

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.01 Экономика предприятия
Кафедра Экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стимулирующий эффект систем заработной платы в условиях кризиса

УДК 331.21:330.33.01

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б2Б1	Исакова Ирина Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Дукарт Сергей Александрович	Кандидат исторических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор Экономических наук		

Томск - 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК-13; ПК-1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Р9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13; ПК-8;
Р10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
Р11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
Р12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15; ОК-2;
Р13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
Р15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика предприятия
 Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой экономики
 Барышева Г.А.

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Исакова Ирина Сергеевна

Тема работы:

Стимулирующий эффект систем заработной платы в условиях кризиса	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1367/с от 28.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25.05.17
--	----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<p>Цель выпускной квалификационной работы-исследовать стимулирующий эффект систем заработной платы в условиях кризиса, на примере ООО «Спецмонтаж».</p> <p>Объектом исследования является заработная плата.</p> <p>Предметом – место заработной платы в системе мотивации персонала в условиях кризиса.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений 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).</i></p>	<p>Задачи работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. выявить сущность стимулирования труда персонала; 2. изучить виды методов стимулирования труда персонала; 3. дать определение понятию «Зарплата» и рассмотреть ее функции; 4. выделить факторы, влияющие на заработную плату 5. Разработать концепцию совершенствования системы стимулирования труда в ООО

	«Спецмонтаж».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
1. Роль стимулирования труда персонала в системе управления персоналом	Дукарт С.А.
2. Зарботная плата в системе стимулирования труда персонала организации	Дукарт С.А.
3. Анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж»	Дукарт С.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Роль стимулирования труда персонала в системе управления персоналом	
2. Зарботная плата в системе стимулирования труда персонала организации	
3. Анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж»	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	28.02.2017

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Дукарт Сергей Александрович	Кандидат исторических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Исакова Ирина Сергеевна		

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б2Б1	Исакова И.С.

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Экономика
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01 Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</i></p> <p><i>на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Работа выполнялась в ООО «Спецмонтаж». Рабочей зоной являлось офисное помещение площадью 20 кв.м., включающее три рабочих стола с персональными компьютерами.</p> <p>На производительность труда могут влиять следующие факторы: недостаточная освещенность рабочего места, отклонение температуры и влажности воздуха от норм, излучения от компьютера.</p> <p>К чрезвычайным ситуациям можно отнести пожар.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ</p> <p>Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения"</p> <p>Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 N 118 "О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03" (вместе с "СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. 2.2.2. Гигиена труда, технологические процессы, сырье, материалы, оборудование, рабочий инструмент. 2.4. Гигиена детей и подростков. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным</p>

	<p>машинам и организации работы. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы", утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 30.05.2003)</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> - <i>системы организации труда и его безопасности;</i> - <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - <i>Системы социальных гарантий организации;</i> - <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<p>1. В ООО «Спецмонтаж» серьезно относятся к безопасности труда, которая включает в себя пожарную безопасность, электробезопасность, оснащение труда необходимым исправным оборудованием. проведением инструкций по правилам безопасности.</p> <p>2. Оказание помощи работникам в критических ситуациях в виде материальной помощи.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>содействие охране окружающей среды;</i> - <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> - <i>Спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</i> - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>1. Деятельность организации в сфере охраны окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие предприятия с местной властью.</p> <p>3. Ответственность перед потребителями услуг.</p>
<p><i>3. 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>Вопросы обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения как одного из основных условий реализации конституционных прав граждан на охрану здоровья регулируются Федеральным законом от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения". В соответствии с п. 1 ст. 25 данного Закона условия труда, рабочее место и трудовой процесс не должны оказывать вредное воздействие на человека. При этом требования к обеспечению безопасных для человека условий труда устанавливаются санитарными правилами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.</p>

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Исакова И.С.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 88 с, 6 рис., 9 табл., 53 источников, 1 прил.

Ключевые слова: заработная плата ее функции, стимулирующий эффект заработной платы в условиях кризиса.

Объектом исследования является анализ стимулирования заработной платы в ООО «Спецмонтаж».

Цель работы – исследовать стимулирующий эффект систем заработной платы в условиях кризиса и разработать концепцию совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

В процессе исследования проводились исследования заработной платы в системе стимулирования труда персонала организации, а именно функции заработной платы и факторы, которые на нее влияют, проведен анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

В результате исследования теоретических аспектов системы мотивации персонала на предприятиях, выявлено, что мотивация является важной функцией управления и элементом системы управления персоналом, были разработаны предложения по стимулированию труда в ООО «Спецмонтаж».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: изучены принципы стимулирования труда в организации и система оценочных показателей деятельности организации.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть приняты к внедрению на предприятии.

Область применения: система стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

Экономическая эффективность/значимость работы - тема работы является актуальной в настоящее время, предложенные рекомендации могут оказать стимулирующее воздействие на развитие исследуемого объекта и повысить его эффективность.

В будущем планируется применить на практике изученные методы.

Оглавление

Введение.....	11
1 Роль стимулирования труда персонала в системе управления персоналом....	13
1.1. Сущность стимулирования труда персонала	13
1.2 Виды методов стимулирования труда персонала.....	32
2. Заработная плата в системе стимулирования труда персонала организации.	41
2.1 Заработная плата и ее функции	41
2.2 Факторы, влияющие на заработную плату.....	46
3. Анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».....	54
3.1 Характеристика ООО «Спецмонтаж».....	54
3.2 Разработка концепции совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж»	63
4.Задание социальная ответственность.....	76
Заключение	79
Список использованных источников	82
Приложение А Бланк опроса сотрудников организации	88

Введение

Эффективное управление организацией в условиях кризиса является актуальной проблемой в условиях глобального экономического коллапса, в следствии чего падают доходы от бизнеса и соответственно снижается заработная плата сотрудников. Главной проблемой в существующей ситуации выступает потеря профессиональных кадров, преодоление кризиса без которых становится невозможным и удержать их – это основная задача. Другие организации так же не в состоянии платить на прежнем уровне, в результате чего ряды безработных пополняют квалифицированные сотрудники.

Так, по данным Госкомстата за последние 5 лет уровень безработицы в нашей стране неуклонно растёт. Так, в 2015 году уровень безработицы в Российской Федерации достиг 5,6%, в Волгоградской области он находится на более высоком уровне и в 2015 году составил 7,2% [1].

В условия кризиса становится ясно, что изменения должны затронуть всю систему управления кадрами в целом. Она должна быть адаптирована к новым условиям функционирования предприятия, она должна отличаться гибкостью, экономичностью и быть ориентирована на постановку принципиально новых целей и решение новых задач.

В настоящее время, в период экономической нестабильности страны, вопрос мотивации персонала с целью повышения эффективности производства принимает особую важность и значение.

Цель данной работы исследовать стимулирующий эффект систем заработной платы в условиях кризиса.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

1. выявить сущность стимулирования труда персонала;
2. изучить виды методов стимулирования труда персонала;
3. дать определение понятию «Зарплата» и рассмотреть ее функции;

4. выделить факторы, влияющие на заработную плату;
5. дать характеристику ООО «Спецмонтаж»
6. Разработать концепцию совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

Объектом исследования является система стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

Предметом – влияние заработной платы на мотивацию персонала в условиях кризиса.

В процессе исследования использовались общенаучные методы (анализ и синтез, абстрагирование, обобщение, индукция и дедукция, аналогия), методы теоретического анализа (системный подход, идеализация и формализация, восхождение от абстрактного к конкретному, сочетание исторического и логического), методы эмпирического исследования (сравнение, группирование, статистический анализ) и другие.

Структурно работа представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Во введении представлена актуальность, цели и задачи работы.

Первая глава посвящена роли стимулирования труда персонала в системе управления персоналом. В ней выделена сущность стимулирования труда и виды методов стимулирования труда персонала.

Во второй главе рассматривается заработная плата в системе стимулирования труда персонала организации, а именно функции заработной платы и факторы, которые на нее влияют.

В третьей главе проведен анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж». Дана общая характеристика организации. Разработана концепция совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж».

В заключении сделаны соответствующие выводы.

1 Роль стимулирования труда персонала в системе управления персоналом

1.1 Сущность стимулирования труда персонала

Анализ научных концепций дает возможность выделить следующие методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности персонала. [2-6]

Экономическая эффективность при помощи сопоставления экономии (прибыли) и затрат (вложений) с экономической точки зрения аргументировать эффективность деятельности организации по завершённым проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

Социальная эффективность позволяет произвести оценку общественного характера труда применив к ней количественные и качественные показатели. Социальная эффективность замеряет уровень мотивации работников, социально-психологический климат в коллективе, а также уровень развития человеческих ресурсов в организации. Здесь могут применяться такие показатели как: как размер средней заработной платы персонала; удельный вес фонда оплаты труда в общем объеме выручки организации; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата;

Организационная эффективность призвана оценивать уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации, а именно надежность работы персонала и равномерность нагрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста персонала; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

Оценка по конечным результатам предполагает количественную оценку результатов и динамики трудовой деятельности персонала в организации в целом, а также ее подразделений при помощи укрупненных экономических показателей. Необходимо обратить внимание на то, что персонал организации является совокупным общественным работником, прямо оказывающим влияние на производство. В связи с этим конечные результаты производства могут являться критериальными показателями эффективности их трудовой деятельности. К таким показателям относятся: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); балансовая (чистая) прибыль; затрата (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

Управление производительностью труда является очень важным разделом мотивации трудовой деятельности персонала, экономики труда и экономики предприятия. Управление производительностью труда содержит информацию для планирования и анализа трудовых ресурсов по основному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень таких показателей входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

Качество трудовой жизни является главным условием роста производительности труда, и оно должно соответствовать росту материальных показателей, а также концепции полного развития личности; служит современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, который рассчитывается на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно охватывает следующие группы показателей: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство организации; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

Балльная оценка эффективности труда дает возможность с помощью интегрального показателя произвести оценку итоговых результатов

деятельности за определенный период времени (год, квартал, месяц) предприятия в целом и ее подразделений (оценить по конечным результатам).

Эффективность трудовой деятельности можно определить, как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, сопоставленных друг с другом при помощи весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном в 100 баллов. Представленная методика позволяет ранжировать предприятия по числовому значению эффективности, оценить динамику развития, а также осуществлять сравнения с предприятиями - конкурентами [7-9].

Для данного метода анализа, а, следовательно, и для управления эффективностью трудовой деятельности персонала, необходимо общее участие аналитиков предприятия и самого непосредственного персонала, гласное обсуждение всех критериальных и результирующих показателей деятельности [2,3,5,10-12].

Оценка трудового вклада (участия) это основной инструмент расчета личного вклада в итоговые результаты при бестарифной системе оплаты, а также в случае повременной системе оплаты труда рабочих и служащих. Применяют такие критерии: по шкале достижений в деятельности; по шкале упущений в деятельности; по шкале трудового вклада (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое применение данного метода, применяется со значениями $0 < \text{КТВ} < 2$.

Оценка эффективности трудовой деятельности тем или иным методом или совокупностью методов является и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом [7,13].

Общий конечный результат определяется как обобщенная величина всех результатов (прирост объемов производства, выручки от реализации и т.д.), как сумма частных эффектов от реализации определенных мероприятий, которые

проводятся кадровой службой организации (мотивационные мероприятия) [14,18]. У каждого из данных методов есть свои положительные и отрицательные стороны. В случае, когда применяется в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия такие факторы, как увеличение объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает воздействие не только личный фактор производства, мобилизованный через мотивацию работников, но также и технико-технологические и организационные факторы. На итоги текущего года затраты предыдущих лет могут оказать большее воздействие нежели затраты текущего года. В связи с этим однозначно произвести оценку воздействия системы управления персоналом на экономическую эффективность работы организации предоставляется достаточно трудно [14,15,19-22].

Общий экономический эффект определяется как итог работы всей хозяйственной деятельности организации. В качестве экономического эффекта выступает объем выпущенной продукции в натуральном либо стоимостном выражении. Кроме этого, обращается еще внимание также и на объем реализованной продукции, а также и на прибыль. Продукция должна быть представлена в действующих ценах, в связи с тем, что это даст возможность сопоставлять результаты с затратами [7,23]. Рост эффективности может быть достигнуто или при помощи уменьшения затрат с целью приобретения того же по объему производственного результата, или же за счет более медленных темпов увеличения затрат в сравнении с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается по средствам лучшего применения имеющихся ресурсов [24-27]. Эффективность процесса управления персоналом устанавливается также посредством оценки прогрессивности самой системы управления, уровня его технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и д. [19,12,17].

Следовательно, можно сформулировать вывод, для того чтобы оценить эффективность используемых методов управления персоналом необходимо

осуществить количественную и качественную оценку эффективности работы организации (в частности, применяя описанную выше формулу). В случае, если обнаруживается низкая эффективность от осуществленных мероприятий, то тогда необходимо сменить подходы к осуществлению мотивационной политики, базируясь на потребностях, и ожиданиях персонала, которые должны согласовываться целями и задачами организации [11,28-30]. Вместе с тем рассчитывать целиком и полностью на расчетные показатели неверно, нужен ситуационный подход, который дает возможность определить действенность осуществляемой кадровой политики, опираясь на конкретное состояние дел в организации.

Трудовая мотивация персонала - это действенный инструмент, который позволяет удовлетворить потребности сотрудников компании, а также добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, – повышения прибыли. Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики деятельности компании.

Мотивация- это процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения целей организации и их собственных потребностей. Можно сказать, что мотивация-это совокупность стойких мотивов, которые определяются характером личности, её ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью.

В самом общем виде мотивация-это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к какой-либо деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. То, как влияет мотивация на поведение человека зависит от множества факторов.

В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как:

1. усилия;
2. старания;

3. настойчивость;
4. добросовестность;
5. нацеленность.

На современном этапе развития экономики и социума, грамотно разработанная и соответственно эффективно работающая система мотивации персонала предприятия является залогом эффективного функционирования. Это подтверждается тем, что человек обеспеченный соответствующего уровнем мотивацией, непременно будет результативнее осуществлять свою деятельность и направлять ее на достижение общей цели предприятия.

Существует множество подходов в определении термина мотивация.

Мотивация – это внешнее воздействие на трудовое поведение человека, которое направлено как на достижение личных, так и на достижение групповых и общественных целей [31, с. 195], считает Маслоу В.М.

Чалых Д.А. [32, с. 8] выделяет трудовую мотивацию и определяет ее как процесс стимулирования деятельности работника, направленный на достижение цели предприятия, за счет продуктивного выполнения поставленных перед работником задач.

Такого рода определение показывает взаимозависимость управленческого и личного содержания мотивации, через согласование поставленных задач между субъектом управления и объектом управления.

Как процесс побуждения индивидуума, либо группы индивидуумов, к деятельности для достижения личных целей предприятия, рассматривает мотивацию М.Х. Мескон [33, с. 359].

Корнигин В. определяет мотивацию как процесс стимулирующий деятельность, направленный на достижение общих целей организации [34, с. 14].

Мотивация – процесс создания системы мотивов, воздействующих на работника и направляющих его в нужное русло для достижения целей [35, с. 38].

Шахова В.А. и Шапиро С.А. предлагают свое определение мотивации трудовой деятельности как «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [36, с. 12].

Произведя анализ данного термина можно подчеркнуть единое, что отражает наполнение функции мотивации, а именно то, что мотивация представляет собой некие мотивы, которые побуждают работника действовать в соответствии с поставленными целями предприятия. Отсюда так же следует тот факт, что мотивацию необходимо рассматривать как функцию управления персоналом предприятия и как один из важнейших элементов с системе управления персоналом.

Персонал предприятия представляет собой личный состав предприятия. Он включает в себя наемных работников, работающих собственников, а также совладельцев [37].

Управление персоналом представляет собой функциональную составляющую деятельности предприятия по распоряжению человеческими ресурсами в интересах формирования и последующего поддержания оптимальной организационной структуры предприятия, а также обеспечения планового режима функционирования предприятия и в конечном счете реализации цели его деятельности – достижения максимальной экономической эффективности предприятия [38].

В свою очередь мотив – это субъективное выражение побуждения к активной деятельности [17,24,39]. Как отмечает Дятлов В. А., поведенческая линия человека раскрывается под воздействием нескольких мотивов, а не одного [6,12,40-43].

Возвращаясь к определению, предложенному Шаховой В.А. и Шапиро С.А., необходимо подчеркнуть, что мотивация – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей, который заключается во взаимосвязи таких элементов как:

1. мотив;
2. потребность и способность реализации поставленной задачи;
3. возможность выполнения задачи;
4. цель предприятия
5. стимулов;
6. деятельность.

Схематически процесс мотивации персонала можно изобразить следующим образом на рисунке 1 [22,27].

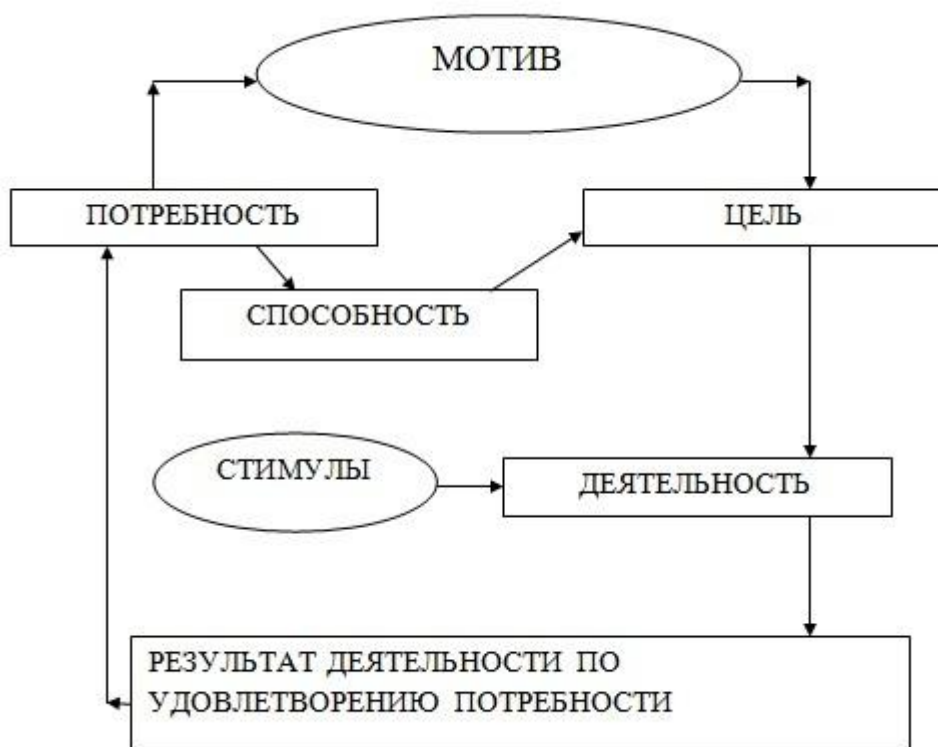


Рисунок 1 – Процесс мотивации персонала

Исходя из рисунка 1, данный процесс можно охарактеризовать следующим образом. Работник, видя четко поставленную перед ним задачу и возможность получения вознаграждения за ее успешное решение, соотносит эти показатели со своими потребностями и способностями к решению, осуществляет определенные действия, которые в итоге под воздействием стимулов приведут к желаемому результату, заключающемуся в удовлетворении потребности самого работника и решения задачи поставленной предприятием.

Подчеркнем, что процесс мотивации заключается в выборе как можно более актуальных и значимых желаний и стремлений, которые и смогут стать мотивом [23].

Многие управленцы из-за незнаний зачастую путают мотивацию и стимулирование, ставя их в один ранг, что является грубой ошибкой. Мотивация и стимулирование деятельности персонала разнонаправлены. Мотивация направляет на изменение ситуации, а стимулирование соответственно закрепляет измененную ситуацию. Таким образом, эти две категории разнонаправлены и взаимозависимы.

Необходимо отметить, что стимул, как некое вознаграждение может быть как внутренним, так и внешним. Внутренний в основном проявляется лично и индивидуально как момент самореализации и ощущения значимости. Внешние стимулы зачастую имеют материальную форму, проявляющуюся в повышении заработной платы, получении премии за конкретные результаты деятельности, продвижение по служебной лестнице и как следствие опять – повышение заработной платы.

Рассматривая стимулирование в общем, необходимо отметить, что оно подразделяется на материальное (денежное и неденежное) и нематериальное, которое имеет три направления:

1. моральное;
2. организационное;

3. стимулирование свободным временем.

Рассматривая элементы рисунка 1 необходимо отметить, что такое потребность и какие виды потребностей существуют.

Потребность – состояние человека, выступающее источником его активной деятельности, определенное нуждой в обеспечении его существования [27], либо как определяет Иванова-Швец Л.Н. «потребность – испытываемый человеком недостаток в чем либо, принявший специфическую форму, в соответствии с культурой, уровнем и индивидуальностью человека» [32].

По степени важности потребности подразделяются на первичные и вторичные. Первые являются жизненно-необходимыми (голод, жажда, сон и другие). Вторичные носят некий социальный характер, к ним относятся: самовыражение, власть, уважение и другие.

К основным видам потребностей, опираясь на иерархически представленные потребности в теории мотивации А. Маслоу можно отнести:

Физиологические потребности.

Потребности в безопасности.

Социальные потребности

Потребности в оценке.

Духовные потребности [15].

Исходя из теории А. Маслоу побуждающими к действиям являются неудовлетворенные потребности, а удовлетворенные не воздействуют, на их место приходят новые неудовлетворенные.

Современный руководитель, понимающий суть теории А. Маслоу с целью оптимизации работы своих подчиненных может изучить их существующие потребности, и исходя из них применять определенные стимулы, которые способны направлять и усиливать трудовую активность в нужное для предприятия русло.

Например, такая потребность как самовыражение может быть реализована за счет такого стимула как постановка такой задачи перед подчиненным, которая требовала бы творческого решения.

Иной взгляд на сущность человеческих потребностей отражен в теории мотивации Д. М. Келланда.

Давид Мак Келланд, считал, что человеку присущи три потребности: власть, успех и причастность [27].

Власть, как потребность подразумевает воздействие на других.

Успех, как потребность заключается в эффективном окончании работы.

Причастность, как потребность, раскрывается в приобщении коллектива к решению поставленной задачи.

Ф. Герцберг, построил двухфакторную модель мотивацию. Особое место в которой занимает мотивация поведения. Он выделил факторы здоровья (гигиенические факторы) (условия, оплата труда, социальные блага) и мотивирующие факторы (карьера, успех творчество, самовыражение, высокая степень ответственности). Причем по его теории первая часть, факторы здоровья не являются мотивирующими, они лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой [14].

Теория мотивации В. Врума (теория ожидания), говорит о том, что мотивация находится в прямой зависимости от трех факторов ожидания:

1. ожидания результата деятельности;
2. ожидания вознаграждения;
3. ожидания ценности вознаграждения.

Так же существует теория справедливости, утверждающая, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за достигнутые результаты, так как они сравнивают свои результаты с результатами других людей. И соответственно, если человек, что вознаграждение не справедливо, то качество труда и интенсивность будут снижены [17].

Л. Портер и Э. Лоуллер разработали модель мотивации, интегрирующую результаты теорий справедливости и ожиданий. В результате в ней присутствует пять переменных:

1. затраченные усилия;
2. восприятие;
3. полученные результаты;
4. вознаграждение;
5. степень удовлетворения.

Взаимосвязь между этими переменными следующая: полученные результаты зависят от затраченных усилий и восприятия работника. Степень затраченных усилий будет зависеть от вознаграждения и соответственно степень удовольствия будет зависеть от вознаграждения.

Как выявлено, исходя из освещенных теорий, главным в мотивации является взаимозависимость и взаимосвязь ее с потребностями человека.

Для того, чтобы создать систему мотивации персонала и как неотъемлемый элемент системы стимулирования, необходимо разобраться в трудовом поведении работника, а точнее в психологических закономерностях и принципах, лежащих в основе мотивации труда.

Проанализировав ряд научных работ, выявлено следующие принципы формирования мотивации трудовой деятельности:

1. пропорциональности;
2. продолжительности мотивации;
3. временной близости;
4. дифференциации;
5. комплексности;
6. понятности системы стимулирования;
7. принятия основных целей организации;
8. уважения достоинства сотрудников;
9. законности;

10.системности;

11.эффективности [1, 44].

Особое внимание заслуживает подход в определении принципов формирования системы мотивации Маслоу В. М., в учебном пособии «Управление персоналом».

Этот подход, по мнению автора является наиболее компактным и четко демонстрирующим линию поведения руководства. Обобщим предложенные принципы и представим их в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Принципы формирования мотивации персонала [10]

Принцип	Сущность проявления
1. Полимотивированности трудового персонала	На деятельность персонала может воздействовать несколько мотивов
2. Иерархической организации мотивов	Распределение мотивов по степени воздействия на трудовое поведение
3. Справедливости	Справедливость отношений между работником и предприятием
4. Подкрепления	Воздействие последствий поведения на трудовое поведение.

Особенностью первого принципа формирования мотивации персонала, является то, что за счет понимания руководством этой специфики имеется возможность организовать максимально эффективно рабочий процесс, чтобы не возникало той ситуации, когда мотивы являются разнонаправленными, то есть формируют разные направления поведения работника.

Иерархия организации мотивов заключается на выведение на первое место тех мотивов, которые оказывают наиболее серьезное воздействие на поведение работника. Такое распределение происходит из личностного восприятия работником ситуации, в соответствии с существующими потребностями и их степенью концентрации.

Принцип справедливости является субъективным в силу своего проявления. Работник ставит на весы отношение трудовых затрат и оплаты

труда, собственного трудового поведения и поведения коллег, сравнивая результаты с трудовым вкладом.

Необходимо отметить, что принцип подкрепления подразделяется на принцип позитивного подкрепления и принцип негативного подкрепления. Первый стимулирует целенаправленное поведение положительного характера, второй проявляемое в некоем стопоре в трудовом поведении работника, что не говорит о негативном результате, а может напротив стимулировать работу, направленную на достижение положительного эффекта.

Благодаря приведенным принципам можно построить эффективную систему мотивации персонала.

Слабая мотивация трудового поведения персонала зачастую приводит к снижению эффективности функционирования предприятия, потому как происходит снижение трудовой отдачи (производительности труда) и качества производимых товаров или услуг.

Основной целью мотивации трудовой деятельности персонала предприятия является воздействовать на трудовое поведение человека и направлять его способности в то русло, которое бы обеспечивало максимальную отдачу и способствовало бы повышению эффективности всего предприятия.

Основные функции мотивации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Функции мотивации

Сегодня мотивация персонала выступает в виде инструмента воздействия на эффективное трудовое поведение. Необходимо отметить, что мотивация является одной из самых важных управленческих функций, поскольку эффективное функционирование предприятия в первую очередь зависит от слаженной работы в коллективе.

Успешный руководитель должен направлять персонал на выполнение своих обязанностей с максимальной отдачей, создавая у них внутреннюю мотивацию, поддерживая интерес к работе, поощряя и наказывая.

Зная о мотивации своего персонала, грамотный руководитель может точно спрогнозировать его (персонала) реакцию на определенные действия и воздействия со стороны руководства, а также понять, почему именно так, а не иначе себя повел работник [22,45].

Мотивирование персонала является одной из основных проблем менеджмента. Рано или поздно руководители предприятий задаются вопросом, каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей для лучшего достижения целей организации.

Самое основное, в чем состоит суть управления персоналом, - это системное, планомерное организованное влияние посредством взаимоотношений социальных, организационно-экономических и мероприятий непосредственно на процесс развития, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне организации, на организацию условий для использования трудовых качеств персонала (рабочей силы) с целью обеспечения результативного функционирования организации, а также всестороннего развития, трудящегося на нем персонала [46-49].

Особенности формирования системы управления персоналом, ее важность в организационной системе организации обуславливают характеристики ее главных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объектами системы управления трудовыми кадрами служат:

1. работники;
2. рабочие группы;
3. трудовой коллектив.
4. Субъектами системы управления персоналом являются:
5. функциональные управленческие работники;
6. линейные управленческие кадры;

Имеет место быть несколько подходов к формулировке системы управления персоналом в зависимости от рассмотрения аспектов данного явления.

Зачастую, предприятия, устремленные на осуществление функций по управлению персоналом, содержат в себе подсистему линейного руководства предприятия, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (к примеру, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках данной системы совершается учет согласованности между некоторыми аспектами управления персоналом, которые выражаются в разработке конечных целей управления персоналом предприятия, в нахождении путей для достижения их, и в формировании соответствующего механизма управления с целью обеспечения всестороннего планирования и организации управления персоналом предприятия.

Первой стадией проектирования и создания системы управления персоналом на предприятии является формулирование целей этой системы. Для разных предприятий цели этой системы управления зависят от характера деятельности предприятия, объемов его производительности, стратегических задач и т.д. Обобщив опыт зарубежных и российских предприятий можно выразить центральную цель системы управления персоналом на предприятии как снабжение организации персоналом, его эффективное применение, а также профессиональное и социальное развитие.

Анализируя совокупность организационных целей, можно выделить следующие категории целей предприятия: например, экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

Экономические цели сконцентрированы на достижении расчетной уровня дохода.

Научно-технические цели объединены с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции с ростом продуктивности труда за при помощи совершенствования технологий.

Производственно-коммерческая цель объединена с производством и воплощением в жизнь продукции в количестве, нужном для приобретения планового размера прибыли.

Социальные цели организации состоят в достижении планового уровня удовлетворенности персонала.

Система управления персоналом в организации – это система, в которой осуществляются функции управления человеческими ресурсами.

Система управления персоналом содержит в себе некоторые важные элементы:

1. группу специалистов аппарата управления;
2. комплекс технических средств системы управления;
3. информационную базу для управления человеческими ресурсами;
4. комплекс методик и методов организации трудовой деятельности и управления кадрами предприятия;
5. правовую базу;
6. совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом и т.д. [15].

Развитие системы управления человеческими ресурсами отображает целевую и функциональную характеристики управления персоналом.

Согласно целевой характеристики, управление персоналом может рассматриваться как целеустремленная деятельность персонала подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных работников администрации, которая охватывает разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом, развитие и совершенствование системы управления персоналом, выполнение процедур работы с людьми.

Целью развития персонала в организации является определение повышения образовательного и квалификационного уровней персонала, формирующих основу для конкурентоспособности и стабильности работы организации. Инструментом для достижения данной цели являются качественные реформы на предприятии в целом, добавление в управление кадрами качественно свежих элементов и связей, меняющих содержание и характер трудовой деятельности и отношений персонала. Целевая характеристика системы управления персоналом имеет уникальность по своему разнообразию. Выделяются следующие уровни целесообразности развития персонала (по уровню объективности цели):

1. так называемая объективная целесообразность выдвигается как необходимость, надобность каких – либо процессов на предприятии;
2. целенаправленность выдвигается как система административно - правовых стандартов;
3. целеустремленность выдвигается, как способность персонала самостоятельно формировать новые цели и добиваться их [13, 37].
4. Социальная роль целей заключается в объединении интересов всех работников с целями, которыми ставит предприятие, а потом и с целями всего общества.

Практическое осуществление целей возможно при скоординированной общности, а также во взаимодействии сотрудников по управлению персоналом.

Функциональная характеристика системы управления персоналом служит инструментом для достижения целей предприятия, обеспечивающих

стабильность внутренней среды, или для добавления в организацию свежих производственных процессов, новых элементов, меняющих содержание и характер функциональных и линейных связей.

Суть процесса развития системы управления персоналом заключается в изучении персоналом необходимых знаний, умений и навыков, ориентирующих предприятие на потребителя, и создающих основу для конкурентоспособности и стабильности организации [12, 28, 29].

В научной литературе для характеристики целей управления персоналом нередко применяются такие термины как «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления человеческими ресурсами понимается как достижение с наименьшими затратами на персонал целей организации – экономических результатов, стабильности, большой гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся среде; социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей персонала (оплата труда, его содержание, вероятность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.) [2, 10, 41].

Принимая во внимание разные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели результативности данного рода деятельности должна соответствовать нескольким параметрам [1, 23, 34]:

- реализации задач (экономической эффективности): производственной деятельности, а также вкладу в общий успех организации;
- восприятию труда (социальной эффективности): удовлетворенности трудом, низкому уровню текучести персонала и потери рабочего времени;
- участию (социальной эффективности): групповой готовности к решению общих задач и сотрудничеству.

Экономическая и социальная эффективность могут не только дополнять и усиливать друг друга, но также могут оказывать противоречие друг на друга.

Главная задача управления персоналом заключается не только в их увеличении, но также и в оптимизации их взаимоотношения.

1.2 Виды методов стимулирования труда персонала

Перед каждым руководителем встает вопрос: «как правильно выбрать именно ту систему мотивации, которая будет подходить каждому сотруднику и , в первую очередь, будет положительно влиять на результат их работы и удовлетворение целей организации?» Для ответа на него необходимо рассмотреть три основные системы мотивации и разберемся, какие плюсы и минусы имеет каждая система.

Система прямой материальной мотивации. Прямая материальная мотивация есть ни что иное, как система оплаты труда. В большинстве случаев, деньги - именно та ценность, ради которой человек устраивается на работу. В условиях нашей жизни более эффективным инструментом, позволяющим повысить эффективность и продуктивность труда наемных сотрудников, является именно материальная мотивация, если сравнивать ее с другими методами. Но с другой стороны, он неизбежно влечет за собой дополнительные расходы. Поэтому руководителю необходимо уметь правильно мотивировать сотрудников материально с наименьшими затратами.

Чтобы внедрить в своем бизнесе системы материальной мотивации персонала, нужно выполнить 3 важных задачи:

Провести мониторинг заработных плат сотрудников других компаний на аналогичных должностях. Уровень оплаты труда, который вы будете предлагать своим работникам, должен быть, как минимум, не ниже среднерыночного.

Определить эффективность работы персонала на текущий момент, выявить, насколько она вас удовлетворяет, и имеются ли вообще перспективы её повышения.

Сформировать такие инструменты материальной мотивации, которые оптимально сочетали бы в себе интересы персонала и интересы компании. Важно помнить, что ваши доходы зависят именно от сотрудников.

Одна и та же система материальной мотивации персонала не может применяться ко всем сотрудникам. Поэтому правильным будет выделить несколько категорий сотрудников с разной системой оплаты труда: обслуживающий персонал, не работающий с клиентами; обслуживающий персонал, работающий с клиентами; сотрудники, занимающиеся продажами; руководители отделов продаж.

При таком ранжировании сотрудников система оплаты труда будет выгодной как для персонала, так и для компании.

Система косвенной материальной мотивации. Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые сотруднику компании в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

Косвенная материальная мотивация делится на обязательные выплаты, предусмотренные законодательством, и преимущества, предоставляемые по инициативе компании.

Обязательные выплаты: оплачиваемые больничные и отпуска; отчисления в пенсионный фонд; выплаты по обязательному медицинскому страхованию.

По своей воле организация может предоставлять специалистам: дополнительное медицинское страхование; медицинское обслуживание членам семьи или самому сотруднику после выхода на пенсию; страхование жизни; оплату повышения квалификации; доставку до места работы служебным транспортом; обеды за счёт компании; посещение фитнес-залов и т. д.

Система нематериальной мотивации. Нематериальная мотивация персонала необходима для успешной деятельности любого предприятия. Успех компании держится в первую очередь на командной работе всех сотрудников, которые готовы вкладываться в развитие и успешность дела как морально, так и физически. Нематериальное стимулирование персонала к успешной работе способно принести более позитивные результаты, чем иные действия, которые направлены на материальную заинтересованность сотрудников.

Чтобы методы нематериальной мотивации давали видимый результат, необходимо при их разработке учитывать следующие рекомендации:

Нужно выбирать такие способы мотивации, которые не выбиваются из общей концепции развития предприятия.

Не только работники отделов, приносящих компании основной процент прибыли, но и менее заметные и «стратегически важные» сотрудники имеют право на поощрение, если они выполняют свою работу качественно и добросовестно.

Программа поощрения разрабатывается с учетом того уровня развития, которого достигла компания. Пока ее штат невелик, даже простая похвала из уст начальника является неплохим стимулом. Но в дальнейшем придется придумывать что-то более масштабное - например, конкурсы, по итогам которых достижения победителей признаются публично.

Также важно помнить о потребностях конкретных работников. Методы мотивации для разных отделов (категорий) могут быть разными. Кого-то из подчиненных воодушевит перспектива участия в программе наставничества, а кто-то оценит компенсацию расходов на связь и офисные обеды.

Программа должна быть достаточно разнообразной, чтобы сотрудники не теряли к ней интерес и стремились к завоеванию очередных наград.

К традиционным методам поощрения персонала можно отнести:

1. устраиваемые раз в квартал мероприятия, на которых происходит признание заслуг отдельных работников, поощряется лучший отдел,

- а также проводятся тренинги с участием приглашенных специалистов;
2. проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников;
 3. создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
 4. возможность заниматься любимым делом;
 5. возможность карьерного роста и развития;
 6. чествования сотрудников, приуроченные к свадьбам, рождениям детей или дням рождения;
 7. командировки с целью представления компании на каком-либо мероприятии (например, на промышленной выставке);
 8. торжественное награждение отличившихся сотрудников;
 9. размещение в корпоративном периодическом издании благодарностей от коллег;
 10. скидки от партнеров (на путевку, абонемент в фитнес-центр, страховой полис) и т.д.

Необходимо обратить внимание на некоторые правила, которых нужно придерживаться, чтобы не перестараться с нематериальным стимулированием. Не стоит допускать панибратства в коллективе и давать сотрудникам излишнее ощущение свободы. Ни в коем случае не стоит забывать о дисциплине и корпоративной этике, в противном случае принципы данного вида потерпят крах. Каждый руководитель должен обязательно помнить, что публичная похвала и признание заслуг должны приходиться не только на одних и тех же сотрудников. Это может породить ощущение наличия круга любимчиков у руководства. Тем самым возникает риск отсутствия желания у сотрудников трудиться.

Введение способов нематериального стимулирования оказывает сильное влияние на эффективную работу организации, и без ее присутствия

предприятию, увы, не достичь лидирующих позиций. Поэтому введение способов нематериального стимулирования - одна из важнейших задач любой организации, независимо от её масштабов.

Большое число авторов теорий мотивации полагают, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания находятся в параллельной зависимости; они не вступают в противоречие, а взаимно могут дополнять друг друга, причем у каждого индивидуума имеется уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей [22,31]. В связи с этим важно заниматься анализом мотивационных факторов и потребностей персонала компании.

Важно еще заниматься так называемыми гигиеническими факторы, потому как если они не будут удовлетворены, то тогда произойдет ослабление либо вообще случится аннулирование действия мотивирующих факторов [39]. Согласно теории Херцберга гигиенические факторы не могут мотивировать на то, дабы достичь результата. К примеру, проведя улучшение условий труда, можно лишь ликвидировать неудовлетворенность работников, но едва ли произойдет повышение их результативности. Самым сильным мотиватором, по мнению Херцберга, считается достижение. Подводя итог, можно сказать, что руководителю в первую очередь нужно заниматься анализом мотивационных факторов, потребностей сотрудников, а уже потом учитывать их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при формировании ее немонетарной составляющей [50].

Нужно определить демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, высокий уровень стресса, невыполнение обязательств руководителей, невыполнимые цели и задачи, отсутствие нужных ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и др. Все эти факторы уменьшают уровень мотивации сотрудника.

Необходимо учесть и устранить демотивирующие факторы, к примеру за счет изменений в организационной культуре предприятия, перераспределения

ресурсов, в том числе человеческих, или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации [42].

Система вознаграждения должна быть понятной для персонала, т. е. немаловажно, чтобы персонал имел возможность знать, какие усилия он должен приложить для того, чтобы достичь этого результата и какое вознаграждение он за это получит. «По теории ожиданий В. Врума, если его усилия будут соответствовать вознаграждению, такой сотрудник будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Если же сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит, поскольку расчет вознаграждения очень сложен, вряд ли он будет заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей» [51].

Хотя в российских компаниях бывают еще случаи и нередко, когда размер премии находится в зависимости от субъективной оценки руководителя либо его настроения. Зачастую менеджеры не осведомлены о том, как надо выполнять задание, но также и в том, что им нужно сделать, дабы руководитель был удовлетворен их работой и они смогли бы получить адекватное вознаграждение. Иначе у сотрудника нет понимания того, как ему нужно изменить свое поведение, чтобы он смог получить большее вознаграждение, даже если он этого и желает [11].

В соответствии с теорией справедливости Адама Смита вознаграждению необходимо быть справедливым, другими словами непозволительна ситуация, часто встречающаяся в наших компаниях, когда вновь пришедшему сотруднику за выполнение одинаковых задач выплачивается больший размер зарплаты.

Система мотивации, вероятно, не будет столь эффективной, если в организации не будет выстроена вместе с материальной системой оплаты труда еще и система нематериального вознаграждения.

Руководству необходимо знать и применять все возможные способы нематериальной мотивации с учетом мотивационных факторов. Необходимо, чтобы у персонала создалась внутренняя мотивация посредством его вовлеченности в работу, участия в свежих увлекательных проектах; у персонала должна быть возможность самореализации и, безусловно, необходимо признавать заслуги и достижения персонала, для того, чтобы у персонала создалось чувство удовлетворенности и радости от работы [10].

Руководители во время кризиса совершают ошибку - не осуществляют постановку целей в организации, планирование деятельности, ссылаясь на то, что на этапе неопределённости и нестабильности рынка осуществлять данные функции трудно, а порой невозможно. Тем не менее, наличие большого количества неопределённых обстоятельств, а также факторы, создающие помехи на пути достижения намеченных целей, планировать работу в условиях кризиса крайне необходимо. Это объясняется тем, что, несмотря на возможное влияние внешних факторов, способных изменить ход запланированных мероприятий, часть возложенных на руководителя задач удастся воплотить. Кроме этого планирование выполняет еще одну функцию: создаёт дисциплину у персонала и помогает внушить работникам успех в позитивном разрешении проблем. Работники смогут увидеть, что фирма обладает жизнеспособностью и она имеет перспективу развития [4,7].

Следующим важным направлением решения проблемы управления персоналом является сохранение заработной платы сотрудникам. В современных условиях кризиса на рынке руководители многих организаций решили, что сокращение заработной платы персоналу - наиболее эффективный способ для достижения максимальной оптимизации средств. Подчинённым сообщили о том, что фирма претерпевает сложный период своего существования и за данную вынужденную меру работники должны быть благодарны руководству, поскольку в такой ситуации заработную плату они могли не получить. Конечно, издержки удалось сократить. Но необходимо

отметить следующее: принятое решение сократить заработную плату - это скорее негативный эффект нежели позитивный. У части подчинённых в организации была утрачена вера, создалось впечатление будто фирме не суждено выйти из кризиса, а наиболее профессиональная часть кадров занялась поиском нового места работы [12].

Должное внимание необходимо уделять мотивации сотрудников организации. В условиях кризиса это является наиболее важным и эффективным инструментом управления персоналом в фирме. Необходимо помнить, что без мотивации подчинённых эффективное управление представляется невозможным. Следует понимать, что условия кризиса заставляют организацию оптимизировать издержки, в связи с этим возможности мотивировать сотрудников крайне ограничены, но тем не менее, профессионализм руководителя должен проявиться в грамотном составлении для каждого сотрудника индивидуального плана мотивации [11,15]. Мотивация позволит направить деятельность подчинённых на наиболее приоритетные и важные направления деятельности. Поскольку мотивация является важнейшим инструментом управления, возможно привлечение на её осуществление дополнительных средств со стороны в качестве займа. Не стоит забывать и про моральную мотивацию. Персоналу важно осознавать, что они - часть большой команды, необходимо чувствовать свою важность для организации как в профессиональном плане, так и в личностном, нужность и причастность своей организации.

В заключении хотелось бы выделить ещё одно направление решения проблемы управления в условиях кризиса - это обучение персонала. В современных рыночных условиях, когда по причине кризиса руководители принимают решение о сокращении издержек на обучение и повышение квалификации персонала, безусловно, совершают ошибку [14]. Конечно, во время кризиса лишних средств на подобные расходы нет и это является проблемой. Однако, кризисное явление нужно рассматривать не только с точки

зрения проблемы, но и с точки зрения возможности. Во-первых, у персонала появляется больше времени на подготовку к выходу на более высокие позиции. Во-вторых, корпоративное обучение позволяет персоналу сосредоточиться на адаптированных к новым условиям целях, а также определиться с алгоритмом и постановкой задач для их успешного осуществления [6,16].

Одним из важнейших элементов развития современной экономики России выступает эффективное профессиональное управление, которое включает умения и навыки осуществления согласованных грамотных действий руководителей в условиях кризиса. Управление кадрами в условиях кризиса в организации - является важнейшей задачей любого руководителя. Именно грамотные действия руководителя позволят организации с минимальными издержками выйти из кризисного положения. При этом необходимо помнить, что уделение должного внимания главному ресурсу фирмы - персоналу крайне важный аспект управления.

Подытоживая вышесказанное, необходимо выделить, что люди - это важный ресурс любой организации. Именно благодаря персоналу достигается необходимый уровень обслуживания, требуемое качество выпускаемой продукции. Персонал предприятия обеспечивает рост и стабильное развитие предприятия.

2 Заработная плата в системе стимулирования труда персонала организации

2.1 Заработная плата и ее функции

По мнению многих российских работодателей и работников, основной мотивирующий фактор – это заработная плата. Большая часть российских предприятий, начисляет повременную оплату, основываясь на установленном окладе. Наиболее продвинутыми используются регулярные премиальные выплаты. В тоже время только считанные единицы могут указывать на прозрачность премиальных начислений. Также отметим, что менеджерами по персоналу признаётся, что эффект от увеличения заработной платы продолжается не более трех месяцев.

Стимулирующие выплаты всегда были одной из сильных и влиятельных мотиваций к улучшению трудоспособностей работника. В законодательстве не определен конкретный перечень стимулирующих выплат. Являются ли они обязанностью работодателя или этого его право на поощрение работников? В каких случаях работник может быть лишён стимулирующих выплат? Этим вопросам посвящена данная публикация.

В статье 129 Трудового кодекса РФ заработная плата (оплата труда работника) определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Согласно ст. 135 ТК РФ система оплаты труда, включающая в себя размеры тарифных ставок, окладов, доплат и надбавок компенсационного характера, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы

премирования устанавливаются коллективным договором или внутренними нормативными актами организации.

В законодательстве не определен конкретный перечень стимулирующих выплат. Это означает, что в коллективном договоре или внутреннем нормативном документе (например, положении о премировании) могут быть установлены любые выплаты подобного рода. Их цель - стимулировать работников к повышению профессионального уровня, результатов их деятельности, снизить текучесть кадров, привлечь необходимых специалистов высокой квалификации.

Следует различать выплаты стимулирующего и компенсационного характера. Компенсации выплачиваются за условия труда, отклоняющиеся от нормальных. Выплаты же стимулирующего характера могут быть установлены в организации:

1. за результативность выполненной работы;
2. за результативность участия в профессиональных конкурсах;
3. за успешную реализацию какого-либо проекта в рамках организации, который является приоритетным для данной организации в определённый период времени.

В любом случае все работники организации должны знать о своём праве или возможности получить вознаграждение за качество (результативность) своего труда. Порядок и условия получения стимулирующих выплат должны быть прозрачны и понятны всем работникам организации. В данной публикации мы не будем останавливаться на критериях, достижение которых позволяет работодателю поощрить работника. Справедливости ради заметим, что критерии стимулирования, вероятно, должны учитывать специфику работы различных категорий работников организации.

Законодательством установлено, что заработная плата состоит из трех частей: вознаграждения за труд, компенсационных выплат и стимулирующих выплат (ст. 129 ТК РФ) и в соответствии с трудовым законодательством

является обязательной для выплаты. В то же время ст. ст. 22, 191 Трудового кодекса РФ устанавливают, что работодатель имеет право поощрять работников.

В зависимости от формулировок, указанных в трудовом договоре, стимулирующие выплаты (включая премии, надбавки, доплаты) могут быть как обязанностью работодателя, так и его правом. Данный вывод можно сделать, изучив судебную практику.

В разделе «Оплата труда» трудового договора должно быть указано, из каких частей состоит заработная плата. Если будет формулировка «Заработная плата работника, в соответствии с действующей у Работодателя системой оплаты труда, состоит из должностного оклада», далее указывается, что работнику может быть выплачена стимулирующая выплата (премия). Далее в трудовом договоре идет отсылочная норма на положение о стимулировании (премировании) работников, и в нём содержатся обобщенные формулировки, например: «При финансовых возможностях организации премия может быть начислена работнику по решению руководителя организации» - в этом случае выплата премии является правом работодателя. Работодатель может и не выплачивать её.

Если в трудовом договоре указано, что заработная плата состоит из должностного оклада, компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера, а далее заложены конкретные показатели стимулирования, тем самым закреплено, что стимулирующие выплаты являются составной частью заработной платы. По сути, работодатель в данном случае определил для себя условия, при которых стимулирующие выплаты становятся его обязанностью.

Таким образом, если стимулирующая выплата (премия) входит в состав заработной платы, установлена локальным нормативным актом работодателя, соглашением или коллективным договором, связана непосредственно с выполнением трудовых обязанностей, то выплата такой премии не зависит от усмотрения работодателя и является обязательной.

При указании в договоре размера премии необходимо отразить условия премирования и (или) дать ссылки на локальные акты, регулирующие выплату премий работникам. Отсутствие этих сведений и доказательств ознакомления работников с данными локальными актами будет означать, что премии являются составной частью заработной платы и должны быть выплачены в обязательном порядке.

Разовые премии, которые не входят в систему оплаты труда, не установлены локальным нормативным актом, соглашением, коллективным договором, выплачиваются по усмотрению работодателя и не являются обязательной выплатой.

Если в локальном нормативном акте содержится условие о том, что работнику, совершившему дисциплинарный проступок, стимулирующие выплаты не выплачиваются либо выплачивается в меньшем размере, необходимо помнить, что при лишении/снижении размера такой выплаты по данному основанию необходимо чётко соблюдать порядок применения дисциплинарных взысканий, установленный ст. ст. 192, 193 Трудового кодекса РФ. Рекомендуем в Положении об оплате труда (или в Положении о стимулирующих выплатах) указать все условия, при которых стимулирующая выплата не может быть выплачена работнику. В противном случае, при достижении всех показателей, работник имеет право претендовать на данную выплату, а отказ работодателя по причине наличия дисциплинарного взыскания у работника будет являться неправомерным. Вероятность того, что в судебном порядке работодателя обяжут выплатить работнику причитающуюся премию, равна 100%.

Система оплаты является эффективной, когда в ней ведется учет как индивидуального, так и коллективного результатов деятельности персонала. Таким образом, система вознаграждения должна включать в себя три необходимые составляющие (три вида результатов):

1. индивидуальные;

2. командные;
3. организации.

Выполняя учет индивидуальных и коллективных результатов деятельности, можно стимулировать персонал на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов. Необходимо устанавливать определенные сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты, и к тому же такие сроки должны быть известными для персонала. Если в организации случается задержка выплаты переменной части заработной платы, то при этом происходит не только снижение мотивации персонала на достижение результатов в будущий период, но также может происходить демотивация, раздражение, неудовлетворенность, а значит может не быть и лояльности к организации, увольнение ценных сотрудников. По возможности необходимо уменьшать и время между результатом деятельности работников и выплатой им их премиальной части заработной платы [12].

Необходимо периодически заниматься анализом локального рынка зарплат. Руководству немаловажно обладать информацией о размере зарплат у организаций-конкурентов. Зарплата должна быть конкурентоспособной, в противном случае организация может лишиться в первую очередь ценных либо дефицитных сотрудников по этой профессии на рынке труда. Владея подобной информацией можно довести уровень зарплаты в организации к рыночному уровню. При ограниченном размере фонда заработной платы можно осуществить изменения хотя бы для категории ценных руководителей и специалистов [8, 10].

Проводя изменения в системе оплаты труда либо используемых методиках нужно вовлекать персонал, а в особенности руководителей, к участию в проекте и проведению изменений. В данном случае используется потенциал руководителей, имеется возможность учета их предложений, что

будет содействовать уменьшению сопротивления персонала осуществляемым изменениям.

Необходимо, чтобы система компенсации соответствовала корпоративной культуре организации, ее ценностям. Если в организации провозглашается демократический стиль управления, а при этом высшее руководство авторитарно ставит цели для своих подчиненных, игнорируя при этом их мнение, едва ли это окажет содействие эффективности системы компенсации. Если в организации проповедуется командная работа, клиентоориентированность, и платится за достижение индивидуальных результатов, то в данном случае система компенсации не будет отвечать провозглашаемыми ценностями. К примеру, если в организации делается упор на качество услуг, а выплачивается процент за объем продаж, то это означает, что существующая система вознаграждения идет вразрез с ценностями организации. Если в организации имеется кодекс стандартов поведения, то очень важно увязать их выполнение с вознаграждением.

Преобладающая, эффективная система оплаты труда в экономике России еще не сложилась.

2.2 Факторы, влияющие на заработную плату

Рассмотрим факторы, определяющие заработную плату. Основным является форма оплаты. Обычно используется две:

Повременная оплата выплачивается пропорционально отработанному работником времени. При приеме на работу обговаривается норматив отработанного времени. Это может быть ставка за час, недельная ставка или месячный оклад. Если используется последний вариант, то уточняется количество дней и часов, которые надо будет отработать.

Сдельная оплата - работник получает деньги за выполненный объем работ. Например, 100 руб. за 100 кг готовой продукции. Оговаривается срок, например 3 дня. В таком случае у работника есть стимул сделать как можно больше и получить больше заработной платы. Существует множество подвидов указанных систем, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Системы оплаты труда в РФ

Повременная (тарифная) система оплаты труда Оплата производится за фактически отработанное время, независимо от результатов работы. В основе расчета- оклад или тариф				
1.Простая повременная Оклад=1000 руб., отработано 20 дней из 25 положенных		2.Премияльная повременная ЗП = ЗП по тарифу+ премия в % от оклада		
Сдельная система оплаты труда оплата производится за объем выполненных работ, независимо от потраченного времени. В основе расчета – сдельная расценки.				
Прямая сдельная Зп = сдельная расценка за ед. работ * объем работ	Сдельно – премиальная Зп = зп прямая сдельная + % за перевыполнение плана	Сдельно – прогрессивная Увеличенные расценки оплаты труда за выработку сверх нормы	Косвенно – сдельная Зп вспомогательных рабочих = % от Зп основных рабочих	Аккордная Объем работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника.
Комиссионная система оплаты труда Оплата производится в размере процента от выручки организации				
1. С применением минимального оклада Зп = минимальный оклад + % от выручки		2. Без применения минимального оклада Зп = % от выручки организации		

Бестарифная система оплаты основана не на индивидуальной, а коллективной оплате труда персонала. В данной системе нет твердого оклада или тарифной ставки и ее применение целесообразно лишь в ответственном коллективе.

Бестарифная система оплаты труда является более гибкой по сравнению с тарифной. Сравнение тарифной и бестарифной системы оплаты труда представлено в таблице 3.

Таблица 3- Сравнение тарифной и бестарифной системы оплаты труда

Классификационный признак	Тарифная система	Бестарифная система
1. Распространенность	В большей мере распространена	Развивается
2. По форме собственности	Государственные, муниципальные организации	Частные компании
3. Степень законодательного регулирования	Урегулирована законодательно, но работодатель может изменить	Законодательно регулируется в вопросах в общих вопросах без детализации и регламентации
4. Взаимосвязь с результатами работы	Оплата по тарифной ставке	Оплата зависит от результатов работы и количества участников трудового коллектива
5. Взаимосвязь с уровнем квалификации	Тарифная ставка устанавливается в зависимости от тарифного разряда	Уровень квалификации работодатель определяет самостоятельно и назначает заработную плату
6. Взаимосвязь с результатами работы предприятия	Не взаимосвязаны	Тесная связь и полная зависимость уровня оплаты труда работника от величины фонда заработной платы
7. Размер заработной платы	Зависит от тарифного разряда и тарифной ставки	Обусловлен выручкой от реализации и квалификационным уровнем
8. Структурированность	Подходит для крупных компаний, так как позволяет контролировать одновременно зарплату большого количества персонала	Подходит для малого, среднего и крупного бизнеса, так как позволяет учитывать конкретные результаты сотрудника и его конкурентоспособность
9. Гибкость	Негибкая: возможно изменение размера заработной платы только в зависимости от тарифного разряда	Гибкая: работодатель может сам изменять зарплату в любой момент
10. Конкурентоспособность	Не учитывает	Полная связь с прибыльностью и собственностью

«При всех достоинствах бестарифной системы оплаты труда она имеет свои недостатки и не всегда ее использование целесообразно. Конкретный уровень оплаты труда здесь заранее не известен, работник может лишь предполагать его. Однако данная система оплаты применима там, где трудовой коллектив реально влияет на конечный результат и несет за него ответственность» [65].

Кроме прочих форм оплаты труда существует и оплата труда в натуральной форме, когда труд оплачивается продукцией собственного производства по рыночной цене либо, по цене немного ниже рыночной.

Как правило, оплата труда работника осуществляется в рамках средств, отведенных на эти цели бюджетом того или иного предприятия. При этом величина оплаты труда конкретного работника зависит от таких факторов, как установление разряда оплаты труда; уровня эффективности работы и значимости достигнутых результатов, профессиональной квалификации и компетентности и т.д. В соответствии с действующим законодательством все организации, кроме государственных учреждений, вправе устанавливать самостоятельно форму и систему оплаты труда.

Заработная плата может состоять из фиксированной (постоянной) и переменной составляющих. Фиксированная (постоянная) часть состоит из должностного оклада или часовой тарифной ставки, оклада рабочих без компенсационных, стимулирующих и иных выплат. Переменная часть включает различные премии (ежемесячные, квартальные единовременные и пр.). Интересен вопрос применения часовых тарифных ставок. Они применяются с целью оплаты труда работников, занятых в непрерывном производстве, а также при многосменном режиме работы.

Таким образом, заработная плата составляет совокупность трех составляющих: должностной оклад, компенсационные выплаты и доплаты стимулирующего характера. Компенсационные доплаты начисляются строго в соответствии с трудовым законодательством, в том числе:

- доплата за вредность может выплачиваться только если в учреждении осуществлена аттестация рабочих мест специализированной организацией, составлены карты аттестации каждого рабочего места, в которых отражена данная вредность и ее класс;
- дополнительная выплата при совмещении профессий или расширении зоны обслуживания или выполнении работы временно отсутствующего работника (в этом случае в учреждении должны быть подтверждающие документы, о том, что работник ушел в отпуск, заболел либо уволился, а самое главное, в штатном расписании

учреждения должна быть должность – за выполнение должностных обязанностей которой будут доплачивать);

- дополнительная выплата за работу ночное время и праздничные дни – покажите пожалуйста графики работы и табеля рабочего времени за этот период и т.д.

Выплаты стимулирующего характера определяются работодателем самостоятельно. С одной стороны, данная доплата выплачивается тем работникам, которые вносят реальный вклад в работу организации, повышают собственное мастерство и квалификацию, имеют различного рода ученые степени, награды – а это, естественно, положительно отражается на работе всего учреждения и его статусе. С другой стороны, в случае дефицита бюджета на предприятии, ограниченности фонда оплаты труда и в других ситуациях (возможно личного характера – не нашел общего языка с новым руководством фирмы) – именно стимулирующие доплаты урезаются, а то и отменяются первыми.

В связи с отсутствием в ряде учреждений стимулирования труда, мотивации у работников к добросовестному выполнению своих должностных обязанностей, у определенных категорий лиц появляются вольно или невольно желания в части присвоения денежных средств незаконным путем и нарушения действующего законодательства.

Данные действия связаны с нарушениями порядка о ведении кассовых операций, а именно:

1. в кассовые отчеты допускается внесение исправлений;
2. кассовые книги ведутся в черновом варианте вручную;
3. данные кассовых отчетов не сверяются, а как следствие, и не соответствуют данным кассовой книги;
4. списание денежных средств по кассе осуществляется без оснований (отсутствие оправдательных документов);

5. начисление заработной платы производится «мертвым душам», то есть лицам, фактически не работающим в данной организации;
6. отдельным лицам дополнительно начисляется заработная плата за выполнение обязанностей, являющихся их должностными обязанностями.

Кроме того, в учреждениях зачастую определенному кругу лиц устанавливаются неправомерные и зачастую незаконные доплаты к должностным окладам, а именно:

- дополнительные выплаты за вредные условия труда, за факторы вредности, не предусмотренные действующим документом, и без учета фактической работы во вредных условиях;
- плата за работу по совместительству и основной занимаемой должности без документального подтверждения фактически отработанного времени и т.д.

На основании вышеизложенного, грамотный руководитель, чтобы избежать в своем учреждении всякого рода нарушений, хищений денежных средств из кассы, продумает все возможные пути для того, чтобы заинтересовать своих работников в честном, квалифицированном труде. Он должен создать все условия для повышения квалификации своих работников. При необходимости важно осуществлять обучение персонала на основе применения инновационных методов обучения. Также необходимо вовлекать работников в работу со стопроцентной отдачей.

Кроме того, в связи с ухудшением экономической ситуации как в регионе, так и в целом по стране, возникают случаи, когда работодатель зачастую по независящим от него причинам (отсутствует финансирование из бюджета, не оплатили работу подрядчики и т.д.) задерживает выплату заработной платы своим работникам. И, как следствие, появляются жалобы от отдельных работников в различные инстанции: трудовую инспекцию, прокуратуру, губернатору или даже Президенту России. В случае

подтверждения задержки выплаты заработной платы бухгалтерия обязана производить расчет компенсации, которая рассчитывается в размере одной трехсотой от ставки рефинансирования Банка Российской Федерации.

Исследование показало, что по мнению многих российских работодателей и работников, основной мотивирующий фактор – это заработная плата. Большая часть российских предприятий, начисляет повременную оплату, основываясь на установленном окладе. Часто используются регулярные премиальные выплаты. В тоже время премиальные выплаты прозрачность премиальных начислений. Также отметим, что менеджерами по персоналу признаётся, что эффект от увеличения заработной платы продолжается не более трех месяцев.

В последние годы в крупных российских компаниях наблюдается тенденция перехода от повременной системы оплаты труда к гибкой бестарифной системе.

Суть новых подходов к стимулированию состоит в отказе от традиционных систем оплаты труда, а также их замену на оплату труда, состоящую из двух элементов: базовой ставки и дополнительных стимулирующих выплат, которые зависят от индивидуальных результатов и эффективности работы подразделения и компании. Недовольство работников заключается не столько из-за размера заработной платы, сколько ее несправедливостью, отсутствием связи между результатом труда и его вознаграждением, «хаосом» в соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей в зарплате однородных специалистов на предприятиях одного региона. Следствием такой нерациональной мотивации и стимулирования труда персонала становится текучесть кадров, нестабильность трудовых коллективов, потери компаний на обучение постоянно обновляющихся кадров [2, с. 73].

Итак, установление достойной и адекватной заработной платы является очень важной проблемой в современных условиях. Важно учитывать все

факторы, влияющие на ее размер и совершенствовать систему оплаты труда с целью повышения эффективности деятельности отдельных работников, персонала и всего предприятия в целом.

3. Анализ системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж»

3.1 Характеристика ООО «Спецмонтаж»

Компания ООО "Спецмонтаж" зарегистрирована 27 декабря 2004 года, регистратор - Инспекция Федеральной Налоговой Службы по городу Томску. Полное наименование - Общество с ограниченной ответственностью «Спецмонтаж».

Предметом деятельности ООО «Спецмонтаж» является:

1. Выполнение санитарно– технических работ.
2. Монтаж инженерного оборудования.
3. Специальные работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования.
4. Монтаж технологического оборудования.
5. Пусконаладочные работы.

Все вышеуказанные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ и имеют лицензию.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц. Срок деятельности Общества неограничен.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

В своей деятельности организация руководствуется Уставом, на основании правовых и законодательных актов Российской Федерации, в том числе Гражданского Кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Производственно-хозяйственную деятельность ООО «Спецмонтаж» осуществляет на договорной основе, при этом предприятие свободно в выборе предмета договора, определении обязательств, любых других условий хозяйствования, если это не противоречит действующему законодательству РФ.

Имущество организации ООО «Спецмонтаж» составляют: основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Источниками формирования имущества организации являются:

- уставный капитал;
- доходы, полученные от реализации работ, услуг, а также других видов хозяйственной деятельности;
- амортизационные отчисления;
- полученные кредиты;
- другие поступления, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Балансовая прибыль ООО «Спецмонтаж» направляется в первую очередь на уплату налогов и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль направляется на образование и пополнение добавочного капитала, который может расходоваться на покрытие непредвиденных затрат и убытков.

ООО «Спецмонтаж» имеет небольшой штатный состав. Организационная структура предприятия имеет иерархичную систему, представленную на рисунке 3.



Рисунок 3- Организационная структура управления ООО «Спецмонтаж»

Организационная структура должна обеспечивать способность к быстрому реагированию на изменения внешней среды и при необходимости легко трансформироваться, сохранять целостность организации, ее основные установки.

Данная структура отражает подчиненность персонала предприятия. Из схемы видно, что на предприятии введена линейно - функциональная структура управления, которая характеризуется непосредственным подчинением нижестоящего звена вышестоящему руководителю. Такая схема предельно эффективна для данного предприятия, но требует от руководителя глубокого профессионализма. Чтобы избежать негативных последствий и излишней концентрации права принятия решений, приходится делегировать значительную часть полномочий по принятию решений нижестоящим подразделениям.

В организации ООО «Спецмонтаж» количество работников не большое, организация осуществляет несколько видов деятельности, имеет высокий товарооборот, однако руководитель не ведет бухгалтерский учет лично, эти функции выполняет бухгалтерия. В этом случае руководитель должен создавать необходимые условия для правильного ведения бухгалтерского учета, обеспечить обязательное выполнение всеми подразделениями и службами, а также работниками, имеющими отношения к учету, требования главного бухгалтера в части порядка оформления и представления для учета документов и сведений.

Директор предприятия несет полную ответственность за реорганизацию хозяйственной деятельности, исполнения договоров и соглашений.

Директору предоставлено право:

- принимать, увольнять и перемещать работников предприятия;
- самостоятельно утверждать штаты;
- распоряжаться средствами;
- издавать распоряжения;
- поощрять работников, налагать взыскания на них при необходимости.

Основная цель анализа хозяйственной деятельности предприятия заключается в получении объективных данных, которые дают точную картину финансового состояния любого предприятия.

Основная масса прибыли организации представляет собой прибыль от сдачи заказчикам выполненных работ. Она определяется как разность между договорной ценой сданных заказчику работ (оказанных услуг) без налога на добавленную стоимость и затратами на их производство.

В соответствии с действующим законодательством прибыль организации подлежит налогообложению. Базой для налогообложения является валовая (балансовая) прибыль.

Прибыль, остающаяся в распоряжении организации после налогообложения (чистая прибыль) направляется на капитальные вложения и

прирост основного и оборотного капитала; на покрытие убытков прошлых лет, на отчисления в резервный капитал, на расходы социального характера.

Выручка организации включает в себя денежные средства полученные от:

- реализации услуг другим предприятиям;
- реализации услуг населению;
- продажи нематериальных активов и другого имущества;
- доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму

расходов по этим операциям.

К доходам и расходам от внереализационных операций относятся денежные суммы полученных и уплаченных штрафов, пени, неустоек и других экономических санкций; процентов, полученных на сумму средств, числящихся на счетах организации. Выручка от реализации работ (услуг), имущества организации определяется за вычетом налога на добавленную стоимость, уплаченного застройщиком или покупателем.

Структура оборотных средств в отраслях производства зависит от специализации, принятой технологии, длительности производственного цикла, организации производства и его материально-технического снабжения. В ООО «Спецмонтаж» структура оборотных средств представлена следующим образом: большая их часть вложена в запасы товарно-материальных ценностей, а меньшая – в дебиторскую задолженность и денежные средства. Таким образом, оборотные средства в большей степени участвуют в сфере производства и в меньшей – в сфере обращения. Оборотные средства делятся на собственные и заёмные.

Источниками формирования собственных оборотных средств являются:

- уставный фонд,
- прибыль от основной деятельности,
- бюджетные средства.

ООО «Спецмонтаж» является прибыльным предприятием, о чем свидетельствуют данные таблицы 4.

Таблица 4- Динамика экономических показателей предприятия

Показатель	Ед.изм.	2014 г.	2015 г.	2016г.	2016 г. в % к 2014 г.
1 Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	2158788,00	2322106,00	2628697,00	121,77
2 Выручка от работ, услуг	тыс.руб.	5198458,00	6267415,00	8033887,00	154,54
3 Полная себестоимость работ, услуг	тыс.руб.	5119874,00	6237866,00	7970506,00	155,68
4 Прибыль от работ, услуг	тыс.руб.	78584,00	29549,00	63381,00	80,65
5 Уровень рентабельности работ, услуг	%	1,53	0,47	0,80	52,29

Согласно данным таблицы выручка по предприятию в 2016 г. составила 8033887 тыс.руб., что выше уровня 2014 г. на 54,5%, при этом затраты на производство и реализацию работ составили 7970506 тыс.руб., т.е. получена прибыль в размере 63381 тыс.руб. Однако рост себестоимости в исследуемый период составил 55,7%. Соответственно наблюдается снижение прибыли от реализации продукции на 20%.

Далее рассмотрим анализ основных и оборотных средств предприятия. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5- Размер и структура основных средств

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Основные производственные фонды - всего	1839287,38	85,20	2042988,86	87,98	2235443,93	85,04
в т.ч.:						
здания и сооружения	885432,94	48,14	914237,51	44,75	1126663,74	50,40
транспортные средства	249039,51	13,54	353845,67	17,32	356776,85	15,96
инструменты и хозинвентарь	511689,75	27,82	567542,30	27,78	533376,92	23,86
другие виды основных средств	45798,26	2,49	50053,23	2,45	54544,83	2,44
Непроизводственные основные фонды	235523,77	10,91	193431,43	8,33	335947,48	12,78
Всего основных фондов	2074811,00	100,00	2236420,20	100,00	2571390,14	100,00

Из приведенных данных видно, что наибольший удельный вес занимают основные производственные фонды. Их объем составляет 85% в 2014 и 2016 г. и 88% в 2015 г. в структуре основных фондов предприятия. В производственных фондах наибольший удельный вес занимают здания (более 44%), машины и оборудование (более 23%), транспорт (более 13%). Согласно данным таблицы наметилась тенденция увеличения основных фондов предприятия в 2015 г., по сравнению с предыдущим 2014 г., что происходит вследствие увеличения объемов оказанных работ, услуг вследствие чего возникает необходимость в дополнительном оборудовании.

Анализ финансового состояния ООО «Спецмонтаж» проведем в разрезе следующих направлений:

- анализ финансовой устойчивости;
- анализ обеспеченности денежными средствами;
- анализ ликвидности и платежеспособности;
- анализ деловой активности.

При анализе финансовой устойчивости рассчитаем ряд показателей, рассматриваемый период 2014-2016 годы. Коэффициент независимости (автономии) имеет высокое положительное соотношение. Однако некоторое его снижение к 2016 г. свидетельствует об уменьшении финансовой независимости организации, увеличении риска, согласно данным таблицы 6.

Таблица 6- Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Нормативные ограничения
1 Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,64	0,69	0,61	>0,5
2 Коэффициент соотношения мобильных и немобильных средств	0,88	0,94	1,01	x
3 Коэффициент маневренности	0,13	0,24	0,17	>0,5
4 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,19	0,37	0,22	>0,6~0,8

Общим показателем определения финансовой устойчивости предприятия является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат. В рассматриваемых периодах на предприятии запасы и затраты полностью покрываются собственными средствами предприятия. Однако, суммы собственных средств и приравненных к ним оборотных средств недостаточно для покрытия запасов и затрат, то есть наблюдается недостаток собственных оборотных средств, в соответствии с данными таблицы 7.

Таблица 7- Анализ финансовой устойчивости

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
Собственный капитал	76061	83851	85047	111,81
Внеоборотные активы	66256	63760	70562	106,50
Долгосрочные пассивы	1384	969	969	70,01
Краткосрочные пассивы	41737	37313	54452	130,46
Запасы	49113	51627	62572	127,40
Наличие собственных оборотных средств	9805	20131	14485	147,73
Наличие собственных и приравненных к ним оборотных средств	11189	21060	15454	138,12
Общая сумма средств для формирования запасов	52926	58373	69906	132,08
Излишек или недостаток собственных оборотных средств для формирования запасов	-39308	-31536	-48087	122,33
Излишек или недостаток собственных и приравненных к ним оборотных средств для формирования запасов	-37924	-30567	-47118	124,24
Излишек или недостаток общей суммы средств для формирования запасов	3813	6746	7334	192,34

Для разработки финансовых планов используются следующие исходные данные:

- договоры (контракты), заключенные с потребителями работ, услуг и поставщиками товарно-материальных ценностей;
- прогнозные расчеты по выполнению работ и прибыли;
- экономические нормативы, устанавливаемые государством (ставки налогообложения, тарифы отчислений во внебюджетные фонды, норма амортизационных отчислений по основным фондам).

3.2 Разработка концепции совершенствования системы стимулирования труда в ООО «Спецмонтаж»

На данный момент численность ООО «Спецмонтаж» составляет 12 человек. Сведения о численности и заработной плате работников представлены в таблице 8.

Таблица 8- Сведения о численности и заработной плате организации ООО «Спецмонтаж»

Показатель	Ед.измер.	2014 год	2015год	2016 год
Численность персонала				
Всего персонала:	Чел.	10	11	12
Директор	Чел.	1	1	1
Зам.директора	Чел.	1	1	1
Гл.инженер	Чел.	1	1	1
Бухгалтерия	чел	1	2	2
Инженер по сметной документации	Чел.	0	0	1
Мастер участка	Чел.	0	1	1
Рабочий участок	Чел.	6	6	6
Среднемесячная заработная плата				
Всего персонала	Руб.	237000	289000	289000
Директор	Чел.	50000	50000	50000
Зам.директора	Чел.	35000	35000	35000
Гл.инженер	Чел.	35000	35000	35000
Бухгалтерия	Чел.	27000	27000*2=54000	27000*2=54000
Инженер по сметной документации	Чел.	0	25000	25000
Мастер участка	Чел.	0	25000	
Рабочий участок	Чел.	15000*6=90000	15000*6=90000	15000*6=90000

Из таблицы 8 видно, что за последние годы на предприятии заработная плата не повышалась, однако численность персонала увеличилась и составила 15 %. В компании были созданы новые подразделения и приняты высококлассные специалисты, что положительно повлияло на качество работы предприятия в целом.

Система оплаты труда – повременная. График работы с 9:00 до 18:00, обед с 13:00 до 14:00. Предусмотрена пятидневная рабочая неделя для всех сотрудников.

Для того чтобы понять, каким образом проводить стимулирующую политику, необходимо выяснить, какие потребности и ожидания существуют у каждого работника предприятия и какие в связи с этим могут возникнуть интересы. Для поддержания мотивации работников к труду стимулирующая политика предприятия должна постоянно уточняться в области сравнения объема и структуры запланированных вознаграждений с индивидуальными фактическими ожиданиями работников.

Цели мотивации могут быть различными. В зависимости от поставленной цели можно выделить прямые и косвенные мотивационные инструменты, а также материальные и нематериальные.

Разделение на материальную и нематериальную мотивацию достаточно условно, так как компания несет расходы в любом случае: время руководителя, которое он инвестирует в мотивацию подчиненных, также является ресурсом [4, с. 86].

В каждой компании подбираются свои методы и формы материального и нематериального вознаграждения сотрудников в зависимости от рода деятельности, политики, стратегии, корпоративной культуры, возможностей компании, фантазии руководства, особенностей, а также ценностной ориентации сотрудников. Политика мотивации кадров также должна определять уровень и необходимость стимулирования. Чем более совершенными являются социально-трудовые отношения, чем более высокой является организационная культура и качество кадров предприятия, тем меньшей становится потребность в дополнительном стимулировании труда. Внешнее стимулирование позитивными и негативными методами – это только одна сторона мотивации. Более эффективной является мотивация, которая идет от самого человека как желание работать с высокой отдачей и

заинтересованность в результатах своего труда. Именно это состояние человека и есть истинная мотивация.

Мотивация на рабочем месте становится все более важной задачей из-за жесткой конкуренции, характерной для нашего времени. Привязать работников к организации и к её целям можно только посредством мотивации персонала и реализации внутренних потребностей каждого её сотрудника.

Для реализации мотивационной политики предприятия необходимо разработать модель системы мотивации персонала как развивающуюся, комплексно-целевую систему, которая обеспечивает единство интересов предприятия и его персонала. Процесс развития этой системы должен быть непрерывным и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Сегодня многие руководители предприятий склоняются к переходу со сдельной системы оплаты труда основных рабочих на повременную, видя в этом возможность более справедливой оплаты труда, повышения качества продукции и снижения диспропорций в объемах выпуска изделий. Кроме того, большинство из них подчеркивает, что в западных странах не зря повременная оплата труда являются доминирующей на производстве.

Для оценки ожиданий сотрудников ООО «Спецмонтаж» был проведен опрос сотрудников. Бланк анкеты Результаты оказались следующими:

Из опрошенных сотрудников в количестве 11 человек (кроме директора) работающих первый месяц не выявлено, менее полугода работает 2 рабочих, более года 7 человек, всего 2 человека (замдиректора и главный инженер) работают с основания компании. Таким образом, в организации большая текучесть кадров, которая вызвана сложностью найти дисциплинированный, высококлассный персонал за 15000 рублей в месяц.

Справедливыми условиями оплаты труда считают только 2 сотрудника (замдиректора и главный инженер).

Текучесть кадров. По данным исследования, проводимого при увольнении сотрудников по собственному желанию, наиболее часто встречающейся причиной является недовольство сотрудников заработной платой.

Из рисунка 4 видно, что справедливость оплаты труда не устраивает 48% основных рабочих, т.к. не зависимо от качества работы и приложенных усилий все получают одинаковую зарплату. В связи с чем в коллективе часто возникают ссоры, почему «одни работают, а другие курят при одинаковой зарплате».



Рисунок 4- Справедливость условий оплаты труда

Для расчета зарплаты используется средний уровень сдельной оплаты, сложившийся на предприятии. Однако, исследования показывают, что по ряду причин у рабочих даже одной профессии и разряда месячный сдельный заработок может отличаться в разы. Если им установить равную оплату, то довольны будут те сотрудники, которые работали менее эффективно, а снижение уровня оплаты у лучших специалистов приведет к их

неудовлетворенности и даже возможному уходу с предприятия, что доказывает ситуация в ООО «Спецмонтаж».

Размер заработной платы устраивает 3 административных сотрудников и 2 рабочих в связи с необходимостью официального трудоустройства и уверенности в том, что хоть 15000, но точно получишь.

Недовольны размером оплаты работники бухгалтерии, сметчик и 4 рабочих, итого 6 человек, согласно представленным данным рисунка 5.



Рисунок 5- Удовлетворение размером оплаты труда

23 % опрошенных недовольны тем, что в имеющейся системе оплаты труда не учитывается стаж работы на предприятии.

Предпочитают имеющуюся оплату труда 3 сотрудника администрации, хотели бы работать по повременной – премиальной 8 сотрудников, остальные варианты никто не выбрал, что видно из рисунка 6.

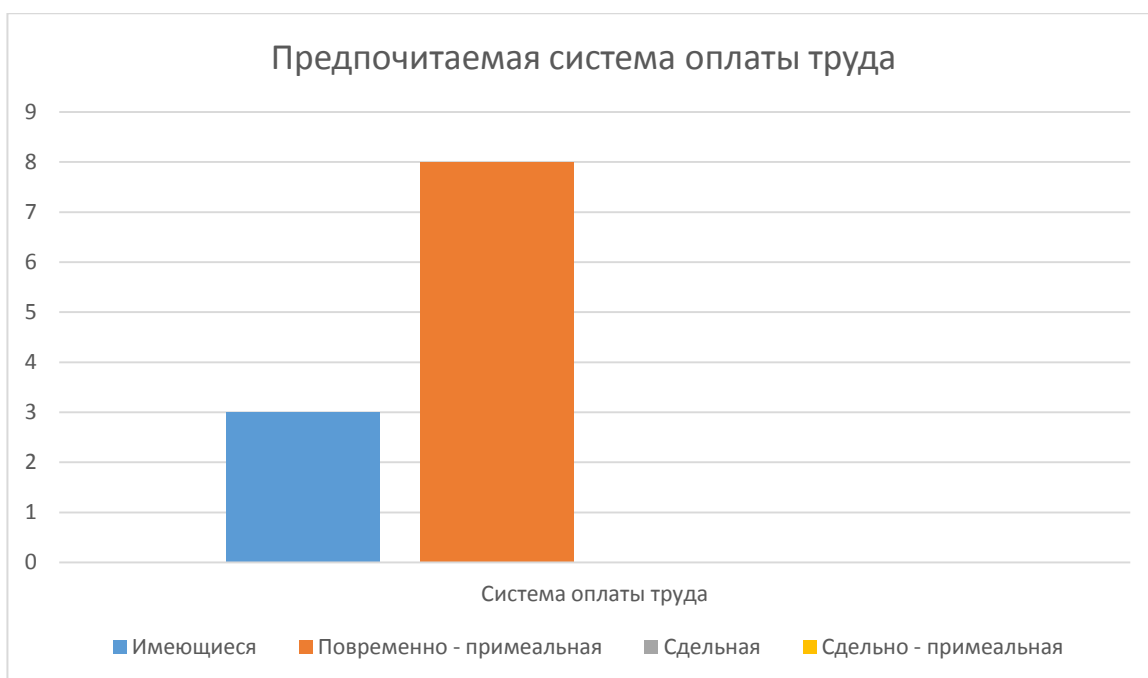


Рисунок 6 - Предпочитаемая оплата труда

При сдельной и сдельно премиальной оплате труда рабочие так же отмечают низкую возможность прогнозирования своей заработной платы, т.к. она напрямую зависит от объёмов производства.

Использование сдельной системы оплаты труда приводит к тому, что рабочий заинтересован в том, чтобы на своем рабочем месте произвести как можно больше выгодной для себя продукции, и его не интересует загруженность на других участках. Если работник будет руководствоваться не личными интересами, а следить за соблюдением общего плана производства и ритмичности выпуска, его заработок может уменьшиться на треть. Подобное снижение заработной платы повлечет серьезный финансовый дискомфорт. А учитывая тот факт, что у многих из них есть кредитные обязательства (чаще всего это ипотечный или автокредит), могут появиться ещё и просрочки по платежам. Таким образом, воспроизводственная функция, которая отвечает за обеспечение удовлетворения базисных потребностей работника и членов его семьи и поддержание достойного уровня жизни, выполняется не полностью.

О неисполнении воспроизводственной функции говорит и тот факт, что рабочий не может спрогнозировать свою заработную плату, т.к. она напрямую зависит от объёмов производства и распределения производимых изделий по цехам. Запланировать сотрудник может только социальные выплаты (если уходит в отпуск или берет больничный), оплата по нарядам и премия, напрямую зависит от того, как будет распределён общий план производства между цехами. Таким образом, заработная плата сотрудников сильно колеблется в течение года, нестабильный заработок вызывает дискомфорт у рабочих и как следствие недовольство.

Анализ оценки руководством предприятия использования системы сдельной оплаты труда выявил возникающие проблемы с их точки зрения.

Перерасход материала. В результате анализа финансовых результатов деятельности предприятия было выявлено сильное отклонение в сторону увеличения затрат по статье «Материальные затраты». Увеличились затраты в незавершенном производстве и произошло заметное увеличение себестоимости продукции. Исходя из имеющихся данных и по мнению руководства, существующая система оплаты не справляется с функцией управления и мотивации сотрудников на результат, нужный предприятию в целом. Рабочие, прежде всего, заинтересованы в увеличении своего заработка, материал расходуется нерационально, на выпуск более «дорогих» деталей.

Несоблюдение ритмичности выпуска. Наблюдается отклонение от плановых показателей. Сдельная оплата труда основных работников не мотивирует их на выполнение запланированного объема работ, что приводит к несоблюдению качества услуги.

Внедрение повременной- премиальной системы оплаты труда требует специального изучения условий, возможностей и принятия решения о целесообразности перехода на эту систему. При этом сам переход – сложный, длительный процесс, требующий решения целого ряда проблем. Среди них основными являются следующие:

1. Необходимо для основных рабочих установить размер премиальных и фонд их образования.

2. Чем выше уровень автоматизации труда рабочих, тем меньше влияние личного фактора на повышение производительности и поэтому рациональнее применение повременной оплаты. Это и объясняет более широкое применение повременной системы оплаты труда на зарубежных предприятиях. При меньшей степени автоматизации опыт показывает, что при переходе со сдельной оплаты труда на повременную производительность труда рабочих уменьшается, поскольку основным критерием становится время пребывания на работе. Чтобы избежать этого и повысить возможность материального воздействия руководителей на рабочих, используют повременно-премиальную оплату труда, ставя премию в зависимость от количества произведенной продукции, что можно рассматривать как дополнение элементами сдельной оплаты труда. Однако следует отметить, что расчет производительности труда не учитывает качества продукции, которое может значительно возрасти, включая снижение размера брака, при повременной оплате труда. И все-таки, повременная система требует усиления контроля за выполнением работ.

Выходом из сложившейся ситуации в ООО «Спецмонтаж» может быть проведение строгой объективной аттестации рабочих, но для ее проведения требуется серьезная подготовка, дополнительные затраты и время.

По итогам аттестации, можно не меняя системы оплаты труда уволить сотрудников и распределить между оставшимися сотрудниками фонд заработной платы.

Если ранее на всех рабочих приходился фонд в 90000 руб., то при увольнении 2 сотрудников средняя зарплата составит 22500 руб.

При увеличении объемов производства нанять новых сотрудников.

При изменении системы оплаты труда ввести фиксированный оклад 10000 и оставшиеся 30000 тысяч распределять соответственно качеству работы.

Таким образом, средняя заработная плата отличившихся сотрудников составит от 15000 руб. до 40000 руб. лучшему работнику или средняя 17500 руб.

Рассмотрим затраты на аттестацию. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле (1):

$$T_a * Z_a + T_b * (Z_b * n + Z_c) + Z_{обр} + D_{орг} + D_{нп} + K, \quad (1)$$

где: T_a - время, затраченное аттестируемым работником на аттестацию.

Z_a - зарплата одного аттестируемого работника в час.

T_b - время на аттестацию тех, кто будет проводить аттестацию.

Z_b - зарплата члена комиссии.

n - количество членов комиссии

Z_c - зарплата председателя комиссии.

$Z_{обр}$ - зарплата сотрудника, который будет подсчитывать результаты аттестации.

$D_{орг}$ - затраты на орграсходы.

$D_{нп}$ - недополученная прибыль.

K - расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Формула(1) составлена из расчета на одного аттестуемого за 1 час проведения аттестации. При изменении количества аттестуемых и количества часов, общий показатель может меняться.

Пример данных для расчета коэффициентов:

Z_a = заработная плата составляет 15 000 руб. в мес./168 рабочих часов в мес.= 89,29 руб. (з/п сотрудника за один час).

Z_b = заработная плата составляет 35 000 руб. в мес./168 рабочих часов в мес.= 208,3 руб. (з/п члена комиссии за один час).

Z_c = заработная плата составляет 50 000 руб. в мес./168 рабочих часов в мес.= 297,62 руб. (з/п председателя комиссии (директора филиала) за один час)

$Z_{обр}$ =заработная плата составляет 27 000руб. в мес./168 рабочих часов в мес.= 160,7 руб. (з/п бухгалтера филиала за один час)

$D_{\text{орг}} = 100$ руб. (примерные затраты на 1 сотрудника в час на канцелярские принадлежности, распечатку листов).

$D_{\text{нп}} = 500000 \text{ руб.} / 168 / 12 = 248$ руб., где:

500000 руб. - средний ежемесячный чистый доход ООО «Спецмонтаж»;

168 - количество рабочих часов в месяц;

12 количество сотрудников организации.

$K = (5500 + 500) / 12 = 500$ руб. (затраты консультанта на одного сотрудника),

где: 5 500 руб. - стоимость услуг консультанта,

500 руб. - стоимость специализированного учебника по аттестации.

12 - количество сотрудников филиала.

1) Пример полученных затрат на аттестацию из расчета 1 часа аттестации на одного сотрудника, которого будут аттестовать. При условии, что должности менеджера по персоналу нет, аттестацией занимается главный инженер, он же будет заниматься обработкой результатов аттестации. Кроме того, привлечен консультант со стороны для аттестации, а также приобретена специализированная литература.

Данные для расчета затрат на аттестацию главным инженером с помощью консультанта

T_a	Z_a (руб.)	T_b	Z_b (руб.)	n	Z_c (руб.)	$Z_{\text{обр}}$ (руб.)	$D_{\text{орг}}$ (руб.)	$D_{\text{нп}}$ (руб.)	K (руб.)
1	89,29	1	208,3	2	297,62	208,3	100	248	500

$$1 * 89,29 + 1 * (208,3 * 2 + 297,62) + 208,3 + 100 + 248 + 500 = 1859,81 \text{ руб.}$$

2) Пример полученных затрат на аттестацию из расчета 1 часа аттестации на одного сотрудника, которого будут аттестовывать. При условии, что должности менеджера по персоналу нет, аттестацией занимается главный инженер. Консультант для аттестации привлечен не будет.

Данные для расчета затрат на аттестацию главным инженером

T_a	Z_a (руб.)	T_b	Z_b (руб.)	n	Z_c (руб.)	$Z_{\text{обр}}$ (руб.)	$D_{\text{орг}}$ (руб.)	$D_{\text{нп}}$ (руб.)	K (руб.)
1	89,29	1	208,3	2	297,62	208,3	100	248	0

$$1*89,29 + 1*(208,3*2+297,62)+208,3+100+248+0 = 1359,81 \text{ руб.}$$

3) Пример полученных затрат на аттестацию из расчета 1 часа аттестации на одного сотрудника, которого будут аттестовывать. При условии, что должности менеджера по персоналу нет, аттестацией занимается главный инженер, подсчет ведет бухгалтер. Консультант для аттестации привлечен не будет. Затраты на канцелярию снижены вдвое за счет сдачи экзамена в электронном варианте

Данные для расчета затрат на аттестацию главным инженером и бухгалтером на персональном компьютере

T _a	Z _a (руб.)	T _b	Z _b (руб.)	n	Z _c (руб.)	Z _{обр} (руб.)	D _{орг} (руб.)	D _{инп} (руб.)	K (руб.)
1	89,29	1	208,3	2	297,62	160,7	50	248	0

$$1*89,29 + 1*(208,3*2+297,62)+160,7+50+248+0 = 1262,21 \text{ руб.}$$

Анализируя полученные варианты расчетов, видно, что целесообразней и экономически выгодней провести аттестацию главным инженером, подсчёт будет вести бухгалтер, сама сдача будет происходить в электронном виде, а также не привлекать со стороны консультанта, обязанности которого легко выполняет главный инженер. Также полученные результаты помогут директору ООО « Спецмонтаж» понять общую стоимость и примерные затраты на проведение аттестации.

Если не проводить аттестацию, то необходимо будет сократить двух сотрудников.

При сокращении штата работников компании важно не только соблюсти процедуру увольнения, предусмотренную трудовым законодательством, но и правильно начислить выплаты, гарантированные в общем случае (работник предупрежден за два месяца до увольнения и полностью их отработал):

- заработную плату за фактически отработанное время в месяце увольнения;

- компенсацию за неиспользованный отпуск;
- выходное пособие в размере среднего заработка;
- средний заработок на период трудоустройства.

Итого $12000 * 5 * 2 = 120000$ руб., где

12000 – средняя зарплата сотрудника;

5 – количество средних зарплат (1 заработанные на момент увольнения+1 компенсация за отпуск + 3 средний заработок на период трудоустройства);

2- количество сокращаемых сотрудников.

Рассмотрим стоимость изменения политики стимулирования в таблице 9.

Таблица 9- Стоимость изменения политики стимулирования, руб.

Варианты	Увольнение сотрудников	2	Оклад + премия по итогам месяца
С аттестацией на 6 чел	7573, 26		0
Сокращение	120000		0

Таким образом, наименее затратный для предприятия метод стимулирования — это введение системы оплаты труда «оклад+премия». Сотрудники, не желающие хорошо работать будут получать низкую оплату, что в итоге приведет к увольнению по собственному желанию.

Впоследствии, можно будет распределить фонд заработной платы между оставшимися сотрудниками и тогда средняя заработная плата составит 22500 руб.

Премиальный фонд так же может быть и должен быть сформирован из прибыли предприятия. В таком случае и сотрудники осознают что они важная часть организации (нематериальное стимулирование) и администрация начинает ценить сотрудников, как главный ресурс.

Возникают и юридические проблемы, связанные с процедурой перехода с одной системы оплаты труда на другую. Изменение условий работодателем в

одностороннем порядке ограничено законом. За два месяца до планируемого перехода сотруднику необходимо направить письменное уведомление для ознакомления. Также необходимо составить и подписать сторонами дополнительное соглашение к трудовому договору. Если рабочий не согласен с новыми условиями оплаты труда, работодатель должен предложить ему другую должность, иначе сотрудник может обратиться в суд и оспорить действия руководителя. Существует много примеров, когда суд встает на сторону работника и признает этот переход неправомерным.

Таким образом, сложность решения проблем подготовки к переходу на новую систему оплаты труда могут быть настолько серьезными, что поставят в принципе под сомнение целесообразность этого перехода. Поэтому в каждом конкретном случае для принятия решения необходимо изучение особенностей предприятия и влияния системы оплаты труда сотрудников на эффективность его деятельности.

4 Социальная ответственность

Социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации.

Социальная ответственность применима ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

Корпоративная ответственность перед обществом определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Фундаментальным принципом КСО является неукоснительное соблюдение законодательства, поэтому первое, что должна сделать компания, стремящаяся к социальной ответственности, - это проанализировать свою деятельность и привести ее в полное соответствие с буквой закона. Это так называемый базовый правовой уровень КСО.

На следующих этапах происходит постепенное расширение социальной ответственности за счет реализации добровольных инициатив (сверх законодательства), направленных на решение социально-экономических проблем, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций и т.д.

На начальных этапах формирования системы КСО такие инициативы, как правило, носят единичный характер и не связаны с достижением стратегических целей компании - это так называемая функциональная стадия развития КСО. Однако постепенно система КСО пронизывает всю деятельность компании, становится ее философией и в конечном счете органично вписывается в ее долгосрочную стратегию и в систему корпоративного управления. В результате КСО переходит на стратегическую стадию развития.

Объектом анализа является ООО «Спецмонтаж» - строительно-монтажная организация, осуществляющая свою деятельность на территории города Томска.

В ООО «Спецмонтаж» существует система социальных гарантий закрепленных российским законодательством – официальное трудоустройство на работу, регулярная выплата заработной платы, начисление обязательных страховых взносов, обеспечение безопасности труда, оказание помощи сотрудникам находящимся в критической ситуации

Таким образом исходя из выше изложенного можно сделать вывод, что фундаментальный принцип в ООО «Спецмонтаж» соблюден в рамках закона.

Для применения методов стейкхолдер-менеджмента и оценки его влияния на качество управления организацией необходимо провести полный цикл работ по выявлению, оценке, и разработке мероприятий для заинтересованных групп

Таблица 1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. местные сообщества	1. соседи, местные власти
2. поставщики, партнеры, клиенты	2. поставщики материалов и сырья, субподрядчики, новые клиенты
3. конкуренты	3. прямые конкуренты
4. сотрудники,	4. вновь принятые сотрудники

На данном этапе были выявлены заинтересованные группы. С помощью опроса, руководства организации было выделено несколько заинтересованных групп:

1. Общество в целом, Государственные органы

2. Существующие клиенты – клиенты, с которыми заключен договор оказания услуг, соглашение об авансе, либо сделка завершена и подписан акт выполненных работ; Партнеры (оценочные компании, ипотечные отделы банков, межевые и инвентаризационные организации);

3. Конкуренты

4. Сотрудники, Новые клиенты – клиенты, у которых есть потребность в операциях с недвижимостью, знающие об организации;

Таблица 2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
1. Благотворительный забег		Общество	2016-2018	Все собранные средства направлены на проведение высокотехнологичных операций детям с опасными для жизни заболеваниями
2. Образование сотрудников		Сотрудники	2013-2020	Повышение квалификации сотрудников приведет к повышению заработной платы и карьерному росту, к более продуктивной работе
3.				

Активная благотворительная деятельность компании, формирует высокий социальный имидж, так же ограждает компанию от излишне пристального внимания со стороны административных и контрольных органов, снижает «входной» барьер в верхние административные и деловые круги, стимулирует готовность администрации и общественности помогать делам компании.

Обычно практические результаты таковы:

- снижение транзакционных издержек за счет снижения административных и бюрократических барьеров (представительские расходы, дополнительные затраты на лицензирование, различные разрешения, проверки и пр.);

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Благотворительность	2	10000	200000
2	Образование сотрудников	3	50000	150000

Заключение

Заработная плата – это денежная компенсация, которую получает работник в обмен за свою работу.

В результате исследования теоретических аспектов системы мотивации персонала на предприятиях, выявлено, что мотивация является важной функцией управления и элементом системы управления персоналом. В работе обосновано, что сущность процесса мотивации заключается в совокупности и взаимосвязи таких элементов как мотив, потребность, стимулы и другие. Выявлено, что единого подхода в представлении принципов формирования системы мотивации персонала нет, предложено в исследовании опираться на сформированный В.М. Маслоу перечень принципов формирования. Обозначена главная цель мотивации, и исходя из нее представлены основные функции мотивации (побуждение, направление, контроль).

В завершении хотелось сказать, что в отраслевых системах, на мой взгляд, удалось наиболее эффективно решить проблемы повышения стимулирующей роли оплаты труда. В настоящее время работа по введению отраслевых систем оплаты труда завершена. Во всех отраслях заключены отраслевые тарифные соглашения, устанавливающие отраслевые особенности, включая размеры окладов, перечень и размеры компенсационных и стимулирующих выплат и порядок их применения. Несомненно, предстоит еще немало совместных действий всех звеньев власти по совершенствованию отраслевой системы оплаты труда. В этих целях проводится работа по повышению эффективности труда, усилению влияния стимулирующих выплат на улучшение качества выполняемых работ, на основе совершенствования системы показателей оценки труда работников, в том числе руководителей учреждений, и увеличения объемов средств на эти цели.

Для руководителя важны знания мотивации сотрудников и умения эффективного управления ею с целью роста производительности и качества

трудовой деятельности. Необходимо принимать во внимание значительные отличия людей по степени выраженности различных потребностей и мотивов. Помимо этого происходит постоянное изменение потребностей в зависимости от большого количества факторов.

Таким образом, формирование четкой системы мотивации персонала и ее реализация не только объективно необходимы, но и абсолютно реальны для каждой организации. Поиск и осуществление стратегии мотивации ведет к улучшению качества работы подразделений и каждого сотрудника, прибыльности бизнеса, снижению затрат и повышению эффективности компании в целом.

Материальные виды стимулирования труда работников отличаются одной ярко выраженной особенностью: они ориентированы на эффективное использование уже сформировавшегося трудового и творческого потенциала человека без обращения внимания на его саморазвитие или создание таких условий, которые обеспечивали бы возрастание производительной силы.

Для руководителя важны знания мотивации сотрудников и умения эффективного управления ею с целью роста производительности и качества трудовой деятельности. Необходимо принимать во внимание значительные отличия людей по степени выраженности различных потребностей и мотивов. Помимо этого происходит постоянное изменение потребностей в зависимости от большого количества факторов. Вследствие этого не следует надеяться, что мотивация, которая однажды сработала в одних условиях, будет эффективной в дальнейшем в другой ситуации. Стоит отметить, что при разработке любой системы стимулирования необходимо помнить, что люди – это живые существа, а не машины и на их поведение влияет множество различных факторов. Без позитивного восприятия нововведения работниками ни одна система не принесет стимулирующего эффекта, а, соответственно, и результата.

Анализ системы оплаты труда и стимулирования сотрудников показал, что на предприятии применяется повременная система оплаты труда. При этом

70% рабочих не довольны системой оплаты и стимулирования труда, считая ее несправедливой. Не учитывается личный вклад каждого, при этом отпадает желание работать – все равно оклад заплатят.

По результатам анализа было принято решение провести аттестацию сотрудников, по итогам которой, можно не меняя системы оплаты труда уволить нерадивых сотрудников и распределить между оставшимися сотрудниками фонд заработной платы.

Если ранее на всех рабочих приходился фонд в 90000 руб., то при увольнении 2 сотрудников средняя зарплата составит 22500 руб. При увеличении объемов производства нанять новых сотрудников.

При изменении системы оплаты труда ввести фиксированный оклад 10000 и оставшиеся 30000 тысяч распределять соответственно качеству работы.

Таким образом, средняя заработная плата отличившихся сотрудников составит от 15000 руб. до 40000 руб. лучшему работнику или средняя 17500 руб.

Расчет затрат на аттестацию и сокращение сотрудников показал, что данный подход, приведет к лишним тратам, а введение системы оплаты труда «оклад+премия» самостоятельно уравновесит ситуацию и оставшиеся, хорошо работающие сотрудники смогут зарабатывать в 1,5 раза больше, что составит порядка 22500 руб.

Премиальный фонд так же может быть и должен быть сформирован из прибыли предприятия. В таком случае и сотрудники осознают, что они важная часть организации (нематериальное стимулирование) и администрация начинает ценить сотрудников, как главный ресурс.

В условиях кризиса, уверенность в завтрашнем дне также является мощным стимулирующим фактором, но при этом заработная плата так же должна быть достойной.

Список используемых источников

1. Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. 2015. №12. С. 383-386
2. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. М., 2013. 395 с
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2010. № 1. С. 50-52.
4. Арсланова Г.Р., Арасланбаев И.В. Анализ факторов, влияющих на финансовый результат // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 134-137
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: Юнити-Дана, 2012. 239с.
6. Арасланбаев И.В., Хакимова А.Д. Система мотивации работников к труду в СПК «Красный Урал» Кигинского района: проблемы и пути их решения // NovaInfo.Ru 2016. Т. 1. №55. С. 143-148
7. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. 2010. № 4. С. 15-20.
8. Борисов А.В., Борисова Н.И. К вопросу о современных проблемах подбора персонала через рекрутерские компании // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 3. № 42. С. 151-156.
9. Ковалёв С. В. Работа с персоналом: Системный подход. М.: Альфа-Пресс, 2008. 248с.
10. Арасланбаев И.В., Мухаметова Г.М. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий сборник научных статей.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Уфа, 2016. С.368-370.

11. Афанасьева Д.С., Арасланбаев И.В. Анализ влияния заработной платы на выработку в сельском хозяйстве на примере птицефабрики // Мировая наука и современное общество: Актуальные вопросы экономики, социологи и права. Материалы V научно-практической конференции. 2014. С 35-38.

12. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. 2010. № 4. С. 15-20.

13. Баулина О.А., Ключин В.В. Повышение конкурентоспособности экономического образования на базе компетентностно-ориентированной подготовки молодых специалистов // Феномен человека, 2015. С. 42-45.

14. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала: учебное пособие. Волгоград, 2014. 210 с.

15. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебное пособие. Минск: Экоперспектива, 2002. 352 с.

16. Борисов А.В., Борисова Н.И. К вопросу о современных проблемах подбора персонала через рекрутерские компании // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 3. № 42. С. 151-156.

17. Борисова Н.И., Андреева Е.О., Романова А.В. Инновационные формы, технологии и методы обучения в системе высшего образования в волгоградской области. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты. 2015. С. 168-173

18. Борисова Н.И., Борисов А.В. К Вопросу о необходимости профориентации и психологической поддержки сотрудникам современных компаний // Психология, социология и педагогика. 2016. № 4, Вып. 55. С. 107-113

19. Борисова Н.И., Борисов А.В., Базовая Ю.И. Проблемы подготовки персонала в России в современных условиях. Материалы III городской научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации. Развитие экономики региона: взгляд в будущее; Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет. 2014. С. 440-443.
20. Гаранина М.П. Управление трудовым потенциалом на предприятии: монография. М.: Экономика и финансы, 2009. 224с.
21. Глухих В.Р., Шамис В.А., Левкин Г.Г. Использование имитационного моделирования при обучении студентов // Дистанционное и виртуальное обучение. 2015. № 10. Вып 100 . С. 97-103.
22. Дятлов П. Ф. Управление персоналом : учебное пособие. М. : ПРИОР, 2009. 365 с.
23. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер, 2015. 258с.
24. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 312 с.
25. Ковалёв С. В. Работа с персоналом: Системный подход. М.: Альфа-Пресс, 2008. 248с.
26. Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации // Вестник ЧелГУ . 2015. №1. Вып 356 С.127-128.
27. Костин М.Д., Николаева Н.А., Удалов А.А. Лидерский потенциал руководителя как условие для эффективного управления группой // NovaInfo.ru. 2015. № 37. С. 87-90.
28. Кравченко А. И. Психология и педагогика: учебник Москва: Проспект, 2011. 400 с.
29. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт, 2015. 400 с.

30. Лукьянова Е. Ю. Развитие экономики культуры в стохастических условиях макросреды: аспект менеджмента // Новая наука: От идеи к результату. 2015. № 4. С. 116-118.
31. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. 2013. №6. С. 376-379.
32. Маликова Д.С., Борисова Н.И. Региональные аспекты проблемы трудоустройства выпускников вузов в новых экономических условиях // Russian Journal of Management. 2016. Т. 4. № 1. С. 93-101.
33. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2014. 492 с.
34. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело ЛТД, 1994. 704 с.
35. Морозов С. Сдельная система оплаты труда: обратный эффект [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент, 2013 URL: www.cfin.ru. (дата обращения 15.02.2017)
36. Мотышина М.С., Князев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики . 2010. №4. С.114-115.
37. Мухаметова Г.Н., Арасланбаев И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии // Актуальные вопросы бухгалтерского учета , статистики и информационных технологий. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370.
38. Мухина Е.Р. Основы теории мотивации // МНИЖ . 2015. №3-3 Вып. 34 С.71-72.
39. Никандрова А.А., Арасланбаев И. В. Анализ производительности труда на примере ООО «Еникеева» Дюртюлинского района РБ // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий.

Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 382-385.

40. Плеханов А. Г. , Плеханов В. А. Управление персоналом: учебное пособие. Самара: СГАСУ, 2011, 184 с.

41. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практическое пособие. М.-Берлин : Директ-Медиа, 2014. 309 с.

42. Соколова С.А. К вопросу эволюции управления инновациями // Социально-экономические проблемы управления: взгляд в будущее: материалы I Всероссийской научно-практической конференции. 2004. С. 239-242.

43. Соколова С.А. Новые возможности подготовки студентов экономических специальностей с применением объектно-ориентированной учебной среды MOODLE: сб.ст / Волжский: история, культура, образование: сборник статей общегородской научно-практической конференции. Редакционный совет: Шумячер В. М., Рогозин А. А., Кулик О.Г., 2014. С. 129-131.

44. Соломанидина Т. О. , В. Г. Соломанидин Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие для студентов вузов. / 2-е изд., перераб. и доп.. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 312 с.

45. Тихонов Р.И. Стимулирующий эффект систем заработной платы. М: Лаборатория книги, 2012. 152 с.

46. Столяренко А. В., Корчемкина Е. В. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // NovaInfo.ru. 2016. Т. 3. № 46. С. 156-164.

47. Чалых Д. А. Мотивация и деятельность. М. : Лаборатория книги, 2012. 149 с.

48. Шамис В.А. Рассмотрение концепции контроллинга // NovaInfo.Ru. Т. 3. 2016.- № 42. С. 179-182.

49. Шаталов М.А., Мешкова Т.Р. Учет и анализ использования трудовых ресурсов в системе менеджмента организации // Территория науки, 2014. № 3. С. 84-91.

50. Шахова В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. 425 с.

51. Шлендер П. Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. 320 с.

52. Шостак М. А. Маркетинг человеческих ресурсов в курортной сфере // Культура народов Причерноморья, 2005. № 58. С. 99-102

53. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. 2009. № 12. С. 28-31.

Приложение А

(справочное)

Бланк опроса сотрудников организации

Уважаемые сотрудники ООО «Спецмонтаж», в рамках дипломного исследования, проводится анализ системы оплаты труда для дальнейших рекомендаций по ее совершенствованию.

Ваши искренние ответы способствуют улучшению условий вашего труда!

1. Как давно вы являетесь сотрудником организации?

- А) 1 месяц;
- Б) Менее полугода;
- В) Более года;
- Г) Более трех лет.

2. Условия оплаты труда справедливы?

- А) Да, _____
- Б) Нет, _____

3. Вас устраивает размер заработной платы?

- А) Да, _____
- Б) Нет, _____

4. Какую систему оплаты труда вы бы предпочли?

- А) Имеющуюся.
- Б) Повременную – премиальную.
- В). Сдельную.
- Г) Сдельно – премиальную.

5. У вас имеются кредитные обязательства?

- А) Да
- Б) Нет, _____

Спасибо за участие!