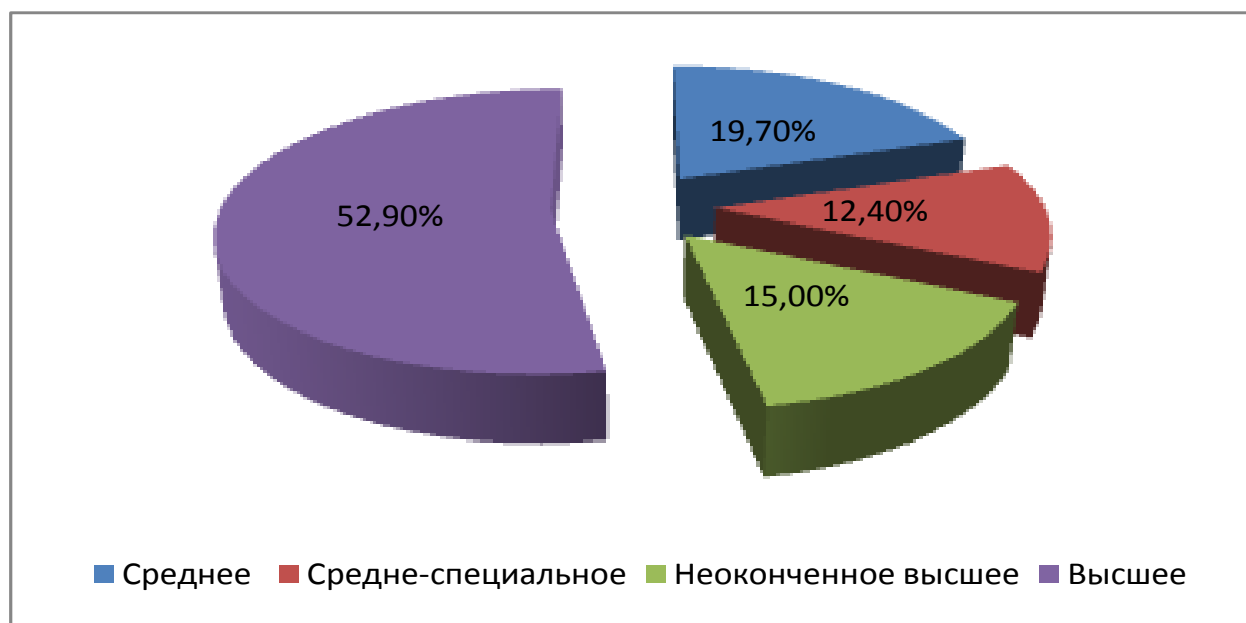


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по уровню образования за 2017 год

Кроме уровня образования, существенной чертой профессионализма персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» является стаж работы.

В таблице 9 проведем анализ персонала предприятия по стажу работы.

Таблица 9 – Анализ структуры персонала ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу работы работников за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Изменения		Структура, %	
			чел.	%	2016 год	2017 год
Численность работников, всего, чел.	415	412	-3	99,3	100,0	100,0
В том числе:						
- 1-5 лет	25	25	0	100,0	6,0	6,1
- 6-10 лет	118	120	2	101,7	28,4	29,1
- 11-15 лет	125	123	-2	98,4	30,1	29,8
- 16-20 лет	88	90	2	102,3	21,2	21,8
- более 20 лет	59	55	-4	93,2	14,2	13,3

В результате проведенного анализа персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу работы можно отметить, что наибольшую долю в составе персонала предприятия в 2017 году составляют работники со стажем от 11 до 15 лет, их численность составила 123чел. (29,8%) против 125 чел. в 2016 году (30,1%).

На втором месте по числу лет стажа – работники, имеющие стаж работы от 6 до 10 лет, их численность в 2017 году составила 120 чел. (29,1%) против 118 чел. в 2016 году (28,4%). На третьем месте – работники ООО «Партнеры Ноябрьск» со стажем работы от 16 до 20 лет, их число в 2017 году составила – 90 чел. (21,8%), в 2016 году – 88 чел. (21,2%).

Таким образом, в отчетном 2017 году численность работников предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу (почти во всех категориях) снижается, что подтверждается данными рисунка 7. Однако существенных структурных сдвигов по персоналу не произошло.

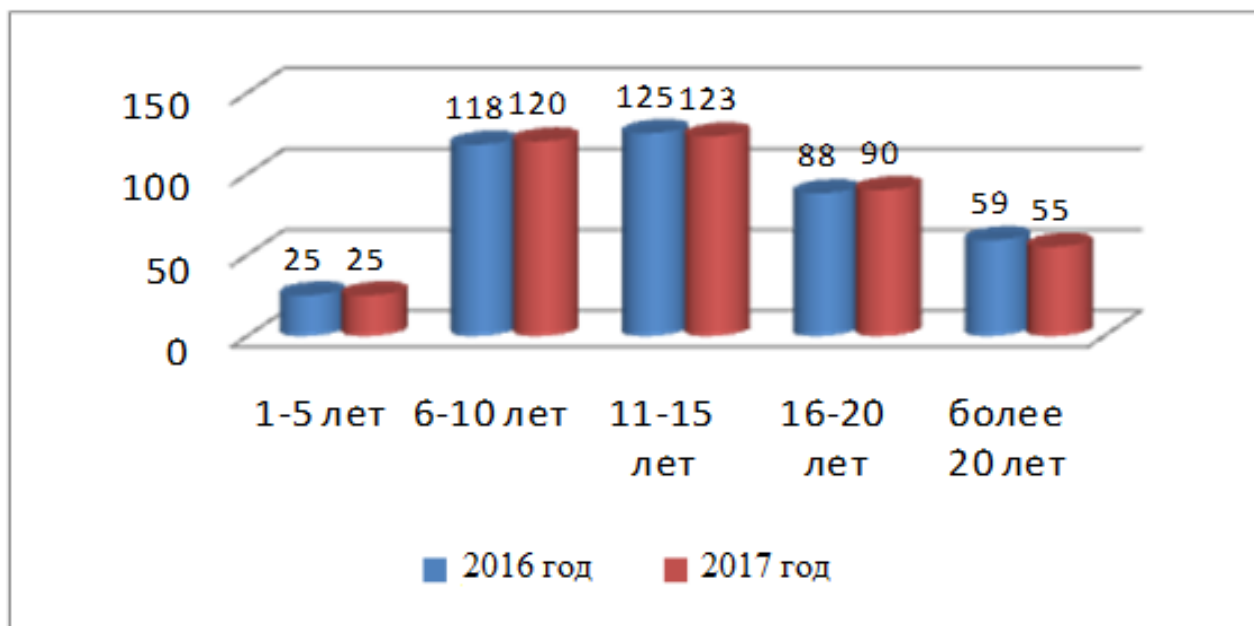


Рисунок 9 – Структура персонала предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» по стажу работы за 2016-2017 гг.

Таким образом, персонал предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» является молодым, квалифицированным, высокообразованным и опытным.

Для создания более полной характеристики системы управления персоналом – далее проведем анализ системы поиска и отбора кадров.

У подборщиков кадров для наема на вакантные места на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» очень строгие отборочные условия, процесс наем может занимать долгий период времени, в силу строгой регламентации и прохода и отбора кандидатов не прошедших собеседование или испытательный срок.

Первым делом, подборщики получают официальное письменное заявление от начальников структурных подразделений на замещение или поиска новой кандидатуры на руководящую должность предприятия.

Следующим шагом будет определяется направление поиска: для поиска обычных рабочих, кадры используют, как ранее отмечалось, при помощи средств массовой информации(СМИ).

К основным источникам поиска новых сотрудников на предприятии относятся:

- средства массовой информации (СМИ) и поиск кандидатов по объявлениям;
- кандидаты, которых посоветовали или порекомендовали сотрудник, работающие на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» или третьих лиц;
- выдвижение кандидатов из кадрового резерва, которые были отобраны ранее, но по каким либо причинам оставлены на запас.

Посредством указанных источников - за 2017 год на предприятие ООО «Партнеры Ноябрьск» было принято 153 новых работников (таблица 10).

Таблица 10 - Источники найма работников на предприятии за 2017 год

Источник	Остальные работники	Специалисты	Руководители	Всего работников
Поиск посредством СМИ	85	5	0	90
доля	64,9	25,0	0,0	58,8
Кадровые агентства	0	5	1	6
доля	0,0	25,0	50,0	3,9
Самопроявившиеся кандидаты	32	3	0	35
доля	24,4	15,0	0,0	22,9
Выдвижение из резерва	0	5	1	6
доля	0,0	25,0	50,0	3,9

Продолжение таблицы 10

Другие источники	14	2	0	16
доля	10,69	10,0	0,0	10,5

Как понятно из вышесказанного для поиска новых кандидатов на предприятии кадровики используют в основном внешние источники. Выбранным кандидатам кадровым отделом, попавшие на новое место в ООО «Партнеры Ноябрьск» для адаптации и освоения к новому производственному месту, нужно некоторое время, которое компания предоставляет.

Несмотря на то, что компания понимает немаловажность того факта, что новому сотруднику надо время на изучение, освоение и привыкание на новом месте, все же главные усилия руководства предприятия заключаются в более быстром и качественном объяснении сотруднику его прямых обязательств и на вывод внутреннего кадрового потенциала компании на более высокий уровень работы, для расширения возможностей использования сотрудников в разных областях компании.

Рассмотрим структуру построения работы с кадровым резервом на предприятии в ООО «Партнеры Ноябрьск»:

В первую очередь, намечаются должности на которые необходимо произвести набор новых сотрудников. Для этого в ООО «Партнеры Ноябрьск» собирается комиссия, куда входят: начальник кадровой службы, генеральный директор и его заместитель, при необходимости к обсуждению привлекаются и руководители структурных подразделений.

Далее составляется список с детальным описанием новой должности, необходимых навыков, определяются основные характеристики нового сотрудника, для выполнения данной работы, определяется уровень общей и специальной подготовки, специальные навыки.

Следующим шагом является, подбор персонала уже работающих на предприятии, сотрудники которые больше всего подходят на новое или освободившееся место, соответствуют всем характеристиками составленными комиссией на зачисление в резерв. Затем с ними проводят собеседование и

проводят соответствие перспективной должности и после определения основного кандидата, остальных помещают в резерв, до необходимого времени.

По каждому выбранному кандидату, который попал в кадровый резерв, составляется индивидуальный план подготовки, устанавливаются сроки необходимого обучения и введения в новую должность работника, обсуждается необходимость повышения квалификации или переквалификации.

В настоящее время предприятие ООО «Партнеры Ноябрьск» имеет не мало договоров с рядом образовательных учреждений и центров повышения квалификации на подготовку специалистов.

Каждый квартал проводится общее совещание, комиссия и руководители совместно с кадровым отделом подводят итоги работы с резервом кадров. Принимается решение зачисления и отчисления сотрудника из резерва. Например, если сотрудник был в резерве на замещение новой или имеющейся должности и он занимает эту должность, то с этого момента, его убирают из резервного списка.

Так же причиной удаления из резервного списка, может стать наложение дисциплинарного взыскания, увольнения сотрудника с предприятия, а также невыполнение индивидуального плана подготовки.

Так же резерв замещения сотрудников создается не только для новых или освободившихся рабочих мест, но и так же для временного замещения сотрудника ООО «Партнеры Ноябрьск», сотрудников, которые временно отсутствуют, по причинам очередного отпуска, больничного, декретного отпуска, отпуска по уходу за ребенком и т.д.

Так же создаются такие резервы сотрудников, которые могут совмещать работу со своими основными обязанностями, либо которых временно можно снять с рабочего места и поставить на выполнение временной работы. Особую роль в этом играют инструкции рабочего места (в ООО «Партнеры Ноябрьск» сегодня применяется система «двойного ключа»).

Инструкция рабочего места включает в себя список и информацию всех операций, описания сотрудника и должностных лиц, относящихся к

конкретному месту работы, описание каждой процедуры, которую выполняет сотрудник на своем рабочем месте, указываются сроки выполнения поставленной задачи, номера телефонов и местонахождение контактных лиц, правила этического поведения в случае возникшей необходимости, описание наиболее встречающихся ошибок и ситуаций, указываются пути их исправления и недопущения, указано должностное лицо, которое он должен предупредить или посоветоваться в случае сомнения, кого он должен уведомить в своем отделе о нетипичной ситуации, рекомендации по всем возникающим вопросам на рабочем месте.

В настоящее время в ООО «Партнеры Ноябрьск» с помощью кадрового резерва замещаются примерно 27,3% вакантных мест специалистов и руководителей, но в этом направлении ведется серьезная работа и в ближайшие годы планируется покрытие не менее половины вакансий за счет кадрового резерва.

Инструкции играют важную роль в распределении функций сотрудников, помогают исключать дублирование и размытость функций сотрудников.

2.3 Исследование существующей системы стимулирования сотрудников

На предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» применяются:

- организационно- административные, экономические и социально- психологические методы управления персоналом в системе стимулирования сотрудника.

В таблице 11 представлены основные аспекты указанных методов управления персоналом в системе стимулирования в ООО «Партнеры Ноябрьск».

Таблица 11 - Методы в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск» и их характеристика

Группа Методов	Метод	Характеристика
----------------	-------	----------------

Продолжение таблицы 11

Организационно-административные	Формирование структуры управления	Структура управления и состав персонала (штаты) формируются Директором ООО «Партнеры Ноябрьск»
	Издание приказов	Директор «Партнеры Ноябрьск» издает распорядительные документы (приказы) по управлению персоналом
	Организационное воздействие	Подбор и расстановка кадров осуществляется кадровой службой
	Организационное нормирование	Разработка должностных инструкций, положений, стандартов занимается служба под руководством Директора.
Экономические	Планирование	Разработка планов по кадровой политике находится в ведении кадровой службы (отдел кадров) и утверждается директором ООО «Партнеры Ноябрьск»
	Материальное стимулирование	В ООО «Партнеры Ноябрьск» осуществляется выплата работникам премий, доплата за стаж и на данном предприятии и выполнение плана
	Экономические нормы и нормативы	Установление норм по выработке и производительности труда для работников предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск»
Группа Методов	Метод	Характеристика
Социально-психологические	Повышение мотивации на результаты труда	Мотивация работников ООО «Партнеры Ноябрьск» напрямую зависит от результатов труда, на каждый месяц разрабатывается план работ, в конце каждого месяца подводятся итоги и выделяют отличившихся работников,
	Развитие социальных потребностей и интересов	Один раз в полгода инспектором кадров осуществляется индивидуальный опрос работников относительно социальных интересов и потребностей, по результатам данного опроса разрабатывается комплекс мероприятий для работников: обучение, переквалификация
	Повышение квалификации при росте карьеры	В ООО «Партнеры Ноябрьск» имеется прямая зависимость квалификации работника от продвижения по карьерной лестнице. Работникам, хорошо проявившим себя в трудовой деятельности предлагается повышение квалификации и повышение по службе.
	Предотвращение и устранение конфликтных ситуаций	Младшими менеджерами (начальники участков) ежедневно проводится социальный инструктаж на тему «Дружный коллектив – плодотворная и качественная работа предприятия»

Таким образом, организационно- административные методы системы управления ООО «Партнеры Ноябрьск» предполагают – разработку должностных инструкций, установление санкций и поощрений, издание приказов, отбор и распределение кадров.

Обязанности по разработке данного метода возложены на президента и правление, на начальников отделов и служб.

Экономические методы управления персоналом подразумевают – анализ, ценообразование и планирование, данные обязанности возложены на сотрудников бухгалтерии и финансовый отдел «Партнеры Ноябрьск».

Социально- психологические методы – анализ и создание благоприятного климата в коллективе, стимулирование инициативы. Этот метод использует руководитель и непосредственно сотрудники коллектива этого предприятия.

Работа руководителя с коллективом основана на следующих принципах:

- вознаграждение – основывается на результатах труда каждого человека (отдельного работника) и всего трудового коллектива предприятия в целом. Примерами вознаграждений в ООО «Партнеры Ноябрьск» выступают премии, доплаты за стаж на данном предприятии, иные стимулирующие выплаты;

- гибкость – подразумевает приспособляемость руководителя ООО «Партнеры Ноябрьск» к изменяющимся целям коллектива и условиям работы. Данный принцип проявляется в том, что менеджер младшего звена (начальники производственных участков и отделов) при осуществлении своих основных функций проявляют гибкость (лояльность, «подстраиваемость») по отношению к работникам, целям коллектива, условиям работы, если это необходимо для более эффективной деятельности предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск»;

- комфортность - управление персоналом предприятия обеспечивает максимальное удобство для творческих процессов в трудовом коллективе. Данный принцип предполагает наличие творческой работы в коллективе, например, работники вносят свои рациональные предложения в организацию

своей трудовой деятельности (обязательное условие – не только облегчение условий труда, но и улучшение эффективности деятельности предприятия).

Несмотря на грамотное руководство, в коллективе предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» все же случаются конфликты, зачастую это творческие конфликты (межличностные), возникающие в процессе работы.

Конфликтность рабочего персонала обусловлена неравномерным распределением работников по половозрастному признаку (в 2017 году 39,5% – женщин и 60,2% мужчин; 39,5% – работников в возрасте от 26-36 лет, т.е. молодой персонал, 29,1% - работников от 36-45 лет, т.е. достаточно опытный персонал; 22,8% - работников в возрасте от 46 до 55 лет, т.е. персонал предпенсионного возраста, наиболее склонный к «поучениям» и конфликтам).

В ООО «Партнеры Ноябрьск» члены коллектива – люди с различным уровнем квалификации. Большое внимание уделяется молодым специалистам. В компании созданы советы молодых специалистов и институт наставничества, обеспечивающий эффективную систему управления процессом адаптации молодежи в ООО «Партнеры Ноябрьск». Кроме того, организовано обучение и развитие молодых сотрудников, а также созданы условия для их карьерного роста.

Планируя свое дальнейшее развитие, ООО «Партнеры Ноябрьск» стремится привлекать молодых талантливых сотрудников и уже сегодня заботится о тех, кто придет на работу через пять-десять лет. В единой Компании создана программа довузовской подготовки в рамках специализированных «классов».

Следует отметить, что компания постоянно совершенствует учебно-методическую и материально-техническую базу вузов-партнеров в соответствии с современными требованиями, оказывает спонсорскую помощь, организует стажировки профессорско-преподавательского состава вузов на предприятиях (в том числе и ООО «Партнеры Ноябрьск»), выплачивает корпоративные гранты многим преподавателям указанных вузов.

В ООО «Партнеры Ноябрьск» разработана система корпоративных и социальных стипендий, способствующая формированию резерва будущих специалистов. Данная система действует и в ООО «Партнеры Ноябрьск». В прошедшем 2017 г. такую стипендию получали 28 студентов высших учебных заведений. Наиболее перспективные студенты и выпускники приглашаются сначала на производственную практику, а затем — на постоянную работу в структурных подразделениях и филиалах компании (в ООО «Партнеры Ноябрьск»).

Таким образом, компания ценит свои кадры (потенциальный персонал), если получает от них высокую отдачу, и стремится поддерживать их не только на работе, но и в социальном плане. Наибольшую отдачу приносят продуманные инвестиции в кадры (потенциальный персонал) и их обучение.

Проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск» показал, что в организации имеются, как достоинства, так и недостатки. Первая проблема системы управления ООО «Партнеры Ноябрьск» – руководителям не хватает профессионализма и достаточного уровня знаний в сфере управленческих процессов персоналом.

Вторая проблема системы управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск» является неудовлетворенность работников трудом в данной организации. В результате проведенного опроса среди работников предприятия (по специально разработанной Анкете) было выявлено, что на конец 2017 года количество сотрудников, полностью удовлетворенных трудом в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 52,5 %. Это считается очень низким результатом для ООО «Партнеры Ноябрьск».

Таблица 12 – Показатели, анализирующие систему управления ООО «Партнеры Ноябрьск» (первичный опрос работников предприятия)

Показатели удовлетворенности трудом	% удовлетв. работников
1. Удовлетворенность содержанием труда	60,1
2. замещения Удовлетворенность количеством режимом целей работы	25,3
3. Удовлетворенность условиями труда	61,4
4. Удовлетворенность заработком	56,3
5. Удовлетворенность разнообразием работы	33

Продолжение таблицы 12

6. Удовлетворенность самостоятельностью в работе	52
7. Удовлетворенность гигиеническими условиями труда	56
8. Удовлетворенность уровнем организации труда	57
9. Удовлетворенность отношениями с коллегами	44
10. Удовлетворенность системы управления	80
Средний показатель, %	52,5%

Рассмотрим показатели и выявим причины неудовлетворенности работников предприятия действующей системой управления персоналом.

Удовлетворенность работников содержанием труда в ООО «Партнеры Ноябрьск» составило 60,1%, то есть более половины рабочего коллектива устраивает содержание труда – выполняемые обязанности, присущая форма ответственности и т.п.

При этом режим работы предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» устраивает только 25,3% всех работников предприятия, данное обстоятельство объясняется тем, что предприятие работает без выходных, с 7.00 до 22.00, некоторые производственные участки данного предприятия работают круглосуточно.

Таким образом, действительно график работы ООО «Партнеры Ноябрьск» – не совсем удобный, но изменить его для удобства персонала предприятие не может, вследствие прямой зависимости режима работы от наличия клиентов и объема продаж.

Условия труда в ООО «Партнеры Ноябрьск» удовлетворяют 61,4%, то есть более половины всех работающих на предприятии удовлетворены условиями труда (содержание рабочего места, режим труда и отдыха, и т.п.). Однако получаемый за свои трудовые обязанности заработок устраивает только 56,3% всего работающего персонала (43,7% не устраивает заработная плата).

Заработная плата в ООО «Партнеры Ноябрьск» начисляется исходя из окладов и тарифных расценок за объем работ. Основным недостатком системы оплаты труда, применяемой в ООО «Партнеры Ноябрьск» является то, что

размеры самих окладов и расценки являются очень низкими. Но при начислении заработной платы за отработанный месяц используется несколько видов дополнительных надбавок и выплат (доплата за стаж на предприятии, премии месячные и квартальные, оплата переработки, доплата за перевыполнение плана и т.п.), и в конечном итоге суммы заработной платы к выплате составляют нормальную величину.

В отчетном 2017 году руководство предприятия ООО «Партнеры Ноябрьск» (по распоряжению головной компании на счет снижения затрат) упразднило некоторые из дополнительных выплат, и число недовольных заработком составило – 43,7% работников. Изменить систему начисления оплаты труда в ООО «Партнеры Ноябрьск» в настоящее время не представляется возможным, так как в условиях кризисной экономики расширение фонда оплаты труда – неоправданно и может повлечь за собой значительное увеличение затрат и соответственно снижение прибыли.

Самостоятельность работы, санитарно-гигиенические условия и уровень организации труда устраивают 52-57% работающих на данном предприятии.

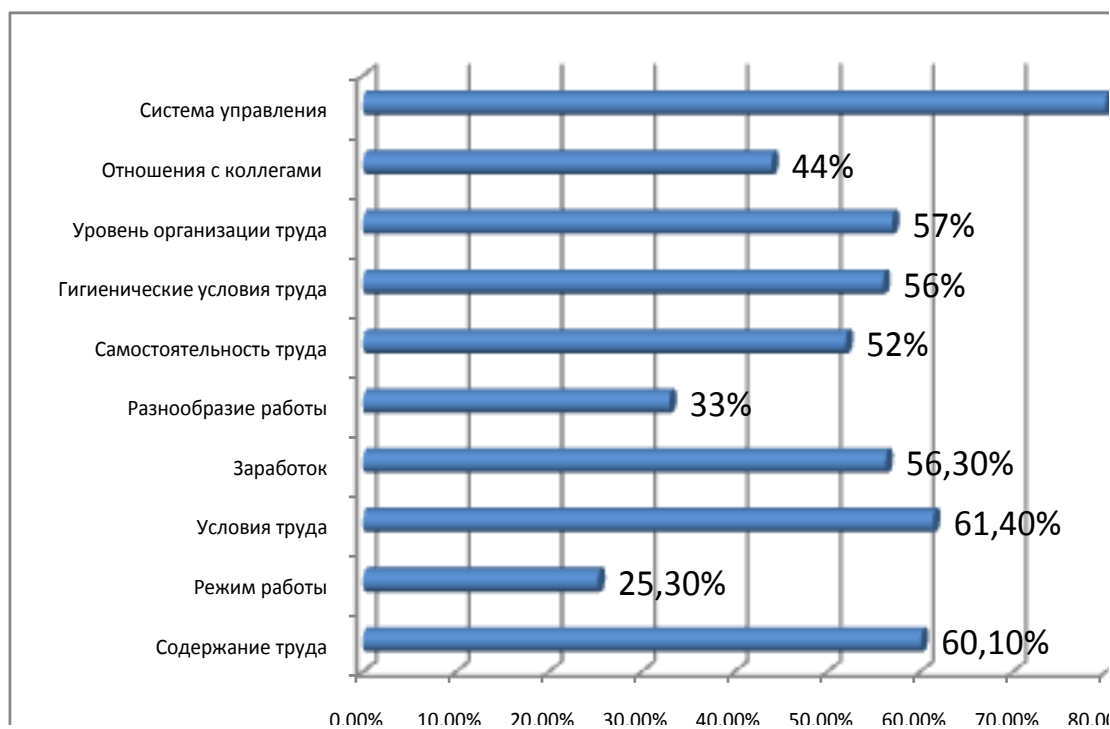


Рисунок 10 – Показатели удовлетворенности работников ООО «Партнеры Ноябрьск» по основным показателям системы стимулирования

Обобщим полученные результаты системы управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск» и выделим существующие нарушения.

Таблица 12 – Оценка стимулирования сотрудника в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск»

Функции управления	Фазы Воспроизводства			
	формирование	распределение	перераспределение	использование
1. Планирование	1. Планирование расширения штата происходит по мере необходимости; 2. Подготовка кадров; 3. Поиск источников набора персонала.	1. Планирование распределения кадров не проводится; 2. Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям.	1. Разработка схемы продвижения кадров по служебной лестнице; 2. Планирование высвобождения кадров в результате НТП не проводится.	1. Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала (совмещение должностей); 2. Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда. 3. Формируется система оплаты труда.
2. Организация	1. Качественный подбор персонала. 2. Расстановка персонала.	1. Расстановка кадров подготовленных для магазина.	1. Расстановка кадров на соответствующие рабочие места по рекомендациям. 2. Переподготовки кадров не осуществляется, так же как и повышения квалификации.	1. Мероприятия повышающие производительность труда.

Продолжение таблицы 12

3.Мотивация	Отсутствует система мотивации у некоторых работников. Должностные требования осуществляются заключенным договором.			
4. Контроль	1. Определяется соответствие численности кадров соответствующем у лимиту.	1. Оценка при наборе кадров. 2. Оценка деятельности каждого работника.	1. Контролирование перераспределения путем выявления факторов, обуславливающих профессиональное соответствие	1. Дальнейшая переподготовка кадров не проводится.

Таблица 13 – Преимущества и недостатки стимулирования сотрудника в системе управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск»

Преимущества	Недостатки
1) Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; 2) При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение; 3) Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; 4) Учет мнений персонала.	1) Отсутствие долгосрочного планирования кадров; 2) Отсутствие четкой кадровой политики; 3) Отсутствие кадрового резерва; 4) Отсутствие поощрения инициативы персонала; 5) Частичное отсутствие материального стимулирования. 6) Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне; 7) Нехватка профессионализма и уровня знаний в сфере управления; 8) Текучесть кадров (около 5-8% в год); 9) Неудовлетворенность работников режимом труда (25,2%); 10) Неудовлетворенность работников заработком (43,7%); 11) Конфликтность при организации работы персонала; 12) Невысокий уровень организации труда (57,0%).

Таким образом, видится реальная необходимость совершенствования стимулирования сотрудника в системе управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск». Одним из путей представляется введение в штат предприятия отдельно службы по управлению персоналом, которая будет заниматься вопросами стимулирования сотрудника, основная задача которого

видится в обеспечении устойчивого развития как действующих, так и вновь создаваемых организаций.

Чтобы развитие ООО «Партнеры Ноябрьск» было устойчивым в перспективе, необходимо чтобы ее кадровый механизм своевременно выявлял, а затем и эффективно решал возникающие проблемы. В настоящее время в ООО «Партнеры Ноябрьск» имеются предпосылки для широкого развертывания работ по совершенствованию новых программ, привлечению специалистов и реализации программ в системе управления персоналом данного предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудника

3.1 Разработка мероприятий системы стимулирования сотрудника

В результате проведенного анализа системы управления были выявлены проблемы, которые требуют своего решения. Среди основных проблем – неудовлетворенность работников (режимом труда, заработком, разнообразием работы), конфликтность в коллективе, низкий уровень организации труда. В связи с этим предлагается разработать следующие мероприятия:

- 1) Создание на предприятии отдела по стимулированию сотрудников.
- 2) Совершенствование системы мотивации персонала предприятия.

Причины для каждой предлагаемой меры по улучшению стимулирования сотрудников в системе управления персоналом заключаются в следующем:

Компетентное и развивающееся кадровое обслуживание. В ООО «Партнеры Ноябрьск» отсутствует полноценная служба по стимулированию сотрудников, которая должна в организации осуществляться полноценными структурными подразделениями. Однако организации нужна внутренняя мини-организация, которая занимается исключительно этой проблемой. Можно использовать службу управления персоналом как мини-организацию, чтобы использовать все методы управления, которые определяют эффективность этого отдела: организация, персонал, система оценки.

Как показывает опыт, современные организации могут работать без отдельной единицы, которая занимается разработкой, внедрением, контролем (оценкой) и настройкой систем управления стимулированием сотрудника. Основной причиной эффективности управления персоналом этой мини-организации должна быть способность постоянно совершенствоваться, изменять и обновлять в соответствии с меняющимися организационными потребностями (целями). Кроме того, управление стимулированием сотрудника следует

изменить в ожидании изменений в целях организации при определении того, какие представители должны играть наиболее активную роль.

Ключевым звеном организации являются люди, которые работают в ней, кому нужно управлять, а также сотрудники других функций. Это кадровый персонал (а не отдел), который обеспечивает функционирование и обновление систем управления персоналом. Среди многих функций, которые должны быть уделены будущему персоналу отдела управления персоналом, следующие четыре играют ключевую роль в современных условиях.

1. Знание бизнеса (партнеры ООО «Партнеры Ноябрьск»). Сотрудники отдела управления персоналом должны четко понимать потребности клиентов организации, водителей отрасли, понимать специфику производственной деятельности, финансовые аспекты и видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволяют им глубоко понять цели организации (и участвовать в их определении), имитировать производственное поведение, разработать системы управления персоналом и оценить их эффективность.

2. Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом. Этот элемент является персоналом управления персоналом, который является - специалистами по управлению персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск». Основные элементы экспертизы людских ресурсов соответствуют компонентам системы управления персоналом - набору, обучению и развитию, оценке, вознаграждению сотрудников, а также знаниям и навыкам создания и управления административными процессами и процессами коммуникации.

3. Организация и управление изменениями. Департамент управления персоналом играет ключевую роль в управлении организацией, поэтому его сотрудники должны иметь решающие качества для процесса - определение направления развития организации, формулирование целей, разработка методов достижения этих целей и внедрение их в ООО «Партнеры Ноябрьск», эффективное преодоление сопротивления изменениям. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные навыки в планировании, разработке и

анализе альтернативных стратегий, принятии решений, эффективном общении, создании рабочих групп, мотивации сотрудников и разрешении конфликтов.

4. Способность учиться и развиваться. В современном мире устаревают не только компьютеры, но и знание управления персоналом так же морально устаревают. Вот почему это способность постоянно обновлять критические навыки и навыки для специалистов по кадровым ресурсам - только люди, овладевшие этим искусством, могут обрабатывать процесс постоянного улучшения опыта персонала во всей организации.

Каждая организация (включая ООО «Партнеры Ноябрьск»), даже объединяющая наиболее квалифицированных и мотивированных сотрудников, нуждается в рейтинговой системе. Необходима такая система измерения и разделения ресурсов. Департаменты управления персоналом должны оцениваться в соответствии со степенью целей организации. Однако в этот показатель необходимо добавить - оценку стоимости достижения этих целей. Фактическая эффективность системы управления персоналом может быть определена только путем сравнения темпов реализации целей с затраченными ресурсами. Интегрированный показатель (организационная эффективность) трансформируется во многие другие на более низком уровне, демонстрируя эффективность управления персоналом в отделе или в отдельных системах управления или подсистемах - отбор, обучение.

Другим предложением является улучшение стимулирования сотрудников в системе управления персоналом компании.

Мотивация - это процесс мотивации людей к достижению целей организации; желание работника удовлетворить свои потребности (получить определенные выгоды) через работу. При отсутствии мотивации сотрудников интерес к достижению максимального результата минимален. Поэтому необходимо поощрять инициативу сотрудников и финансово мотивировать их к работе.

Механизм мотивации человека очень сложный, поэтому на желание работника выполнять производственные функции влияют все методы управления персоналом.

То же самое относится к навыкам работника, определенным на этапе отбора и разработанным организацией в процессе обучения, в зависимости от обратной связи и вознаграждения, полученных работником от организации. Целостность управления персоналом и наличие совершенной системы мотивации в ООО «Партнеры Ноябрьск» являются, таким образом, самым важным условием эффективного управления сотрудниками. Если системы управления и организации выбора направлены на достижение стратегических целей, глубокие знания бизнеса, широкие горизонты, способность ассимилировать и использовать новые знания, а системы обратной связи и вознаграждения указывают на особые навыки и точность в реализации отдельных планов, сотрудники получают противоречивые «сигналы», отсюда и соответствующее поведение, которое отрицательно сказывается на производительности труда в целом в организации.

Организация ООО «Партнеры Ноябрьск» может достигнуть целостности системы управления персоналом с помощью следующих действий:

- четкое определение целей собственной организации и их связь со всеми своими сотрудниками;
- детальное моделирование «идеального» поведения для всех производственных позиций (работников) организации;
- координация работы отдела кадров;
- постоянное взаимодействие специалистов в области человеческих ресурсов с прямыми менеджерами.

Другим предложением по совершенствованию является система связи организации, управление персоналом с целями организации. Эффективность системы управления каждой организацией связана с тем, что вносит свой вклад в достижение организационных целей. Это относится, тем более с точки зрения управления человеческими ресурсами, проникая во все сферы организации и

вливают на эффективность других систем управления - если система продаж эффективно не работает - это отражение управления неэффективного персонала, потому что поскольку в организации работают не те сотрудники, они недостаточно мотивированы, а также недостаточно профессионально подготовлены.

Управление персоналом эффективно, если успешные сотрудники организации используют свой потенциал для достижения поставленных перед ними целей; т.е. в какой степени эти цели достигнуты. Признание этого положения как непоколебимого постулата (одной из основных ценностей организации) является важнейшим условием создания эффективной системы управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск».

К сожалению, в настоящее время у компании противоположная тенденция оценивать эффективность управления персоналом с использованием показателей, предназначенных для этой цели: удовлетворенность сотрудников, текучесть кадров, часы обучения персонала.

Помимо целей организации эти потенциально важные индикаторы способствуют изоляции отдела кадров от самой организации и превращают ее в отдельную организацию в ООО «Партнеры Ноябрьск».

Развитие этой тенденции поддерживается (в то же время ее последствием) и распространенной идеей о том, что менеджеры кадровых ресурсов (персонал) далеки от основного бизнеса и практически не имеют никакого влияния.

Однако нет альтернативы увязывать системы управления персоналом с целями организации, а точнее, с неэффективным использованием персонала, неспособностью достичь организационных целей, кризиса и прекращения работы организации.

Для обеспечения требуемого соответствия организации могут использовать следующие методы:

- проводить регулярные проверки существующих систем стимулирования сотрудника с точки зрения их соответствия целям организации

(обеспечение необходимой организации производственного поведения). Подобные аудиты должны проводиться в случае изменения стратегии развития компании;

- привлекать персонал управленческого персонала к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации.

Информировать отдел кадров о деталях организации и ходе ее реализации;

- обеспечить постоянное участие высшего руководства в разработке и пересмотре существующей системы стимулирования сотрудника;

- оценить (в том числе материальное вознаграждение) работу управления персоналом на основе результатов работы организации (степень достижения ООО «Партнеры Ноябрьск» организационных целей).

Предлагается улучшить систему мотивации сотрудников на основе совершенствования аттестации сотрудников.

Аттестация сотрудников представляет собой комплексную оценку сильных и слабых сторон ООО «Партнеры Ноябрьск», отвечающих его требованиям к позиции.

Это событие позволит ведущим партнерам ООО «Партнеры Ноябрьск» получить надежный вывод о возможности поощрения или наказания каждого сотрудника. Как правило, аттестация персонала включает в себя несколько этапов:

- подготовка пакета вопросов для аттестации;
- выполнение аттестации;
- использование результатов аттестации.

Аттестационная оценка ООО «Партнеры Ноябрьск» несет в себе элемент мотивации и является необходимым условием для изменения поведения сотрудников.

Обучение и уровень компетенции сотрудника ООО «Партнеры Ноябрьск» можно контролировать с помощью специально разработанного теста, который включает вопросы о содержании и проблемах сотрудников,

которые контролируют общий уровень образования, интеллекта, отзывчивости, нестандартного мышления.

Цель аттестации заключается в выявлении сильных и слабых сторон действий конкретного сотрудника ООО «Партнеры Ноябрьск».

Слабые стороны могут быть усилены, а сильные могут быть подкреплены рекомендациями Аттестационной комиссии.

Вопросник по аттестации может содержать 25 различных вопросов (характеристик), каждый из которых содержит семь сравнительных характеристик, основанных на «от разных до плохих», из которых необходимо выбрать наиболее подходящее для сотрудника.

Присвоение атрибутов точки «7 к 1» и их общая сумма по всем вопросам даст общее количество баллов, которые аттестованы. С другой стороны, оценка может быть сгруппирована в соответствии с известными оценками:

- отлично имеет результат в 151 – 175 баллов;
- хорошо имеет результат в 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно имеет результат в 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно имеет результат в 25 – 50 баллов.

По результатам аттестации комиссия должна принять решение о пригодности работника для его должности и зарплаты. На основе качественных оценок есть рекомендации относительно движения сотрудников:

- отлично имеет результат«достоин повышения»;
- хорошо имеет результат«оставить в должности»либо«перевести на равноценную»;
- удовлетворительно имеет результат« провести обучение» либо« понизить в должности»;
- неудовлетворительно имеет результат«подлежит увольнению».

Директор ООО «Партнеры Ноябрьск» должен провести личное собеседование аттестации, которая должна обсудить следующие вопросы: работник выполняет свои обязанности, общие результаты их деятельность

между оценками, способами улучшения работы, необходимости опережающего образования, профессиональной подготовкой, планами на будущее.

Наконец, Директор представляет оценку персоналу в сопровождении письменных замечаний, отмеченных в отчете об оценке.

Аттестация поможет определить сильные стороны сотрудника, его возможности трудоустройства и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в ООО «Партнеры Ноябрьск» станет шагом к эффективному управлению изменениями.

В соответствии с рекомендациями, сделанные можно ожидать увеличения творческой активности, повышение лояльности сотрудников к бизнес-целям компании и организации, укрепление дисциплины и повышение эффективности использования человеческих ресурсов, которые будут иметь положительное влияние на компании в целом.

Устранение неполадок в организации управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск», рассмотрим применение теории К. Левина «Анализ поля».

Нам нужно рассмотреть силы контроля и задержания, другими словами, оценить их силу и определить потенциальные силы, которые могут двигаться.

Анализ меняющихся сил - это простой способ понять, какие силы ведут и ограничивают текущую ситуацию, и выяснить, как вы можете укрепить или ограничить работу этих сил, чтобы облегчить это изменение в практике ООО «Партнеры Ноябрьск».

Потенциальные драйверы: неиспользуемые возможности; не имея возможности провести сертификацию, означает потерять другие возможности для развития людских ресурсов; пожелания сотрудников; Некоторые сотрудники сами хотят улучшить свои навыки.

Движущая сила: повышение эффективности использования рабочего потенциала; в результате сертификации выявляются скрытые возможности сотрудников, и, следовательно, кадровые изменения могут быть улучшены в

эффективности кадрового обеспечения; оценка соответствия сотрудников занимаемым должностям ООО «Партнеры Ноябрьск».

В результате внешних факторов необходимо улучшить качество услуг, внедрить новые технологии и внедрить другие услуги.

Движущие силы могут также включать: творческую активность роста (как бы являющуюся мотиватором, сертификация мотивирует сотрудников сохранять творческий потенциал для максимальной производительности);

Усиление дисциплины (регулярные обзоры сотрудников в ООО «Партнеры Ноябрьск» - это стимул «расслабиться», зная, что их работа отслеживается и вознаграждается положительными результатами).

Удерживающая сила: непонимание; низкая уверенность в инновациях; страх перед ответственностью; личная незащищенность внутри.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетентность тормозит внедрение изменений.

Неопределенность является психологической причиной, основанной на других сдерживающих силах.

После того, как будут приняты новые официальные полномочия, появятся новые обязанности.

Привыкание к новым обязанностям требует времени.

Чтобы уменьшить эффект удерживающей силы директору ООО «Партнеры Ноябрьск», необходимо использовать определенные стратегии, решающие кадровые проблемы адаптации.

В зависимости от обстоятельств целесообразно использовать один из наиболее подходящих способов преодоления сопротивления изменениям персонала компании.

Таблица 14 - Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
-------------	--------------------------	-----------------------------

Продолжение 14

Совершенствование системы стимулирования сотрудника в организации	1.Повысятся результаты работы в целом предприятия. 2. Увеличится заинтересованность сотрудника в результатах его труда. 4.Будет достигнуто повышение уровня квалификации сотрудников.	1. Снизится текучесть кадров. 2. Увеличится выручка. 3. Увеличится прибыль. 4. Снизятся затраты на поиск и найм новых сотрудников 5.Увеличится производительность труда.
---	---	--

Эффективность совершенствования стимулирования сотрудника в ООО «Партнеры Ноябрьск» при рассмотренных рекомендациях во многом зависят от оптимальности его внедрения. Через реализацию предложенных рекомендаций можно будет вывести организацию на новый этап его деятельности с определенными резервами относительно развития и совершенствования.

Можно подытожить, что предлагается реализация следующих мероприятий:

1) Создание отдела управления персоналом (корпоративного отдела кадров) на предприятии.

2) Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала предприятия предлагается осуществлять на основе аттестации работников.

3.2 Расчет затрат на внедрение мероприятий по современной системе стимулирования сотрудника

Расчет эффективности каждого предложенного мероприятия относительно совершенствования стимулирования сотрудника ООО «Партнеры Ноябрьск» представлен далее.

1) Создание отдела управления персоналом (корпоративного отдела кадров) на предприятии.

Проект по созданию нового отдела - стимулирования сотрудников в ООО «Партнеры Ноябрьск» потребует включения новых рабочих ресурсов: психолог - 1 чел., специалист для профориентации - 1 чел.; Начальник отдела -

1 чел. Организационная и управленческая структура корпоративного управления отдел будет выглядеть так:

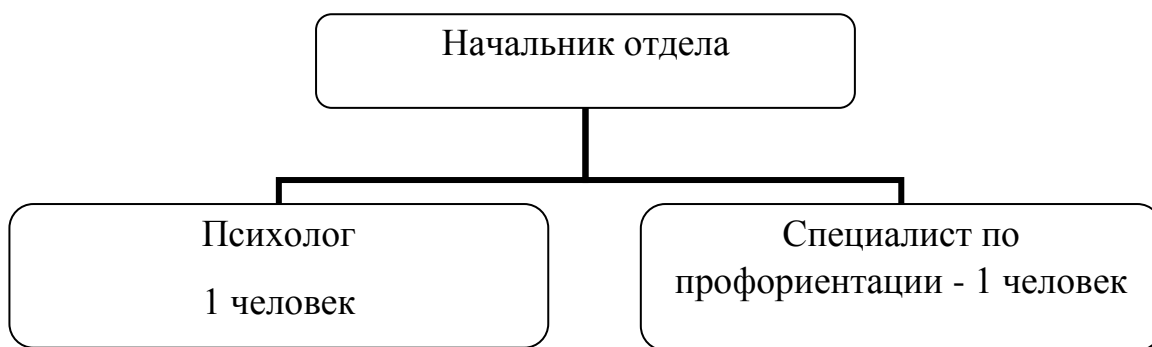


Рисунок 11 - Организационная структура нового отдела стимулирования сотрудников организации

Основные задачи отдела стимулирования сотрудников:

- разработка и анализ стимулирования сотрудников в организации;
- разработка, внедрение и мониторинг реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- текущее и долгосрочное планирование потребностей персонала;
- создание системы отбора, оценки и адаптации персонала;
- разработка и внедрение системы обучения для деловых людей;
- проводить ежегодную аттестацию персонала и совершенствовать технологии аттестации;
- организация работы с резервом персонала для выполнения более высоких функций;
- создание, поддержание и развитие корпоративной культуры;
- оценка производительности сотрудников.

Исходя из вышесказанного, состав и структура отдела стимулирования сотрудников ООО «Партнеры Ноябрьск» должны выглядеть так:

А) Структура персонала: специалисты в количестве 2 человек, начальник - 1 человек.

В) Распределение новых специалистов отдела по категориям:

- Специалист категории 1 в количестве 1 чел.
- Специалист 2 категории в количестве 2 чел.

С) Уровень образования сотрудников нового отдела организации:

- Высшее образование по этой специальности - 3 человека.

Д) Возрастная структура сотрудников нового отдела организации:

- Специалист 1 категории, специализированный 2 категории, руководитель - до 40 лет.

Д) Распределение гендерного персонала:

- Эксперт категории 1 - женщина либо мужчина, эксперт 2-й категории - женщина либо мужчина, руководитель отдела - женщина либо мужчина.

Е) Опыт работы сотрудников нового отдела социального развития:

- эксперт категории 1, эксперт 2-й категории - не менее трех лет в своем опыте, руководитель отдела социального развития - не менее трех лет опыта управления подобными предприятиями или компаниями.

В результате предлагается создать отдел управления персоналом с целью улучшения стимулирования сотрудника в ООО «Партнеры Ноябрьск», нужны специалисты с дипломом о высшем образовании до 40 лет, опыт работы в соответствующей должности не менее трех лет. Такие требования совершенно понятны. В настоящее время ООО «Партнеры Ноябрьск» не может позволить себе дополнительные финансовые затраты на обучение сотрудников, и компания ограничена во времени. Впоследствии, во время создания нового отдела, организациям нужны хорошо подготовленные, высококвалифицированные и относительно опытные специалисты

Теперь, после определения структуры людских ресурсов и кадрового обеспечения ООО «Партнеры Ноябрьск», целесообразно продолжить расчет экономических затрат на функционирование нового отдела.

Таблица 15 – Планируемый фонд оплаты труда отдела стимулирования сотрудников ООО «Партнеры Ноябрьск» на 2017 год

№ п/п	Наименование должности	Оклад, руб.	Количество работников, чел	Месячный фонд оплаты труда, руб.
1	Должность начальника отдела	20 000,0	1	20 000,0

Продолжение таблицы 15

2	Должность психолога	14 500,0	1	14 500,0
3	Должность специалист по профориентации	12 800,0	1	12 800,0
	Всего за месяц	-	3	47 300,0
	Всего за год	-	-	567 600,0
	Социальные взносы	-	-	147 576,0
	ВСЕГО	-	-	715 176,0

Таким образом, годовая зарплата сотрудников персонала в ООО «Партнеры Ноябрьск» составит 567 600,0 рублей. Затраты на страховые взносы по зарплате сотрудников нового отдела в фонды социального обеспечения и безопасности составляют 147 576,0 рублей. Таким образом, общая сумма расходов на оплату труда сотрудников нового отдела составит 715 176,0 рублей. В дополнение к вознаграждениям, отдел будет иметь следующие расходы (табл. 16).

Таблица 16 - Текущие затраты отдела стимулирования сотрудников

№	Вид расходов	Сумма, руб.
1	Канцелярские и прочие текущие расходы отдела	1 500,0
2	Всего текущих затрат за год:	18 000,0

Следует отметить, что стоимость инженерных коммуникаций, мобильных коммуникаций, Интернета и прочие затраты будут включены в общие затраты организации. Необходимо приобрести дополнительное оборудование и программное обеспечение для отдела управления персоналом.

Таблица 17 - Затраты на покупку оборудования

Виды оборудования	Стоимость, руб.
Персональный компьютер Intel Core 2 Quad Q9550 (2,83 GHz/12288/1333)	30 000,0
Персональный компьютер Intel Core 2 Extreme QX9650 (3,0 GHz/12288/1333)	30 000,0
Комплектующие и материалы	20 000,0
Мебель для работы нового отдела	20 000,0
Всего	100 000,0

При этом на каждый компьютер и программу начисляется амортизация, отсюда можно отразить годовые амортизационные отчисления в таблице 20.

Таблица 18 -Амортизация оборудования

Оборудование	Стоимость	Амортизация за год
Персональный компьютер Intel Core 2 Quad Q9550 Срок полезного использования – 5 лет	30 000,0	6 000,0
Персональный компьютер Intel Core 2 Extreme QX9650. Срок полезного использования – 5 лет	50 000,0	10 000,0
Программа. Срок использования –3 года	13 500,0	4 500,0
ИТОГО:		20 500,0

Таким образом, общие затраты в результате создания нового отдела составят 100 000,0 руб., эксплуатационные затраты на функционирование отдела будут составлять (табл. 21):

Таблица 19 – Эксплуатационные затраты на работу нового отдела стимулирования сотрудников

Наименование затрат	Затраты в год, руб.
Заработная плата	715 176,0
Амортизация	20 500,0
Текущие затраты	18 000,0
Итого	753 676,0

Следующий шаг - определить финансовую экономическую эффективность создания нового отдела. Оценка эффективности создания нового департамента требует определения экономических и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность этого проекта отражается в возможности позитивных, а также социально негативных изменений в организации (табл. 20).

Таблица 20 - Социальные результаты создания нового отдела стимулирования сотрудников

Социальные результаты	Показатели
<p>Обеспечение использования сотрудников в соответствии с индивидуальными интересами, возможностями и способностями, отсюда будет улучшено стимулирование сотрудников.</p> <p>Обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к организации (включая ее корпоративную культуру).</p> <p>Повысить обоснованность личных решений о движении персонала.</p>	<p>Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных содержанием и режимом работы, то есть стимулирование сотрудников увеличится.</p> <p>Сокращение числа обращений сотрудников к руководству путем запроса перевода в другие подразделения из-за неудовлетворенности содержанием и трафиком.</p> <p>Сокращение оборота сотрудников, которые работали в организации менее года из-за нереализованных ожиданий.</p>

В случае создания нового отдела на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск», экономическая эффективность данного мероприятия определится как:

$$\text{ЭФ} = \text{Э} - (\text{С} + \text{Ен} \cdot \text{К}) \quad (1)$$

где ЭФ – величина экономического эффекта в год, руб.,

Э – величина экономического результата в год, руб.;

С – величина текущих затрат на работу отдела в год, руб.;

Ен – величина нормативного коэффициента экономической эффективности капитальных вложений, для расчетов целесообразно взять Ен равное 0,1;

К- величина затрат на создание отдела, тыс. руб.

$$\text{ЭФ} = 1636\ 000,0 - (754\ 676,0 + 0,01 \cdot 100\ 000,0) = 880\ 324,0 \text{ руб.}$$

Таким образом, проект создания нового отдела – отдела стимулирования сотрудников в ООО «Партнеры Ноябрьск» принесет 880 тыс. руб. дополнительной прибыли, создание нового отдела на предприятии очень эффективно. Данная прибыль предприятием будет получена за счет увеличения производительности труда работников предприятия, и соответственно, роста объемов проданной продукции (выручки), а также прибыли от реализации.

2) Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала предприятия предлагается осуществлять на основе аттестации работников.

Процесс работы с персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск» должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Оценка эффективности проектирования системы управления персоналом должна производиться сопоставлением ситуаций не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом». То есть процесс проектирования системы управления персоналом – не единовременная акция, позволяющая предприятию раз и навсегда построить систему управления персоналом, а непрерывный процесс, направленный на постоянное совершенствование системы управления персоналом путем ее проектирования,

расчета и оценки эффективности. В 2017 году на предприятии ООО «Партнеры Ноябрьск» была произведена качественная чистка рабочего персонала – сокращение работающих пенсионеров, нежелающих работать и обучение молодых специалистов. Оценим эффективность проведенных мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – Анализ эффективности связи систему управления персоналом с целями ООО «Партнеры Ноябрьск»

Показатели	Без проекта	С проектом	Изменение
Выручка от продажи, тыс. руб.	18 798	22 839	4 041
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	2 753	4 504	1 751
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 727	4 235	1 508
Среднесписочная численность, чел.	412	412	0
Удельный вес продаж в стоимости продукции	1	1	0
Прибыль на 1 работника, тыс.руб.	6,62	10,28	4

Таким образом, проведенные мероприятия в ООО «Партнеры Ноябрьск» – экономически эффективные, что подтверждается рисунком 11.

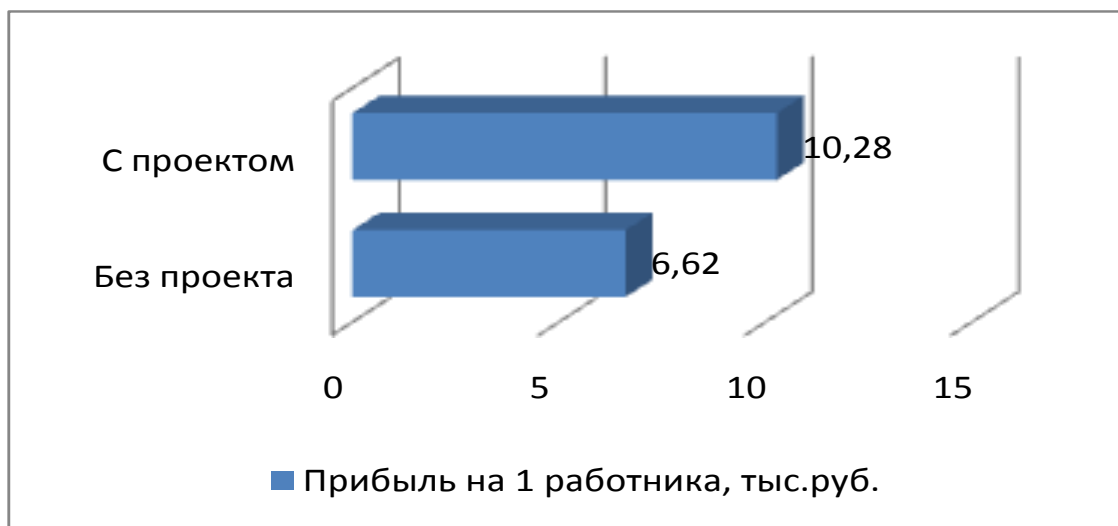


Рисунок 11 – Динамика эффективности работы персонала до и после внедрения новой системы управления

В соответствии с предлагаемыми мероприятиями по улучшению системы управления персоналом в организации ООО «Партнеры Ноябрьск» были внесены изменения в коллективном договоре, улучшающие условия труда работников. После этого персонал ООО «Партнеры Ноябрьск» был под

подпись ознакомлен с нововведениями. Автором работы проведен повторный опрос, который показал (таблица 22), что количество сотрудников полностью удовлетворенных трудом и системой управления персоналом в организации ООО «Партнеры Ноябрьск» возросла до 76,0% (первичный опрос - 52,5%).

Таблица 22 – Показатели эффективности мероприятий по улучшению управлению персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск»

Показатели уровня удовлетворенности трудом	До внедрения мероприятий	После мероприятий
1. Уровень удовлетворенности содержанием труда	60,10	83,20
2. Уровень удовлетворенности режимом работы	25,30	69,00
3. Уровень удовлетворенности условиями труда	61,40	82,90
4. Уровень удовлетворенности заработком	56,30	77,80
5. Уровень удовлетворенности разнообразием работы	33,00	64,10
6. Уровень удовлетворенности самостоятельностью	52,00	74,20
7. Уровень удовлетворенности санитарно-гигиеническими условиями труда	56,00	81,50
8. Уровень удовлетворенности уровнем организации труда на предприятии и в отделах	57,00	64,10
9. Уровень удовлетворенности отношениями с коллегами и руководством	44,00	69,20
10. Уровень удовлетворенности системой управления	80,00	95,00
Средний показатель уровня удовлетворенности, %	52,50	76,00

Предлагаемый подход также интересен тем, что позволяет сочетать факторы роста производительности труда через повышение стимулирования сотрудника с эффективностью использования трудовых ресурсов. Это приводит к изменению среднегодового производства продукции за счет каждого фактора (например, из-за изменения доли работников в общем числе работников, количества дней работы на одного работника в год, среднего рабочего дня, средней почасовой производительности, изменения уровня продаж) планируемый уровень рентабельности продаж и доля продаж в его общем выпуске увеличиваются. В то же время негативное влияние отдельных факторов в ООО «Партнеры Ноябрьск» можно считать неиспользованным

резервом для повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.



Рисунок 12 – Эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Партнеры Ноябрьск»

Основной предпосылкой для нормального функционирования компании ООО «Партнеры Ноябрьск» является создание интегрированной системы управления персоналом, включающей стимулирование сотрудника, на основе комплексного проектирования этой системы, которая должна предотвращать изменения во внутренней и внешней среде организации, а не следовать им, обеспечивать ее непрерывное развитие и совершенствование, что является ключом к ее экономической и социально-психологической эффективности.

В результате предложения по управлению персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск» в предлагаемых областях предлагается предложение о системе нормативной поддержки системы управления персоналом, в которой отражены кадровые документы, регулирующие работу системы управления персоналом: таблица персонала, ведомственные и отраслевые правила, блок-схема

документа, правила вознаграждения, коллективный договор, должностные инструкции, контракты с работниками.

По всем показателям в результате внедрения мероприятий планируется увеличение удовлетворения сотрудников компании. Таким образом, предлагаемые мероприятия окажут положительное социально-экономическое воздействие.

Представленные рекомендации могут стать краеугольным камнем эффективной системы управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск». Эффективная система стимулирования сотрудников ООО «Партнеры Ноябрьск» предназначена для: обеспечения организации высококвалифицированным персоналом; обеспечить эффективный персонал с учетом их потенциала и желаний; обеспечить благоприятные условия труда; разрабатывать и поддерживать высокоуровневые системы развития сотрудников; повысить моральный и психологический климат в коллективе ООО «Партнеры Ноябрьск»; влиять на творческую, интеллектуальную и профессиональную деятельность сотрудников; осуществлять эффективный процесс коммуникации; помочь сотрудникам достичь своих целей и т. д.

4 Роль КСО в управлении предприятием

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Компания ООО «Партнеры Ноябрьск» в целом имеет общую стратегию по корпоративной ответственности, отчет в том числе составляется для внутренней отчетности организации.

На уровне теоретических концепций не утихает спор между сторонниками и противниками корпоративной социальной ответственности (далее – КСО).

Одни считают, что социальная ответственность способствует развитию и процветанию бизнеса, а другие относят ее к вынужденным издержкам. Соответственно, инструментарий корпоративного управления является недостаточно проработанным.

Разработке инструментария корпоративного управления компанией ООО «Партнеры Ноябрьск», ориентированной на баланс интересов стейкхолдеров, посвящены труды ряда зарубежных авторов. Среди них и работы с более чем полувековой историей, и теоретические разработки данной проблемы современников управленческого мейнстрима. Существенный вклад в изучение особенностей взаимодействия бизнеса, власти и общества в условиях экономики переходного периода был внесен российскими учеными. Однако нераскрытые проблемы управления компаниями в парадигме устойчивого развития оставляют существенный потенциал для углубления и развития проблематики КСО как инструмента управления компаниями, ориентированными на устойчивое развитие.

Мода на «социальную ответственность», создаваемая в общественном сознании, приводит к тому, что социальная отчетность и социальные программы используются как эффективный маркетинговый ход. Социальные и благотворительные программы позитивно влияют на имидж компании, а высокий социальный рейтинг является важным фактором инвестиционной привлекательности. В этой связи при выборе направлений социальных программ прослеживается тенденция выбирать те из них, которые имеют более

ярко выраженный демонстрационный эффект и, соответственно, могут произвести общественный резонанс.

Нефинансовая социальная отчетность в этом случае становится не столько внутренним рычагом контроля над бизнес-процессами, сколько доказательством приверженности компании мировому позитивному опыту, внешним механизмом допуска компании в определенные международные деловые круги. Спрос на информацию стимулирует производство информации, что, однако, не означает повышение ее качества. Рост спроса на обучающие, консалтинговые услуги в сфере КСО приводит к появлению массовых, но посредственных по уровню качества услуг.

Успешная ориентация компании ООО «Партнеры Ноябрьск» на устойчивое развитие зависит от создания эффективных социальных и экологических программ и разработки критериев для оценки их эффективности. Параметры устойчивости и соответствующие им бизнес-процессы будут определяться для компании, исходя из специфики сектора национальных и региональных особенностей, структуры бизнеса и т. п. Мотивы (группы мотивов), побуждающие компании развивать корпоративные социальные программы, аналогичны для российской и зарубежной практики и включают:

- выход на международный рынок / IPO;
- выстраивание отношений с властью, потребителями, акционерами, инвесторами, сотрудниками;
- повышение конкурентоспособности в неценовой борьбе.

Организационные формы реализации КСО и степень их интеграции в структуру компании различаются в зависимости от интеграции КСО в бизнес-процессы компании. В ситуации крайне слабой интеграции сотрудники, ответственные за программы КСО, реализуют одновременно и другие функции – управление персоналом, PR и т. д.

Современные представления о социальной ответственности бизнеса и инструментарий КСО, вошедшие в российскую практику, были сформированы

большой частью по западной модели и под воздействием критики компаний со стороны государства.

Однако, если развитию программ КСО и необходимости социального инвестирования на Западе предшествовал более или менее структурированный социальный запрос, в нашей стране представления о том, что бизнес должен быть социально ответственным, пришло раньше, чем были проанализированы и выявлены социальные потребности и соответствующий запрос к бизнесу для их решения. Иностранные понятия, сформировавшиеся на другой социально-экономической и политической почве, часто становятся исключительно маркетинговым инструментом и механизмом развития внутренних коммуникаций в компании. Понятие социальной ответственности бизнеса в российских условиях работает, как правило, на уровне «разовых» социальных проектов, имеющих больше социальный эффект для компании на уровне ее региональных интересов. Оценивая практику российского бизнеса, большинство респондентов исследования считают, что в российских компаниях реализация КСО – это в большей степени PR. При этом отмечается, что на рынке практически отсутствуют профессионалы, разбирающиеся в КСО, а социальный запрос общества к бизнесу плохо структурирован.

Одной из ключевых целевых аудиторий социальных программ является персонал компании ООО «Партнеры Ноябрьск», а социальный отчет может рассматриваться как инструмент развития коммуникации внутри компании. Особенно актуальным этот вопрос является для производственных компаний, где всегда стоит проблема разобщенности между административно-управленческим и производственным персоналом. Однако, как показывает практика, этот механизм может быть эффективным при условии, что сотрудники понимают и разделяют цели и ценности программ компании в области КСО, что становится возможным в случае интеграции КСО в культуру, стратегию, основные бизнес-процессы компании.

Социальные и благотворительные программы компании ООО «Партнеры Ноябрьск» имеют свои позитивные эффекты, однако их реализация

и презентация совершенно не обязательно является индикатором устойчивости бизнеса. Процессы, связанные с корпоративными социальными программами, могут существовать самостоятельно среди прочих бизнес-процессов компании и, соответственно, в любой момент могут быть приостановлены из-за неожиданных трудностей, отсутствия ресурсов и т. д.

Чтобы работать не на краткосрочный PR, программы КСО должны быть действительно интегрированы в бизнес-процессы компании. Индикаторами интеграции КСО в бизнес-процессы компании могут служить следующие показатели:

- вовлеченность высшего менеджмента в реализацию корпоративных социальных программ и квалификация менеджеров, которые за них отвечают;
- наличие социальных и экологических целей и задач в стратегии развития компании;
- проникновение программ КСО в процессы производства, закупок, продаж, маркетинга, управления персоналом и т. д.;
- возможность отказаться от реализации социальных программ без ущерба для остальных бизнес-процессов;
- информированность рядовых сотрудников о реализуемых компанией социальных, экологических, благотворительных программах;
- понимание сотрудниками целей и эффектов от этих программ (этот показатель свидетельствует так же об уровне работы с персоналом в компании в целом, степени развития корпоративной культуры, наличии обратной связи с сотрудниками).

На основе приведенных результатов исследования можно сделать вывод, что реализация КСО в российских условиях, в зависимости от степени интеграции процессов КСО в бизнес-процессы компании, может принимать следующие формы:

- 1) КСО интегрирована в основные бизнес-процессы;
- 2) КСО выделена в автономный бизнес-процесс;
- 3) КСО определена как номинальный бизнес-процесс.

Предоставляемую компаниями социальную отчетность также можно разделить на три типа по соответствию отчетности реальному положению вещей:

- 1) данные отчетности соответствуют результатам деятельности компании;
- 2) данные отчетности неполно соответствуют деятельности компании;
- 3) отчетность существует независимо от деятельности компании.

Механизмы управления КСО в ООО «Партнеры Ноябрьск» можно представить в виде модели управления КСО в компаниях, ориентирующихся на устойчивое развитие. Исходя из приведенных выше суждений, учтем разграничение отчетности и собственно самой деятельности по реализации программ КСО. Следуя принципам системно-интеграционного подхода к анализу предприятия, на основе результатов исследования опыта функционирования и поведенческих паттернов компаний в области практики реализации программ КСО, мы получаем модель механизма управления КСО в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие.

Ключевые направления деятельности компании в области КСО. Социальные и благотворительные программы являются для ООО «Партнеры Ноябрьск» составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. При этом в Компании сложилось четкое понимание того, что благотворительная деятельность не должна порождать социальное иждивенчество. Поэтому компания использует наряду с традиционными формами благотворительности программы стратегической благотворительности и социальных инвестиций, которые предполагают взаимосвязь способов решения социальных проблем со стратегическими целями компании. Совместная деятельность коммерческого, некоммерческого и государственных секторов для решения актуальных социально-

экономических проблем местных сообществ является необходимым атрибутом такого подхода.

Для целенаправленного применения инвестиций, формирующих дополнительные мотивацию и квалификацию работников ООО «Партнеры Ноябрьск» необходимо обеспечить развитие соответствующих институциональных условий. Как известно, инвестирование в формирование институциональной среды, обеспечивающей полное использование ресурсов работников даже невысокого уровня, позволяет работать со среднерыночной эффективностью, безопасностью и экологичностью. Качественное состояние и сопряженность индивидуальной и корпоративной составляющих инвестирования в человеческий капитал фирмы [2].

При этом институциональная система фирмы всегда существует в определенных границах, заданных её организационной структурой, местоположением и периодом существования. Эффективность вложений бизнеса в социальные сферы во многом определяется формой сотрудничества бизнеса с местными органами управления.

Таким образом, на основе взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и органов государственного управления получают возможность достижения более устойчивых высоких темпов развития экономико-социальных систем. Исходя из чего, можно определить, что социально-ответственная экономическая система – это система разноуровневых взаимоотношений, направленных на устойчивое развитие, где субъекты социальной ответственности добровольно принимают и выполняют обязательства перед заинтересованными сторонами по безусловному исполнению мирового и отечественного законодательства, а так же по целенаправленному инвестированию в решение социальных задач.

В условиях современной России процесс институализации КСО находится на стадии становления т.к. доминирующая роль государства сталкивается со слабым развитием гражданского общества и олигархическим развитием бизнеса, кроме того правила взаимодействия институтов КСО, роль

сторон и степень их участия в социальном развитии только формируются. Поэтому на сегодняшний день в рамках устойчивого развития фирм, территорий и государства как социально–экономических систем, приобретает большое значение создание условий формирования корпоративной социальной культуры в целом и ее отдельных составляющих.

В ходе прохождения курса можно согласиться с мыслью, что по принуждению субъект никогда не станет ответственным, так как свобода – одно из условий ответственности.

Правильно считается положение, что у компании, так же как у человека должны быть моральными принципы. В компании должно быть связующее вещество, которое дает всем сотрудникам стимул. Именно эти убеждения побуждают творить и созидать, делать на совесть, а не для галочки. Ключевые принципы, идеология, открывают путь к корпоративной ответственности.

Идеология как выражение (совокупность, система) определенных идей в организации не является для теории и практики управления чем-то принципиально новым и непривычным. Идеи управления сами по себе представляют один из элементов корпоративной культуры (ее интеллектуальную составляющую).

В функциональном плане они могут служить отражением таких элементов механизма управления, как цели, методы, принципы и задачи. Вместе с тем они могут играть особую роль в организации, поскольку в отличие от традиционных элементов корпоративной культуры представляют собой наиболее доступный и универсальный способ формулировки и передачи назначения и смысла выполняемых сотрудниками действий, их настроений, устремлений и т.д. Кроме того, в силу направленности на интеллектуальное восприятие идеи являются удобной и эффективной формой реализации ценностей управления, норм и правил поведения и взаимоотношений в коллективе, поэтому с их помощью вырабатываются элементы социальной психологии в организации (настроения, вкусы, предпочтения и т.д.).

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что идеи участвуют в формировании корпоративной культуры, интеллектуальных и духовных основ мотивации, в самопредставлении фирмы в процессе социализации ее работников.

Идеология ООО «Партнеры Ноябрьск» в своем основном определении включает в себя, наряду с управленческой идеологией, также методы, приемы, инструменты и принципы ее выработки, реализации и поддержания в организации. Она, в отличие от собственно идей, характеризует определенный тип мышления и представления реальности в организации (основанный на сознательном или неосознанном ее искажении), объединяет в себе принятые в ней приемы и методы идейного воздействия как внутри компании, так и на внешнее окружение.

В свете вышеизложенного идеология компании представляется важным и специфическим фактором организационных изменений. Она может являться и объектом изменений, и специальным инструментом, может рассматриваться как сопутствующий фактор и может представлять собой описание самих изменений. Заметим также, что именно на ее основе (посредством идеологии, при помощи идеологии и т.д.) в организации может быть сознательно организовано противодействие (сопротивление) изменениям.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Определение стейкхолдеров ООО «Партнеры Ноябрьск» представлено с помощью таблицы 23.

Таблица 23 – Стейкхолдеры организации ООО «Партнеры Ноябрьск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Потребители продукции компании	1. Местное население
2. Сотрудники компании	2. Экологические организации
3. Собственники компании	3. Местные органы самоуправления и контролирующие организации

Таким образом, в таблице 4.1 перечислены прямые стейкхолдеры (выделено 3) и косвенные (выделено 3). Все перечисленные стейкхолдеры оказывают влияние на деятельность организации.

Структура программ КСО отражена в таблице 24.

Таблица 24 – Структура программ КСО ООО «Партнеры Ноябрьск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Помощь детским домам	Благотворительное пожертвование	Собственники организации, органы местного самоуправления	В течение года	Развитие детей, их способностей
2. Помощь медицинским учреждениям	Социальные инвестиции	Собственники организации, органы местного самоуправления	Раз в год	Проведение различных социально-одобренных проектов

Таким образом, организация преследует цели по развитию способностей детей, а так же с целью реализации различных социально-одобренных проектов в медицинских учреждениях.

Затраты на мероприятия КСО отражены с помощью таблицы 4.3.

Таблица 25 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Партнеры Ноябрьск»

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Помощь детским домам	Руб.	100000	100000
Помощь медицинским учреждениям	Руб.	100000	100000
			ИТОГО: 200000

Таким образом, в течение года выделяется 200000 руб. на программы по КСО.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций в целом показывает, что предприятие расходует средства на различные благотворительные проекты, на помощь детским домам с целью развития способностей детей. Можно считать эффективными инвестиции в финансирование программ КСО, так как по результатам проведенных вложений проводятся те или иные мероприятия и проекты.

В целом, можно сделать следующие выводы:

1) Действующие программы КСО соответствуют целям и стратегии организации.

- 2) Преобладает внешняя КСО.
- 3) Программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.
- 4) Реализуя программы КСО, компания может улучшить свой имидж.
- 5) Затраты на мероприятия КСО адекватны их результатам.

6) С целью совершенствования практики КСО можно рекомендовать увеличить контроль за расходованием целевых средств, а так же представлять результаты реализации различных программ КСО на сайте организации с целью улучшения имиджа организации.

Так же можно подытожить, что действия, исполняемые компанией по реализации своей социальной ответственности. В Томской области компания взаимодействует с местным сообществом, в том числе помогает детским домам, медицинским учреждениям согласно действующей корпоративной ответственности, заявленной компанией в целом. Компания выстраивает свою деятельность по двум стратегическим направлениям:

- 1) социальные инвестиции;
- 2) программы спонсорства и традиционной благотворительности.

Помощь детям компания считает своим основным приоритетом, который присутствует во всех осуществляемых программах: благотворительных, спонсорских, программах развития детского и юношеского спорта, культуры. Социальные инвестиции в человеческий капитал представляются наиболее обоснованными в современных условиях. Компания стремится к сбалансированному подходу, оказывая поддержку как детям, которые в силу неблагоприятных семейных условий или здоровья оказались в худших условиях, чем их сверстники, так и детям из вполне благополучных семей, помогая им развивать природные способности и таланты.

Заключение

Подводя итоги всему сказанному выше, можно сделать вывод, что не существует одного универсального метода мотивации сотрудника, однако любой метод применяемый руководством в компании, выбран на основании стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации стоит определять, исходя из общей стратегии управления сотрудником, которой следует или будет следовать компания.

Таким образом, проанализировав систему стимулирования и осознав ее значение для каждого отдельного работника и для предприятия в целом, можно сделать вывод, что эффективная система оплаты и стимулирования труда сотрудника организации:

- 1) должна соответствовать стратегическим целям организации;
- 2) должна основываться на основных принципах установления форм и систем заработной платы и премирования;
- 3) должна строиться с учетом современных разработок отечественных и зарубежных ученых и практиков;
- 4) должна отвечать принципам экономической эффективности деятельности организации;
- 5) должна оцениваться работниками предприятия как понятная и справедливая

По всем показателям в результате внедрения мероприятий планируется увеличение удовлетворения сотрудников компании. Таким образом, предлагаемые мероприятия окажут положительное социально-экономическое воздействие.

Представленные рекомендации могут стать краеугольным камнем эффективной системы управления персоналом ООО «Партнеры Ноябрьск». Эффективная система стимулирования сотрудников ООО «Партнеры Ноябрьск» предназначена для: обеспечения организации высококвалифицированным персоналом; обеспечить эффективный персонал с

учетом их потенциала и желаний; обеспечить благоприятные условия труда; разрабатывать и поддерживать высокоуровневые системы развития сотрудников; повысить моральный и психологический климат в коллективе ООО «Партнеры Ноябрьск»; влиять на творческую, интеллектуальную и профессиональную деятельность сотрудников; осуществлять эффективный процесс коммуникации; помочь сотрудникам достичь своих целей и т. д.

Список использованных источников

1. Азнаурьян А.Г., Папоян К.А. Общие вопросы исследования мотивации персонала // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Сукиасян А.А.. 2015. С. 20.
2. Гайсина Л.М. Оценка эффективности системы мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2016. № 2 (16). С. 24-28.
3. Герасимова И.В. Влияние факторов мотивации на производительность труда // Нефть, газ и бизнес. 2013. № 9. С. 40-43.
4. Любенкова Е.П., Лепяхова Е.Н., Любенкова А.С. Совершенствование системы мотивации персонала как фактор развития нефтегазовой отрасли // В сборнике: Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право Сборник научных трудов. 2016. С. 39-44.
5. Макашева Н.П., Макашева Ю.С. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2015. № 2 (30). С. 43-58.
6. Маковкин И.А., Быков В.М. Социальная политика как системообразующий фактор мотивации персонала нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 1. С. 17-20.
7. Малофеев В.В. Оценка значимости мотивационных факторов в современной компании на примере ОАО "ГАЗПРОМ ПРОМГАЗ" // В книге: Избранные доклады II международной научной конференции студентов и молодых ученых "молодежь, наука, технологии: новые идеи и перспективы (МНТ-2015)" 2016. С. 125-128.
8. Родина В.Н., Колотова О.И. Проблема текучести персонала на предприятиях нефтегазодобывающей отрасли // В сборнике: Нефть и газ

Западной Сибири Материалы Международной научно-технической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения Косухина Анатолия Николаевича. 2015. С. 174-176.

9. Симонова И.Ф., Герасимова И.В. Оценка значимости мотивационных факторов и степени удовлетворенности трудом в современной компании // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 10. С. 32-36.

10. Шкаберда А.А. Развитие механизмов мотивации и стимулирования труда в организациях нефтегазовой отрасли // В сборнике: Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития Сборник научных трудов : материалы всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией М. К. Петрова. 2016. С. 161-162.

11. Kuznetsov S.A. Motivation and incentives for employees in business // Лесотехнический журнал. 2012. № 1 (5). С. 122-130.

12. Блинова С.Д., Бажуткина Л.П. Современные подходы к решению проблем мотивации и стимулирования труда на промышленных предприятиях // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2018. № 1. С. 31-35.

13. Кузнецов С.А., Крутько Е.В., Лесникова М.С. Сравнительная характеристика мотивации и стимулирования персонала в России и Японии // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 6. С. 83.

14. Митрофанова А.Е. Современные системы нематериального стимулирования персонала организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 11. С. 208-212.

15. ПлUTOва М.И., Малик Л.З. Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // Human Progress. 2016. Т. 2. № 12. С. 9.

16. Суркова Ю.В. Системность нематериального стимулирования труда на предприятии // Human Progress. 2017. Т. 3. № 10. С. 4.

17. Варшавская, Е. О гибкости рабочего времени на российском рынке труда / Е. Варшавская // Человек и труд. № 11. 2015. С. 36–39.
18. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 287 с.
19. Джум Т.А. Организация производства и обслуживания на промышленных предприятиях: Учебное пособие. – НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 248 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
21. Карпов Э.А., Схиртладзе А.Г., Борискин В.П. Организация производства и менеджмент: Учебник. – М.: ТНТ. – 2014. 768 с.
22. Надреева Л. Л., Мельничнов В. В. Производительность труда и мотивация персонала // Вестник Казанского государственного технического университета им. А. Н. Туполева. — 2015. Т.71. - № 4.- С. 57–62.
23. Раздорожный, А. А. Организация производства и управление предприятием [Текст]: Учебник для Вузов. – М.: Издательство Экзамен, 2015. – 877 с.
24. Туровец О.Г., Родионов В.Б., Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник - 3-е изд. – М.: ИНФРА-М.- 2013. – 506 с.
25. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб.пособие для студентов экономических факультетов и вузов / Г. И. Шепеленко – 6-е изд., доп. и перераб. – Ростов-н/Д: МарТ; Феникс, 2014. – 600 с.