

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация системы стимулирования персонала предприятия ООО «СДК и Компания»

УДК 005.32:331.21:331.582

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Валькевич Олег Степанович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК1,22

	этнических, религиозных и др.) особенностей	ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(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
Д-ЗИЗ1	Валькевич Олег Степанович

Тема работы:

Организация системы стимулирования персонала предприятия ООО«СДК и Компания»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><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;</i></p>	<p>1. Теоретико-методологические аспекты стимулирования работников организации; 2. Анализ системы стимулирования труда работников предприятия ООО «СДК и Компания»; 3. Рекомендации по совершенствованию в области стимулирования персонала предприятия ООО «СДК и Компания».</p>
---	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском языке:</p>
<p>1. Теоретико-методологические аспекты стимулирования работников организации</p>
<p>2. Анализ системы стимулирования труда работников предприятия ООО «СДК и Компания»</p>
<p>3. Рекомендации по совершенствованию в области стимулирования персонала предприятия ООО «СДК и Компания»</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Валькевич Олег Степанович		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 82 _____ с., _____ 20 _____ рис., _____ 16 _____ табл.,
_____ 61 _____ источник, _____ 4 _____ прил.

Ключевые слова: кадры, стимулирование персонала, мотивация, организация, управление персоналом

Объектом исследования является - система стимулирования персонала

Цель работы – изучить систему стимулирования персонала в ООО «СДК и Компания» и предложить пути ее совершенствования

В процессе исследования проводился анализ стимулирования и опрос сотрудников предприятия.

В результате исследования была разработана методика по системе стимулирования персонала организации.

Степень внедрения разработанная методика была рекомендована к внедрению на предприятии ООО «СДК и Компания»

Область применения: система стимулирования персонала может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных стимулирований персонала, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик стимулирования персонала

Оглавление

Введение	3
1 Теоретико-методологические аспекты стимулирования работников организации	6
1.1 Понятие стимулирования персонала	6
1.2 Методы стимулирования персонала предприятия	14
2 Анализ системы стимулирования труда работников предприятия ООО «СДК и Компания»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	24
2.2 Кадровый анализ предприятия	33
2.3 Исследование системы стимулирования персонала	37
3 Рекомендации по совершенствованию в области стимулирования персонала предприятия ООО «СДК и Компания»	54
3.1 Разработка рекомендаций по стимулированию персонала	54
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	62
Заключение	68
Список использованных источников	73
Приложение А. Обзор эволюции понятий стимулирования и мотивации труда	78
Приложение Б Анкета участников опроса	79
Приложение В Анкета участников опроса	80
Приложение Г Результаты проверки на плагиат	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Суть управления предприятиями, организациями, предприятиями заключается в определении целей, стратегии развития и принятия эффективных управленческих решений для достижения поставленных целей. При этом мотивация, стимулирование персонала, морально-психологический климат – важные условия эффективности деятельности организации.

Значение стимулирования персонала возрастает по мере ухудшения морально-психологического климата в современных организациях и производительности труда, поэтому повышение ее эффективности является важным источником конкурентного преимущества в современном государстве. Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно - все эти понятия составляют и характеризуют сущность управленческой деятельности руководителя.

Особенной ролью стимулирования персонала в кризисное время хозяйствования в России также объясняется актуальность данного исследования.

Следует отметить, что вопросы формирования системы стимулирования широко представлены в современной теории управления:

- общие направления и функции управления изучены в трудах И.В. Андреевой, Т.Ф. Бурнса, А.Я. Кибанова, В.Р. Крупенченко и др. В их обобщенных трудах исследуется система управления персоналом, ее элементы и функции, в т.ч. стимулирование персонала;

- сущность стимула и системы стимулирования персонала, ее методы исследованы Э.В. Алехиным, М.А. Барановым, В.В. Захарченко, И.А. Калашником и др. Авторы в своих трудах дали характеристику понятиям «стимул», «стимулирование», «система стимулирования», описали основные

направления и методы стимулирования персонала. В то же время, стоит отметить некоторую разобщенность взглядов на понятие стимулирования;

-пути совершенствования системы стимулирования персонала предлагаются в работах Д.О. Куртова, М.А. Медведюка, П.В. Ореховского, С.С. Панюшкина и др. В работах авторы описывают и предлагают теоретико-методологические и практические мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала.

В то же время, с учетом меняющихся реалий хозяйствования, потребностей персонала, проблема стимулирования сотрудников требует регулярного изучения и адаптации к изменившимся условиям.

Объект исследования – система стимулирования персонала.

Предмет исследования – стимулирование персонала в системе управления ООО «СДК и Компания».

Объектно-предметная область исследования позволит сформулировать основную цель работы.

Цель работы – изучить систему стимулирования персонала в ООО «СДК и Компания» и предложить пути ее совершенствования.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие, сущность стимулирования;
- проанализировать основные методы стимулирования труда;
- дать характеристику предприятию ООО «СДК и Компания»;
- провести кадровый анализ предприятия;
- исследовать систему стимулирования труда работников в ООО «СДК и Компания»;
- разработать рекомендации в системе стимулирования труда работников ООО «СДК и Компания»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

В исследовании использованы такие методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, системный подход, опрос, табличный и графический методы и др.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды специалистов в области менеджмента, управления персоналом, нормы законодательства, а также данные ООО «СДК и Компания».

Научная новизна исследования выражена в обобщении теоретико-методологических подходов к повышению стимулирования персонала современных предприятий.

- Охарактеризованы понятия и сущность стимулирования;
- Проанализированы основные методы стимулирования труда;
- Дана характеристика предприятия ООО «СДК и Компания»;
- Проведен кадровый анализ предприятия;
- Исследована система стимулирования труда работников в ООО «СДК и Компания»;
- Проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций

Практическая значимость исследования состоит в результатах разработки методов и рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала предприятия, что является необходимым в кризисных условиях хозяйствования, а также для повышения производительности труда и конкурентоспособности ООО «СДК и Компания».

Результаты проведенного исследования представлены руководству данной организации в лице генерального директора, которые были им, рассмотрены, одобрены и рекомендованы к внедрению.

Структура исследования: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1 Теоретико-методологические аспекты стимулирования работников организации

1.1 Понятие стимулирования персонала

В современной профессиональной литературе понятие стимулирования тесно взаимосвязано с тематикой мотивации, как бы вытекая одно из другого. Авторы, как правило, не разделяют эти два понятия, предполагая тесную взаимосвязь между ними, и это понятно, так как не бывает одно без другого, однако в результате своего исследования для себя я определил понятия данных терминов. Мотивация это то, что побуждает человека самостоятельно предпринять какие-либо действия для достижения цели, а стимулирование, это когда к человеку применяют соответствующие методы, которые мотивируют его к достижению поставленной цели. Этим и обусловлено тесное переплетение данных понятий, так как это есть путь, ведущий к общей цели. Поэтому и рассматривать эти понятия необходимо совместно.

Мотивация и стимулирование в своей совокупности - важная функция менеджмента, в т.ч. в системе управления персоналом. Е.П. Ильин отмечает, что «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [см.20]. Поэтому, важной функцией управленцев становится стимулирование исполнителей: формирование, принятие процедур и поддержка стимулов работы персонала. Набор основных функций управления представлен на рисунке 1.

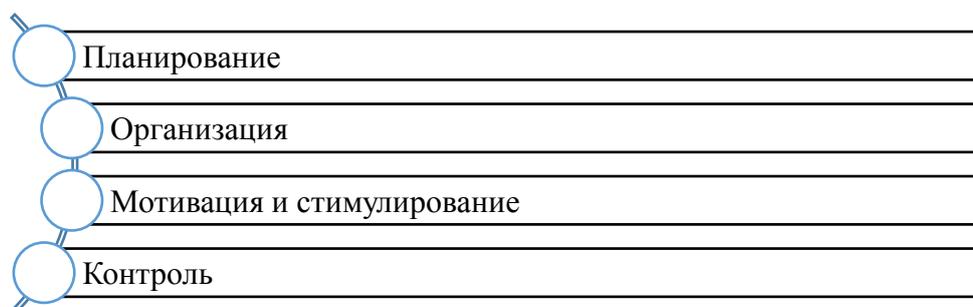


Рисунок 1 - Базовые функции менеджмента

Четкого и общепринятого определения понятия мотивации и стимулирования пока не существует. Различные авторы дают характеристику стимулирования с учетом специфики того научного направления, которое они рассматривают.

Само значение термина «мотив» сформулировано от лат. *moveo* – «двигаю». А. Шопенгауэром впервые был употреблен термин «мотивация» в статье «Четыре принципа достаточной причины» [см.29].

Значение термина мотив, в широком смысле – это все, что может стимулировать человека вести себя активнее: его эмоции, цели, влечения, нужды, инстинкты и т.п.[30].

По теории профессора Т.Ф. Бурнса, мотив, как базис мотивации, находится внутри человека [13]. Другими словами, мотив – это что-то совершенное в человеческом сознании, но то не просто идеальное олицетворение, а энергетически насыщенное представление важного, крайне необходимого предмета [6].

Что касается стимулирования, то Э.А. Уткин считал, что стимулирование – это статус личности, который определяет уровень активности и направленность действий индивидуума в конкретной ситуации [38].

Г.Г. Зайцев трактовал понятие «стимулирование» таким образом: это побуждение к интенсивной деятельности коллектива, группы, личности, которое взаимосвязано с удовлетворением определенных потребностей [19]. Направленность и действие – это главные характеристики стимулирования, которые заложены в вышеуказанные определения.

При этом иностранные исследователи Э. Шейн, М. Мескон, Ф. Хедоури утверждали, что стимулирование – это процесс собственного побуждения и других сотрудников к работе с целью достижения собственных задач или задач компании [55].

Общую характеристику процесса мотивации и стимулирования можно представить с помощью набора понятий, которые выделяет О.А. Страхова:

- потребности;
- стимулы;
- мотивы;
- вознаграждение [34].

Рассмотрим содержание данных понятий. Характерной чертой процесса побуждения является его основание на человеческих потребностях, являющихся главным объектом влияния на человека с целью побуждения его к действию. Потребность представляют собой различные виды и состояния «нехватки» чего-либо, которые определены человеком в конкретном часовом промежутке.

Потребности человека бывают физиологического (например, потребность в воде, в воздухе), психологического (например, потребность в самореализации) или социального свойства (необходимость становления личности). До тех пор, пока потребность будет существовать, человек будет чувствовать дискомфорт, и как следствие будет осуществлять поиски средства удовлетворения определенной потребности.

Как считает Е.П. Ильин, для этого нужно определенное условие – наличие большого желания изменить сложившуюся ситуацию, а также удовлетворить человеческую потребность на уровне его ощущений. Данное условие является основным и определяет направление человеческих усилий для ресурсного обеспечения с целью воплощения действий и формирования возможностей, нужных для удовлетворения потребностей [20].

Стимул является центральным элементом управления ресурсами организации и внешним побуждением к деятельности [54]. Именно стимулам принадлежит роль перевода потребностей и интересов в мотивы, т.е. в личностную смысловую причину действий, некую собственную заинтересованность.

В виде стимулов могут использоваться конкретные предметы, воздействие окружающих людей, обязательства, предоставляемые возможности, т.е. то, что хотел бы получить человек при условиях выполнения определенных действий. Но побуждение к действиям может выступать не только в виде стимулирования, но и мотивом самого человека. В таком случае, источником побуждения являются мотивационная структура индивида, формирование которой происходит под воздействием личностных факторов, воспитания и обучения.

Мотивы по своей природе, порождает сам человек, каждый раз сталкиваясь с новой проблемой или задачей, например, мотив достижения, познания и т.п. Мотив – это то, что может вызывать определенные действия, которые вызванные личными потребностями человека, его чувствами или убеждениями [40]. Один и тот же мотив может порождаться в зависимости от конкретной ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой. Мотив заставляет личность действовать, для того чтобы удовлетворить свои потребности. Человеческое поведение приводит к определенному результату, который поддается оцениванию. Человек может анализировать ситуации взаимодействия (например, взаимодействие руководителя и подопечного) как обмен. Старания, интенсивность и качество работы гарантировано могут быть обменены на важное для сотрудника вознаграждение.

Вознаграждения – это все то, что сотрудник считает ценным для себя [15]. Но указанное понятие каждый человек рассматривает по-своему, поэтому различными являются оценки вознаграждения и его условная ценность. Вознаграждения должны быть как моральными, так и материальными [33].

Существует два типа теорий мотивации и стимулирования: содержательные и процессуальные теории (рисунок 2).

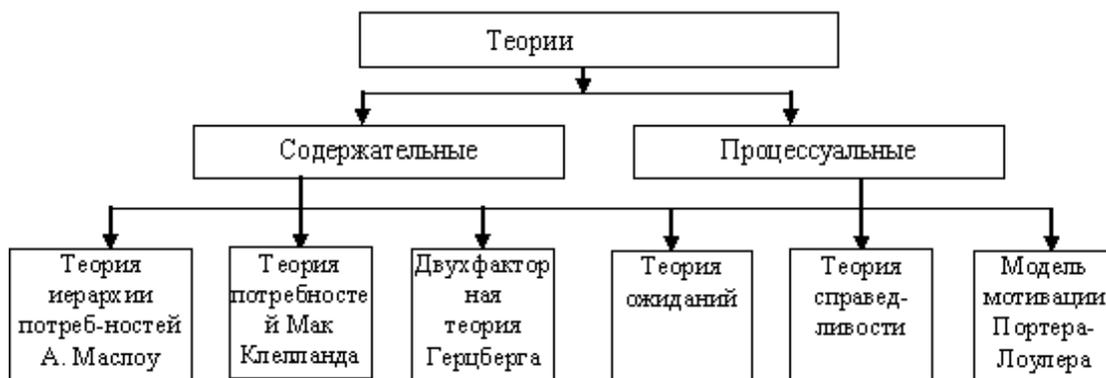


Рисунок 2 - Теории мотивации и стимулирования [46]

Содержательные теории анализируют факторы, оказывающие влияние на стимулирование. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивами и стимулами для человека. В научной литературе известны такие методы, как пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клеllandа, теория факторов Герцберга, теория ERG Альдерфера. Основные процессуальные теории: Э. Лока, В. Врума, Адамса, а также модель Портера-Лоулера, объединяющая все концепции.

Эволюция теории мотивации и стимулирования (Приложение А) происходила от изменения целей в деятельности организации, от их желания увеличения конкурентоспособности в бизнес - среде. При этом необходимо отметить, что эти цели меняются в соответствии с этапом жизненного цикла организации. Это позволит лучше подобрать инструменты для стимулирования работника. Эволюция теории мотивации и стимулирования в зависимости от целей этапов развития общественного производства представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Цели теории мотивации и стимулирования труда по мере развития общественного производства [49]

Например, теория справедливости подчеркивает, что сотрудники предполагают, что вознаграждение их коллег будет осуществляться пропорционально по формуле[10]:

$$M = \frac{\text{Усилия (A)}}{\text{Вознаграждение (A)}} : \frac{\text{Усилия (B)}}{\text{Вознаграждение (B)}} \quad (1)$$

Согласно данной теории стоит отметить, что руководители, как и обычные сотрудники, справедливо полагают, что прилагая больше усилий, вознаграждение возрастет. И задача топового уровня менеджеров показать, что это действительно так. Если не сразу (с учетом кризиса), то впоследствии усилия будут учтены. Без такого подтверждения стимул работать сверх меры пропадает.

Согласно теории ожиданий (рисунок 4), более трудоспособный, по его мнению, сотрудник имеет право ожидать не только то, что трудовые усилия

будут вознаграждены, а и то, что усилия будут оценены больше, чем сотрудника, принесшего меньшую пользу. Эту особенность психологии также необходимо учитывать при построении системы мотивации и стимулирования [61].



Рисунок 4 - Теория ожиданий В. Врума [58]

Также, сравним основные мотивационно-стимулирующие признаки по теории ожиданий на примере низового, среднего и высшего уровня управления (таблице 1).

Таблица 1 - Основные мотивационные признаки по уровням управления

Мотивационно-стимулирующий признак	Превалирует у менеджеров низового уровня	Превалирует менеджеров среднего и высшего уровня
Карьерный рост	+	
Менеджеры всегда хотят получать новый социальный статус		+
Похвала со стороны руководства	+	
Хорошая атмосфера в дружном коллективе	+	
Профессиональное развитие		+
Признание коллег	+	
Проведение разнообразных развлекательных мероприятий и соревнований, победители в которых получают подарки	+	
Официальное устройство на работу, гарантия получения соцпакета	+	
Возможность обучения, которое будет оплачено компанией		+
Высокий имидж организации		+
Возможность поездок в командировку за границу		+
Удобный рабочий график	+	
Удобное расположение организации	+	
Наличие кухни и столовой, а также комнаты, в	+	

которой можно отдохнуть		
Выдача абонементов в бассейны, тренажерные залы и т. д.		+

Источник: составлено автором

Модель Портера-Лоулера утверждает, что достигнутые результаты напрямую зависят от приложенных персоналом усилий, его особенностей и способностей, а также четкого понимания роли сотрудника в организации [53].

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это противоположно мнению большинству успешных руководителей, а также мнению тех, кто считает денежное стимулирование единственно эффективным для персонала.

Стоит подчеркнуть, что путь к системе мотивации и стимулирования начинается с межличностных отношений, на которые накладывается стиль руководства, окружающая среда внутри организации и организация труда. Вследствие взаимодействия этих факторов формируется некая система стимулирования персонала (рисунок 5).

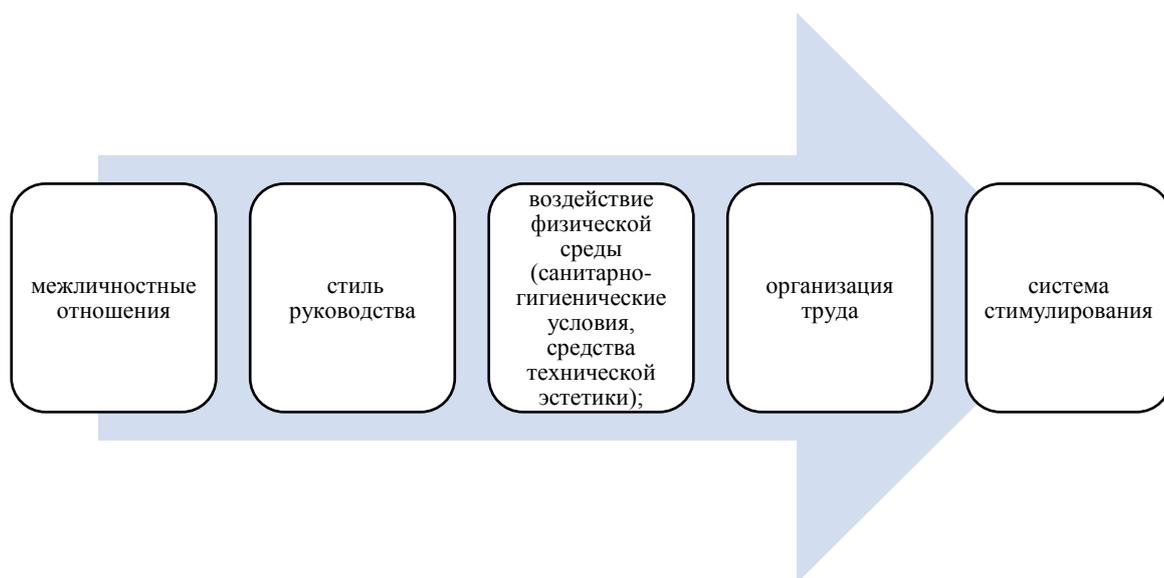


Рисунок 5 - Факторы развития системы стимулирования на основе морально-психологического климата

Важными факторами и критериями управления системой мотивации выступают также лидерство и авторитет [43]. Руководство (лидерство)

осуществляется по отношению к людям и включает наличие влияния, используемого для достижения целей. Само понятие влияния предусматривает, что взаимоотношения людей не остаются пассивными. Даже больше, как раз влияние является также средством достижения поставленных целей. Итак, лидерство определяется как способность влиять на кого-либо для достижения поставленных в организации целей. Такое определение предусматривает, что лидеры привлекают других людей в процессе деятельности и стимулируют их к достижению целей.

Итак, эффективность, да и вообще все показатели организации напрямую зависят от качества работы его сотрудников. Для того, чтобы персонал выполнял свои обязанности на высоком уровне, работодатель должен создать благоприятные условия труда. В этом поможет проведение комплексного стимулирования работников, основанное на применении различных методов, о которых речь идет далее.

1.2 Методы стимулирования персонала предприятия

Всего в мире существует огромное множество методов стимулирования сотрудников к продуктивному труду. И выбрать определенный метод довольно сложно. Все дело в том, что каждая компания работает по индивидуальному графику, соответственно на разные коллективы может иметь воздействие разные формы и методы стимулирования сотрудников к труду (рисунок 6).



Рисунок 6 - Методы стимулирования персонала [23]

Методы, представленные на рисунке, также можно классифицировать и сгруппировать иначе. Можно выделить три сферы методов стимулирования сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный (организационный) и социально-психологический (морально-психологический) метод. Рассмотрим каждый из них более подробно.

К экономическому методу относят все виды финансового стимулирования подчиненных к работе. Это премирование, определенный процент надбавки за удачно проделанную работу, материальные поощрения и др. [24]. Еще недавно считали, что этот метод наиболее эффективен, но в экономическом методе к работе существуют свои особенности.

В первую очередь, должна присутствовать четкая синхронизация с планами работы организации. Материальные поощрения необходимы для быстрого получения своевременных результатов от поставленных задач. Эту

форму стимулирования труда для персонала необходимо применять в случае необходимости достижения конкретных целей. При этом рекомендовано на общем совещании сообщить всему персоналу о принципах и критериях начисления и выплаты денежных поощрений.

Во-вторых, для поддержания заинтересованности к данной форме стимулирования, необходимо проводить периодическое обнародование промежуточных итогов работы других представителей персонала, подразделений и т.д. Оценив, кто лидирует, а кто отстал, подчиненные мобилизуют свои силы для получения обещанного поощрения.

В-третьих, необходимо четкое обоснование финансовой стимуляционной системы, материальные поощрения не должны иметь систематический характер. То есть, в случае ежемесячного начисления персоналу некоторой суммы, то вскоре эта выплата будет восприниматься не как стимул к хорошей работе, а как должная и ожидаемая прибавка к зарплате.

В-четвертых, весь персонал должен иметь четкое понятие, за какую проделанную работу ему было начислено денежное поощрение. Если дать распоряжение о выплате персоналу, который удачно завершил сделку, некой денежной суммы, при этом, не уведомив их о том за какие результаты и в каких объемах будет выплачена данная сумма, то подчиненные не смогут понять, за какие достижения они получили это поощрение. Что может вызвать недоверие к руководству и усомниться в его компетентности действий в глазах у остальной части персонала.

В-пятых, должна присутствовать четкая взаимосвязь между материальным поощрением и результатами проделанной работы. Только в этом случае оно будет иметь максимально стимулирующий эффект. Выплачивать материальное поощрение необходимо сразу после заключения сделки, а не через несколько месяцев, так как стимулирующее восприятие будет утеряно [25].

Организационно-административный метод стимулирования к выполнению работы, иным названием «властный». Базирование заключено не

только на соблюдении законов, трудового кодекса РФ, но и на неоспоримом выполнении распоряжений руководства компании. В некоторых случаях во многих компаниях руководящий состав намеренно устанавливает неформальное общение с персоналом, что через некоторое время приводит к потере авторитета руководства и его распоряжений в глазах подчиненных. В результате чего качество работы компании резко уменьшается, отсутствие взаимодействия подчиненных между собой и руководством приводит к значительному ухудшению функционирования компании. Каждой компании необходимо четко сформулировать определенную иерархию, которая будет определять ступень каждого должностного лица, кто и кому подчиняется и разработать общую схему функционирования компании в целом. Только тогда функционирование каждого звена в этой системе будет слаженным, а поставленные задачи будут выполняться быстро и без промедления.

Наиболее сложными в применении являются морально-психологические методы, но при этом необходимо понимать, что морально-психологический метод наиболее эффективен для повышения производительности труда, в сравнении с другими методами. Он базируется на формировании устойчивого суждения по отношению к выполняемой работе. Самыми важными задачами в этом случае являются следующие: формирование чувства ответственности за свои функциональные обязанности, осмысление их важности для организации, профессиональная гордость получаемыми результатами своей деятельности. Успешное внедрение данного метода требует соответствующего морально-психологического климата в организации (благоприятной атмосферы). Это даст возможность сотрудникам проявить свои творческие способности, генерировать новые идеи самостоятельно, позволяющие оптимизировать рабочий процесс (но, не нанося ущерб общему имиджу организации).

Определяющим поведение персонала является социально-психологический метод. Иногда, психологический климат среди подчиненных намного важнее финансового стимулирования. Создание комфортных условий труда и положительной атмосферы в общении между сотрудниками дает

возможность качественно и количественно повысить выполнение поставленных задач. К тому же благоприятный психологический климат среди персонала позволяет избежать текучести кадров [26].

Любое внедрение каких-либо изменений должно происходить после согласования с «ключевыми» сотрудниками организации, иначе без их поддержки может возникнуть некое как осознанное, так и неосознанное сопротивление со стороны среднего звена или рядового персонала. В случае если это не происходит, то эти изменения обречены на провал, так как сотрудники среднего звена готовят решения и затем реализуют их, а рядовой персонал является носителем информации, на основе которой готовятся решения.

Сотрудники, работающие длительный срок на организации имеют большой багаж знаний, опыт и среди них могут быть талантливые кадры, которых терять нельзя. Чтобы избежать возможных проблем с персоналом в процессе стратегических изменений необходимо правильно их стимулировать, организационными и морально-психологическими методами, помимо материального стимулирования.

Рост и развитие. Люди стали проявлять стремления к непрерывному саморазвитию, интерес к сложным задачам и их решению, желание достичь чего-то большего в жизни еще с 1980-х годов. Также к этому перечню можно причислить иные ценности и потребности, которые А. Маслоу раскрыл в пирамиде ценностей и в теории об иерархических потребностях [27]. Исследователи на второе место по значимости ставят именно данный вид мотивации персонала как саморазвитие и возможность карьерного роста. Работники, стремящиеся к саморазвитию, высоко ценят возможность пройти семинары, тренинги, спонсируемые или организуемые предприятием. Профессиональный рост также необходим персоналу. Целеустремленный, развивающийся, растущий работник всегда стремится к сложным, важным проектам, к большой ответственности, к разработке и воплощению эффективных решений, к решению все более сложных задач. Тренинги,

семинары развивают и формируют мотивацию персонала, а карьерный рост ее усиливает и закрепляет [28]. Необходимо, чтобы персонал пребывал в постоянном росте, ведь это именно то, чего они ждут от организаций, а организации от них.

Также одним из важных критериев считается назначение сотрудников для выполнения некоторых обязанностей и задач, в которых они могут активировать свои самые лучшие и сильные стороны характера. Многочисленные исследования показали, что чем больше персонал использует свои сильные профессиональные качества, тем компетентнее становятся сотрудники и тем самым берут на себя больший спектр задач. Так, сотрудники чувствуют себя более полезными и становятся целеустремленными, что позволяет им достигать высоких личных и командных результатов. Работник ощущает оптимизм и энтузиазм, а следовательно появляется желание идти дальше и делать больше для организации.

Признание. Всем сотрудникам организаций важно чувствовать и осознавать свою значимость, а также видеть, что они признаны командой, социумом [29]. Наполнить работу и жизнь каждого сотрудника организации поможет ощущение собственной значимости и пользы. Если человек не осознает свою значимость, не видит пользы для других, тогда он быстро теряет интерес к своему делу. Для стимулирования сотрудников, чтобы они видели и чувствовали, что вносят свой вклад в развитие организации им необходимо признание. Любой человек хочет, чтобы его уважали, считались с ним, рассматривали его мнение и предложения. Работникам важно чувствовать, что они могут решать важные задачи и влиять на ситуацию. Существуют различные способы признания работника, например, получение грамоты или подарка, публичное поздравление, личная беседа с начальником, повышение в должности, возможность прохождения семинара или тренинга и т.д. [30]. Признание может быть материальным и нематериальным, важно правильно и своевременно их сочетать. В этом случае, руководитель получает высокую производительность труда, здоровую атмосферу в коллективе и сильный

командный дух. Кроме своевременности наград необходимо соблюдать баланс между командными и индивидуальными поощрениями персонала, так как они стимулируют конкурентное поведение.

Контроль. Ключевая часть лидерства и один из главных факторов в стимулировании персонала – контроль. Сотрудникам важно, чтобы их задачи, цели, ожидания были поставлены ясно и четко. Ежедневно в работу большинства работников входят следующие составляющие: ответственные лица, четкие и простые инструкции по выполнению задач, источники информации, которую персонал должен получать своевременно, ресурсы, сроки, конечный результат [31]. К контролю исполнения задач, руководитель должен приступать после предоставления своевременной и полной информации своим подчиненным. Если не осуществлять контроль, то руководители организации рискуют многим, от текучести кадров и незначительных финансовых потерь до получения статуса банкротства. Стимулируя персонал организации, руководители должны отдавать контролю равную долю внимания по отношению ко всем используемым методам стимулирования персонала.

Общение и обратная связь. Обратная связь необходима для того, чтобы сотрудник понимал, какие стороны ему необходимо совершенствовать, что изменить в выполнении своей работы, какие приобрести навыки, куда и как двигаться дальше. Для этого, обратная связь должна быть конкретной, своевременной и понятной для работника. Данный инструмент стимулирования персонала вдохновляет работников, раскрывает их потенциал, совершенствует и стимулирует сотрудников [32].

Чтобы решить поставленную проблему, необходимо подготовить персонал. Важно правильно подавать им информацию; вовлекать персонал, который сопротивляется; помогать и поддерживать; возможно, манипулировать персоналом и пользоваться явным или неявным принуждением. Осознать необходимость и логику этих изменений помогает получение информации о планируемых стратегических изменениях. Если стратегия увлекает

потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они могут избежать сопротивления. Кооптация личности, распространенная форма манипуляции, подразумевает представление персоналу, который сопротивляется, желаемой роли при планировании и осуществлении стратегических изменений [33].

Необходимо ответить, что одна и та же форма стимулирования в разных промежутках времени может иметь положительные и отрицательные результаты. Так, например, если еще пару лет назад ежегодное материальное поощрение, выплачиваемое лучшим сотрудникам, могло оказать влияние на увеличение продуктивности труда всего коллектива, то на данный момент оно абсолютно никак не оправдывает свое функциональное назначение. Это вызвано изменением потребностей людей по истечению некоторого промежутка времени. Вначале их заинтересованность в финансовых стимулах была высокой, но когда произошло продвижение по карьерной лестнице, повышение зарплаты, теперь для них становится более важным саморазвитие, возможность участия на различных форумах и семинарах, как внутри страны, так и за рубежом и т.д.

Стоит также отметить, что методы стимулирования, применяемые в организации, могут отличаться по сфере деятельности организации.

По итогам главы сделаем следующие выводы.

Эффективность, прибыль, и вообще результативность организации прямо пропорциональны эффективности работы его сотрудников. Чтобы персонал на высоком уровне выполнял свои обязанности, руководителю следует создать благоприятную для этого стимулирующую среду. Следовательно, исходя из значимости стимулирования труда для роста производительности труда, для повышения эффективности хозяйственной деятельности компании, необходимо сформировать эффективную систему стимулирования труда в компании.

Стимулирование - это побуждение к интенсивной деятельности коллектива, группы, личности, которое взаимосвязано с удовлетворением

определенных потребностей. Стимул - это ключевой элемент в управлении мотивационными процессами, который является внешним побудителем к труду. С помощью стимулов происходит трансформация потребностей и интересов в мотивы, то есть в личную заинтересованность, собственную смысловую причину действий. Стимулами могут выступать влияние других людей, отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности, то есть то, что хотел бы получить человек за выполнение проделанной работы.

Наличие материальных и нематериальных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Задача руководства компании – разобраться в потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

Отметим, что если за рубежом организации акценты больше ставят на материальном стимулировании для повышения производительности труда, то в России акцент ставится на положительный морально-психологический климат, вследствие влияния которого повышается производительность труда без особых материальных стимулов.

С нашей точки зрения на современном этапе развития, более приемлемым будет использование теории справедливости Дж. Адамса, так как она помогает прийти к компромиссу между работодателем и сотрудником, когда их интересы сталкиваются. Так же можно целенаправленно влиять на стимулирование работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов данными.

Кроме того, на психологическом уровне, более чем актуальна теория ожиданий В. Врума. Сотрудник осознанно или неосознанно всегда сравнивает полученные результаты за труд со своими коллегами, а также с аналогичными позициями в других компаниях. Учет потребностей персонала и адекватная оценка их результатов позволят снизить текучку кадров и удержать эффективных сотрудников.

2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ООО «СДК и Компания»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Начиная с 2001 года ООО «СДК и Компания» работает на рынке предоставления услуг охраны и обеспечения безопасности г. Томск.

ООО «СДК и Компания» – устойчивый, проверенный партнер, которому можно доверить защиту интересов бизнеса и имущества.

Адрес: г. Томск, ул. Фрунзе, 152.

С момента основания охранное агентство постоянно работает над качеством услуг на рынке охраны и обеспечения безопасности фирм и предприятий различных форм собственности г. Томск. За прошедший период деятельности отмечается ежегодное увеличение числа новых клиентов благодаря лидирующим позициям охранного агентства ООО «СДК и Компания» в сфере предоставления услуг физической охраны Томск, что наиболее ярко демонстрирует результат работы.

Основным инструментом, благодаря которому охранные услуги, предоставляемые агентством в Чите, имеют высокое качество, являются современные методы организации и средства эффективной охраны и безопасности.

Очень важно, чтобы каждая профессия предполагала профессиональное образование. В нашей жизни часто бывает так, что сотрудник агентства реализовывает предназначенные работы без соответствующей профессиональной подготовки. Планы и программы по подготовке сотрудников ООО «СДК и Компания» безукоризненно работает на рынке предоставления услуг охраны и обеспечения безопасности г. Томск, имеют полный объем материала по таким предметам и направлениям:

- Основы, порядок и принципы использования огнестрельного оружия средств особого назначения;

- Служебное и гражданское оружие — их тактические и технические характеристики, и также средства особого назначения, которые разрешены нынешним законодательством;
- Безопасность при обращении с огнестрельным оружием и средствами особого назначения;
- Задачи обеспечения безопасности;
- Методы и приемы по охране жизни и здоровья людей;
- Задержание лиц и передача их в органы внутренних дел, осуществивших посягательство на охраняемый объект;
- Виды и порядок монтажа средств охранно-пожарной сигнализации;
- Уроки по самозащите и огневая подготовка;
- Вопросы, связанные с оказанием первой медицинской помощи при травмах, которые были получены огнестрельным оружием или другими средствами особого назначения;
- Остальные вопросы, связанные с охранной деятельностью.

Кандидат в охранники, пройдя курс специализированного учебного центра и получив диплом, получает разрешение на выполнение охранной деятельности и возможность получения работы по специальности в охранной организации.

Опыт и профессионализм сотрудников обеспечивает качественную и надежную охрану предприятий, строительных объектов, офисов, жилых домов, торговых центров. Компания дорожит своей репутацией, поэтому основные принципы построения отношений с клиентами – доверие, ответственность, конфиденциальность.

Законность - деятельность ООО «СДК и Компания» осуществляется в строгом соответствии с требованиями лицензионных условий, законодательства России, а также международных правовых норм.

Профессионализм - детальное знание своего дела, смежных профессий, постоянное совершенствование профессиональных навыков.

Доверие и Конфиденциальность - взаимное доверие и уважение во взаимоотношениях с клиентом. Деятельность исключительно в интересах заказчика, отстаивание его позиций.

Основные услуги:

- пультовая охрана объектов;
- физическая охрана объектов;
- проектирование, монтаж, пусконаладочные работы любых технических систем безопасности;
- проектирование и монтаж систем видеомониторинга персонала.

Охранное агентство ООО «СДК и Компания» основывает организацию своих услуг для заказчиков на индивидуальном подходе к сбережению имущества и защите жизни каждого клиента.

Современные услуги охраны представляют собой определённый комплекс мероприятий, направленных на формирование защиты от внешнего вмешательства и безопасной среды для клиента, что включает в себя совокупность материально-технических, организационных и режимных мероприятий, направленных на обеспечение сохранности жизни и здоровья физических лиц, материальных ценностей, а также информационной деятельности охраняемой организации (предприятия).

Особое внимание в ООО «СДК и Компания» уделяется профильной подготовке сотрудников, которые осуществляют охрану объектов соответствующей категории. На посты охраны назначаются только специально подготовленные сотрудники ООО «СДК и Компания», имеющие практические навыки охраны на аналогичных объектах не менее одного года. Для поддержания квалификации сотрудников охраны регулярно проводится проверка теоретических и практических навыков как на самих объектах, так и на дополнительных инструктажах, где отрабатываются вводные по действиям в нестандартных ситуациях.

Охранное агентство ООО «СДК и Компания» оказывает юридические консультации по вопросам обеспечения безопасности, активно сотрудничает по

вопросам охраны с государственными органами в сфере защиты от несанкционированных посягательств.

Особое значение для оценки эффективности коммерческой работы приобретает сопоставление прибыли с общими затратами и отдельно издержками обращения. Динамика экономических показателей деятельности ООО «СДК и Компания», представлена в таблице 2.

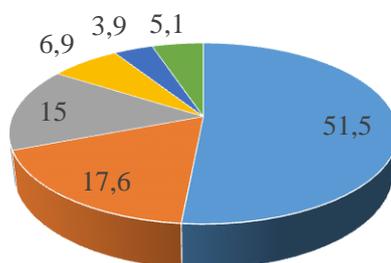
Таблица 2 - Техничко-экономические показатели ООО «СДК и Компания» в 2015-2017гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения (+,-)2017 г. к		Изменение (%) 2017 г. к	
				2015 г.	2016 г.	2015 г	2016 г.
Объем продаж, тыс.руб.	2734,1	3670,8	3565,3	831,2	-105,5	130,40	97,13
Себестоимость полная, тыс.руб.	1735,4	2396,0	2457,6	722,2	61,6	141,61	102,57
Прибыль от продаж, тыс.руб.	998,7	1274,8	1107,7	109,0	-167,1	110,91	86,89
Чистая прибыль, тыс.руб.	487,6	495,6	252,8	-234,8	-242,8	51,85	51,01
Рентабельность продаж, %	36,53	34,73	31,07	-5,46	-3,03	85,06	89,46
Средняя стоимость основных средств, тыс.руб.	130,8	535,8	683,2	552,4	147,4	522,32	127,51
Средняя стоимость оборотных средств, тыс.руб.	472,0	436,6	557,8	85,8	121,2	118,18	127,76
Валюта баланса, тыс.руб.	822,0	1230,2	1387,8	565,8	157,6	168,83	112,81
Среднесписочная численность, чел.	29	32	35	6	3	120,7	109,4
Продажи на 1 чел., тыс.руб.	341,8	407,9	324,1	-83,8	-17,7	147,41	101,35
Фонд заработной платы, тыс.руб.	894,0	1187,0	1169,0	275,0	-18,0	130,76	98,48
Среднегодовая зарплата на 1 работника, тыс. руб.	171,92	247,29	254,13	82,21	6,84	147,82	102,77
Собственный капитал, тыс.руб.	380,0	875,2	1130,0	750,0	254,8	297,37	129,11

На рисунке 7 показана структура издержек предприятия.

Анализ структуры издержек обращения свидетельствует о том, что в магазине большая часть расходов приходится на выплату заработной платы работникам предприятия (51,5% - данные 2017г.), отчисления в

государственные внебюджетные фонды (17,6% - данные 2017г.) и расходы на аренду (15% - данные 2017г.).



- Расходы на оплату труда
- Отчисления в государственные внебюджетные фонды
- Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, оборудования, инвентаря
- Амортизация основных средств
- Транспортные расходы
- Другое

Рисунок 7 - Структура издержек предприятия, %

В отчетном периоде в исследуемой компании наблюдается нестабильная динамика объема продаж, который в 2015-2017 гг. увеличился на 831,2 тыс. руб. или на 30,4%. Это обусловлено такими факторами как рост объемов продаж и степенью выполнения договорных отношений, а также инфляцией и ростом цен. Однако, по итогам 2017 г. объем продаж снизился относительно 2016г. на 105,5 тыс. руб. или на 2,87%, что обусловлено снижением клиентского и платежеспособного спроса на услуги в связи негативным влиянием кризиса.

В связи с ростом цен на услуги третьих лиц в 2015-2017гг., себестоимость услуг повысилась на 722,2 тыс. руб. или на 41,6%, но, несмотря на снижение объемов продаж, по итогам 2017г. себестоимость увеличилась на 61,6 тыс. руб. относительно 2016г. или на 2,57%. Данная тенденция является негативной. Следует отметить, что темпы роста себестоимости (41,6%) превышают темпы роста выручки от реализации (30,4%), что обусловлено ростом затрат с 63 коп. на 1 рубль продаж в 2015 г. до 69 коп. в 2017 г., т.е. на 6 коп.

Данный фактор негативно сказался на прибыли от продаж, которая снизилась в 2017г. по сравнению с 2016г. на 109,0 тыс. руб. или на 10,9%, причем темпы ее роста в 2017г. являются наименьшими по сравнению с выручкой от реализации услуг и себестоимостью продаж, что сказалось на снижении рентабельности продаж с 36,53 % в 2007г. до 31,07 % в 2017 г., т.е. на 5,46%.

По итогам 2017 г. рентабельность деятельности составила 45,07%, что на 12,48% меньше уровня 2015 г. (57,55%). **Вот здесь можно и указать, что для повышения рентабельности, необходима стимуляция.**

В отчетном периоде времени имущество ООО «СДК и Компания» увеличилось на 565,8 тыс. руб. по сравнению с 2015г., или на 68,8%, что обусловлено увеличением как основных средств (на 552,4 тыс. руб. или на 27,51%), так и оборотных активов - на 557,8 тыс. руб. или на 27,76%.

С целью выяснения наиболее популярных услуг среди клиентов ООО «СДК и Компания» нами был проведен интернет-опрос клиентов. Опрос проводился в апреле 2018г. В опросе приняли участие 100 клиентов.

По результатам опроса самая популярная услуга - путовая охрана. Далее следуют видеонаблюдение, на третьем месте – физическая охрана (рисунок 8).

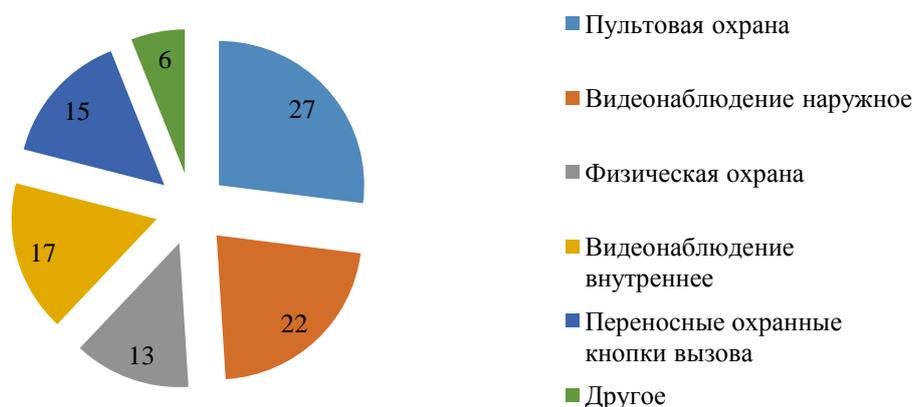


Рисунок 8 - Структура продаж по видам услуг в 2017г., %

Как правило, клиенты (31%) выбирают уже известную им фирму с

хорошим имиджем и опытом работы на рынке, благодаря личному опыту или по рекламной информации. Кроме того, за 2017г. наметилась тенденция роста влияния фактора «скорость реакции» в сравнении с ценой. Это говорит о том, что клиент начинает более ценить свою безопасность, своих подчиненных и родных, и сохранность имущества (рисунок 9).

Стоит отметить, что лишь 16% клиентов считают важным ценовой фактор при выборе охранных услуг. Думается, это следствие работы ООО «СДК и Компания» с такой целевой аудиторией, которая включает в себя так называемый рынок В-2-В, т.е. работу с юридическими лицами.

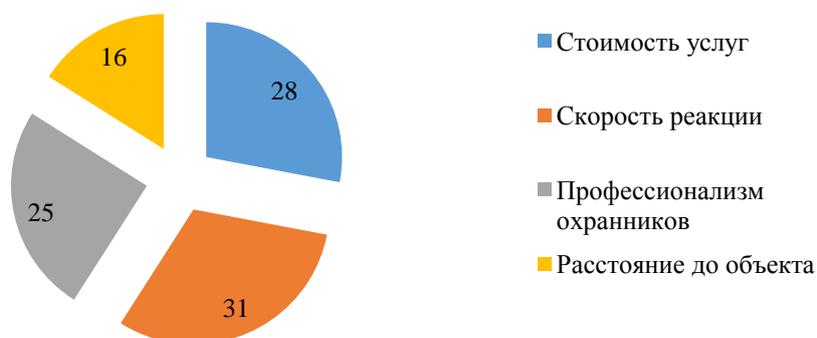


Рисунок 9 - Структура основных факторов выбора охранной фирмы в 2017г., %

Специфика охранных услуг в том, что такие клиенты, в основном, приобретают пакет услуг независимо от того, насколько велика вероятность ограбления или других рискованных случаев. Это определяет следующую тенденцию частоты покупок (рисунок 10).

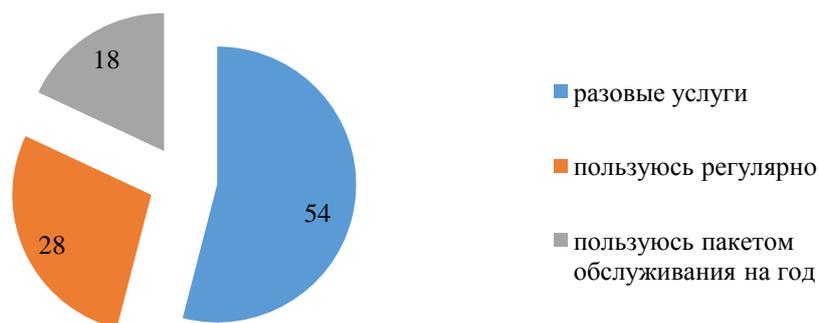


Рисунок 10 - Структура клиентов по частоте обращений в 2017г., %

Следовательно, охранные услуги, конечно, не является предметом первой необходимости. При этом 28% клиентов регулярно пользуются услугами ООО «СДК и Компания», а каждый 5-й клиент приобретает годовой пакет обслуживания.

Проведем PEST-анализ ООО «СДК и Компания» в г. Томск (таблица 3).

Таблица 3 - PEST-анализ ООО «СДК и Компания»

Группа факторов	Фактор	Влияние на компанию
Политические	Изменение профильного законодательства	Возможны ограничения в сфере реализации услуг, введение дополнительного лицензирования и пр., что ведет к росту издержек
	Смена власти	Муниципальные органы власти могут устанавливать собственные дополнительные условия работы охранных фирм
Социо-культурные	Статус	Смена (снижение) статуса тех или иных клиентов влечет их отказ от услуг фирмы
	Традиции	Привычка населения и фирм накапливать материальные блага влечет рост спроса на охранные услуги
Экономические	Инфляция	Возможен рост цен услуги
	Снижение платежеспособности населения и бизнеса	Потеря части клиентов и дохода
Технологические	Развитие технологии охраны	Рост конкуренции, потеря части рынка, если компания не будет успевать внедрять новые технологии

Судя по темпам развития рынка охранных услуг в РФ, можно с уверенностью утверждать, что рынок молод и еще не завершил своего

формирования, в частности в регионах страны. Сегодня данный рынок расширяется лишь за счет небольших региональных компаний, которые редко работают долгий срок. Появление на рынке г. Томск новых крупных охранных предприятий, по мнению экспертов, в ближайшие годы не предвидится. Рост и развитие рынка обеспечивается в основном благодаря таким факторам как потребность в безопасности имущества и жизни людей, обязательства фирм перед клиентами, поддержки имиджа и статуса клиентов перед своими инвесторами и т.п.

Анализ показал, что наибольшее влияние на компанию оказывают такие факторы, как инфляция, платежеспособность населения и бизнеса, а также технологии. Наименьшее - традиции и смена власти в г. Томск, что объясняется актуальными показателями спроса и предложения.

Проведем SWOT-анализ деятельности организации (таблица 4)

Таблица 4 - SWOT-анализ магазина ООО «СДК и Компания»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Услуги лицензированы и соответствует требованиям России 2. Услуги оказываются штатными охранниками 3. Ассортимент услуг 4. Нарботанная надежная клиентская база. 5. Профессионализм сотрудников	1. Консервативная структура управления. 2. Высокий уровень текучести кадров 3. Слабое использование интернет-ресурса в системе маркетинга и рекламы. 4. Компания не проводит программы лояльности для клиентов в отличие от конкурентов. 5. Зависимость от нескольких клиентов 6. Довольно высокие цены
Возможности	Угрозы
1. Появление новых технологий 2. Появление новых потребностей целевой аудитории 3. Свободные ниши региональных рынков 4. Мода на безопасность 5. Интернет-среда и компьютеризация	1. Появление значительного количества конкурентов 2. Изменение требований к услугам на законодательном уровне. 3. Частые изменения потребительских предпочтений 4. Снижение покупательской способности населения и бизнеса

Среди наиболее сильных сторон отметим наработанную клиентскую базу и профессионализм сотрудников.

Основные слабые стороны - слабое использование Интернет-ресурса в системе маркетинга и рекламы; текучесть кадров.

Компания может использовать такие возможности, как выявление и удовлетворение новых потребностей клиентов, а также использование интернет-среды.

Основными угрозами выявлены рост конкуренции и снижение клиентской способности населения и бизнеса.

Стратегией развития ООО «СДК и Компания» является стратегия выхода на новые рынки, выходя на них с услугами по более низкой цене при высоком качестве.

2.2 Кадровый анализ предприятия

Организационная структура ООО «СДК и Компания», изображенная на рисунке 11, является линейно-функциональной, что обеспечивает оптимальное управление небольшим предприятием.

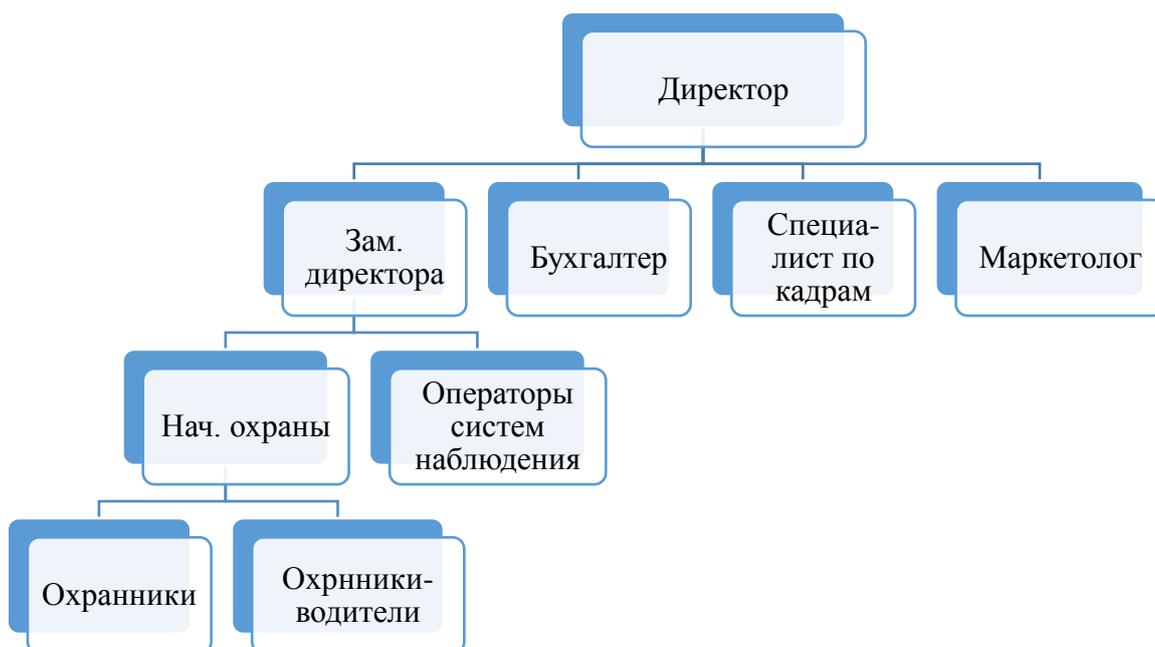


Рисунок 11 - Организационная структура ООО «СДК и Компания» в г. Томск

Управление персоналом ООО «СДК и Компания» в г. Томск находится в компетенции директора и специалиста по кадрам.

Эффективное планирование управлением персонала ООО «СДК и Компания» положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей перемещения сотрудников на другие менеджеры места, совершенствованию процесса найма на работу.

Обеспеченность организации работниками изучается путем анализа численности сотрудников за отчетный и предыдущие периоды. Данные анализа представим в виде таблицы 5.

Таблица 5 - Анализ среднесписочной численности персонала ООО «СДК и Компания»

Показатель	2015		2016 г.		2017 г.		Абсолютное отклонение 2017 к 2015, чел.	Изменение в структуре 2017 к 2015, %
	чел	%	чел	%	чел	%		
Среднесписочная численность персонала, чел.	29	100	32	100	35	100	+6	+20,1
В том числе:								
- руководители	4	13,8	4	12,5	4	11,4	0	-2,4
- основной персонал	22	75,9	25	78,1	27	77,1	+5	+1,2
- обсл. персонал	3	10,3	3	9,4	4	11,4	+1	+1,1

Анализ показал, что среднесписочная численность персонала ООО «СДК и Компания» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа охранников на 5 человек и появления штатного маркетолога.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают основной персонал с удельным весом в 2017 году 77,1%, далее руководители и

обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2017г. 11,4%.

Квалификационный уровень персонала во многом зависит от таких факторов, как:

- образование;
- возраст;
- стаж работы;
- пол и т.п.

С учетом незначительного изменения средней списочной численности персонала, дальнейший анализ проведен по данным на 31.12.2017г., отражающий общую тенденцию за 3 года.

В таблице 6 представлен анализ персонала ООО «СДК и Компания» по уровню образования.

Таблица 6 - Анализ персонала ООО «СДК и Компания» по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.12.2017	Из них					
		имеют образование				обучаются	
		высшее	в т.ч. по профилю работы	Среднее профессионально	в т.ч. по профилю работы	в вузах	в средних проф. учебных
Всего, в т.ч.	35	24	16	10	4	4	0
- руководители	4	4	4	0	0	0	0
- специалисты	5	4	3	1	0	1	0
- obsл. персонал	6	1	0	4	2	0	0
- охранники	20	15	9	5	2	3	0

Анализ позволяет сделать вывод о том, что 68,6% персонала имеют высшее образование, все управленческие работники, 80% специалистов и 75% охранников, причем в большинстве своем – профильное.

4 человека, в частности бухгалтер и 3 охранника, получают второе высшее образование (профильное), получение диплома планируется в 2018г.

Обслуживающий персонал, в основном, имеет среднее профессиональное образование.

Проведенный анализ говорит о довольно высоком образовательном уровне персонала организации.

Рассмотрим возрастную структуру персонала ООО «СДК и Компания» (таблица 7). Необходимо заметить, что дисбаланс в этой структуре способен нарушить психосоциологическое равновесие внутри предприятия и создать коммуникационные барьеры. Поэтому, анализ возрастной структуры персонала имеет важное значение.

Таблица 7 - Анализ персонала ООО «СДК и Компания» по возрасту

Категория персонала	Численность на 31.12.2017	Из них (лет)			
		До 30	От 30 до 50	От 50 до 60	Старше 60
Всего, в т.ч.	35	9	18	7	1
- руководители	4	0	3	1	0
- специалисты	5	1	4	0	0
- обл. персонал	6	0	4	1	1
- охранники	20	8	7	5	0

Как видно из таблицы, на конец 2017 года в организации работает в основном персонал самого работоспособного возраста – до 50 лет – 77,1%, в т.ч. 25,7% - сотрудники возрастом до 30 лет.

В то же время 8 человек – люди предпенсионного и пенсионного возраста.

В таблице 8 приведен анализ персонала ООО «СДК и Компания» по стажу работы в организации.

Таблица 8 - Анализ персонала ООО «СДК и Компания» по стажу работы

Стаж	Количество, чел.	Уд.вес, %
менее года	3	8,6
от 1 до 3 лет	12	34,3
от 3 до 5 лет	10	28,6
от 5 до 10 лет	6	17,1
более 10 лет	4	11,4
Итого	35	100

Как видим, наибольшее количество приходится на работников со стажем от 1 до 3 лет и от 3 до 5 лет – более 60% сотрудников, что также подтверждает текучесть персонала.

Лишь 11% сотрудников работают более 10 лет – в основном, руководство.

Можно сделать вывод о том, что ООО «СДК и Компания» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой предприятия и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями предприятия.

2.3 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала

Учитывая, что изучение и оценка системы мотивации и стимулирования персонала нередко представляет определенные трудности, то при анализе используются как ответы на прямо поставленный вопрос, так и ответы на вопросы косвенного характера. В связи с этим был проанализирован комплекс вопросов, который позволил наиболее объективно оценить систему стимулирования и мотивации и на работе у обследуемого контингента:

- лояльность коллектива к руководителю и предприятию;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива предприятия.

С помощью опроса/анкетирования (Приложение Б), сотрудников разделим на 3 группы. Каждая группа демонстрирует определенную модель поведения, а также определенный тип отношений. И каждая из этих групп требует разных действий со стороны руководителя.

Промоутеры (сторонники) - люди, которые указывают, что их жизнь стала лучше в результате взаимодействия с учреждением.

Пассивные (нейтральные) - люди, работающие за то, что им заплатили, и не более.

Детракторы (критики) - люди, которым взаимодействие с предприятием не нравится.

Например, 5 самых важных факторов, которые влияют на индекс чистой поддержки (NPS), показаны на рисунке 12.

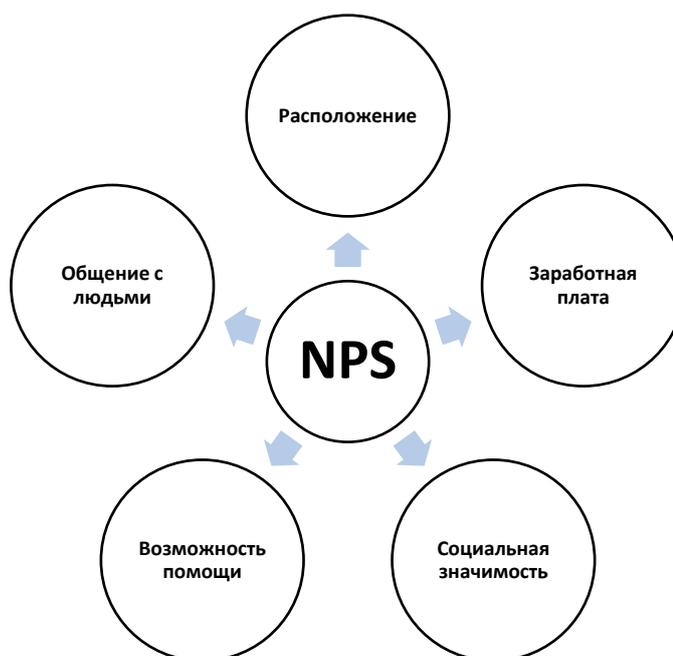


Рисунок 12 - Факторы, влияющие на индекс NPS в предприятии ООО «СДК и Компания»

По результатам анкетирования, баллы распределились следующим образом:

- 9-10 баллов – 36% опрошенных;
- 7-8 баллов – 42%;

- менее 7 баллов – 22% респондентов.

Категоризация - лишь первый шаг. После этого необходимо рассчитать один простой показатель, который можно отслеживать ежемесячно для измерения прогресса предприятия и фокусировки усилий руководителя по внедрению улучшений.

Рассчитаем индекс чистой поддержки (NSP,%).

$$NSP = КП - КД, \quad (1)$$

где КП – сотрудники-промоутеры, %;

КД – сотрудники-детракторы, %

$$NSP = 36 - 22 = 14\%.$$

Итак, наличие положительного показателя индекса чистой поддержки позволяет говорить о некой лояльности персонала, но при этом 11% персонала – детракторы, которых необходимо или увольнять, или переучивать.

Как показали наблюдения автора и опрос (Приложение В), в компании для персонала характерна некоторая степень озабоченности и неудовлетворенности своим положением в предприятия (рисунок 13).



Рисунок 13 - Оценка положения сотрудников в предприятия, %

Трудно однозначно определить какой из категорий живется лучше, а какой хуже. На этом фоне закономерен вопрос: может ли это означать, что

произошел сдвиг в сторону прагматических (бытовых) ценностей и организационные, а также профессиональные ценности «исчезают».

Если бы это было так, то предприятие испытывала бы острый дефицит кадров и очевидно, резкое снижение производительности труда «сосуществовали» бы с острыми формами недовольства и престижа сотрудников, нарушениями служебной субординации.

Автором выявлено, что для большинства респондентов (44 %) профессиональные ценности определяют их отношение к работе. Это естественно, так как без профессионального воспроизводства, институционального контроля складывается организационная солидарность, круговая порука.

Для выявления влияния организационной культуры на персонал предприятия и его производительность автором было проведено специальное исследование методом анкетирования (Приложение В). В опросе приняли участие все 120 сотрудников предприятия. Респондентам предлагалось отметить соответствующий их видению ситуации вариант ответа.

Проанализируем результаты проведенного исследования.

На вопрос об удовлетворенности социально-психологическим климатом в организации были даны следующие ответы (таблица 9).

Таблица 9 - Ответы на вопрос «Устраивает ли вас уровень социально-психологического климата в коллективе?»

Характер ответов	Руководители	Персонал
Да	4	65
Нет	0	15
Когда как	1	35
Затрудняюсь ответить	0	0

Таким образом, более половины ответивших (54%) довольны социально-психологическим климатом в коллективе (рисунок 14). В то же время, доля опрошенных работников предприятия, которые недовольны

существующим социально-психологическим климатом, составляет 12,5%; ответ «когда как» был отмечен 29% респондентов.

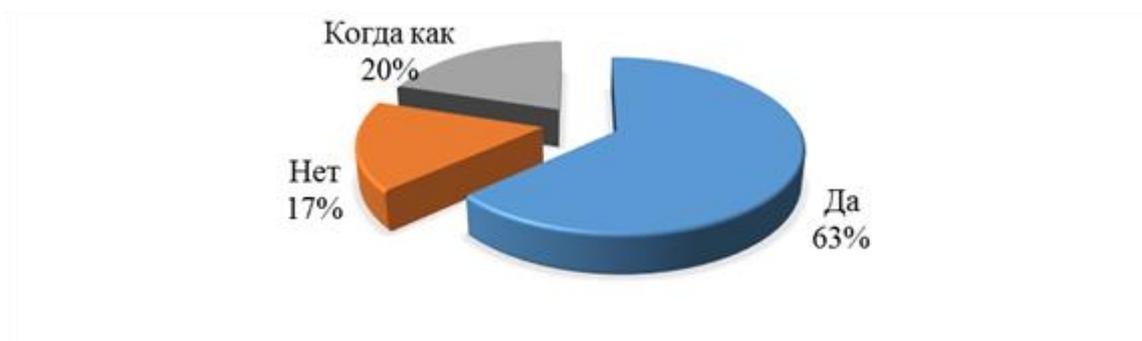


Рисунок 14 - Степень удовлетворенности социально-психологическим климатом на предприятии, %

На вопрос о соответствии квалификации той работе, которая выполняется, были получены следующие ответы: 70% респондентов отметили, что их квалификация соответствует требованиям и обязанностям; 20% признали недостаточность своей квалификации и 10% затруднились ответить (рисунок 15).

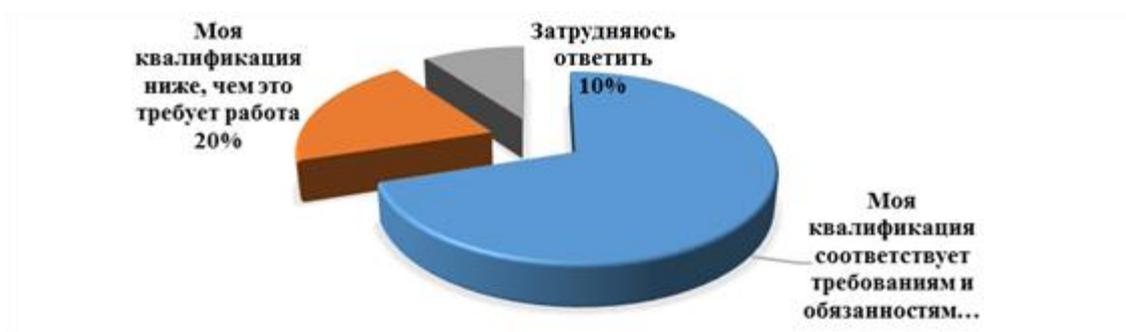


Рисунок 15 - Соответствие квалификации персонала выполняемой работе, %

Данное соответствие сотрудники определили как наличие подходящего образования, опыта работы, исходя из повседневных требований.

Далее в ходе опроса было полезно узнать у сотрудников «Что наиболее важно для вас в вашей работе?» (рисунок 16).

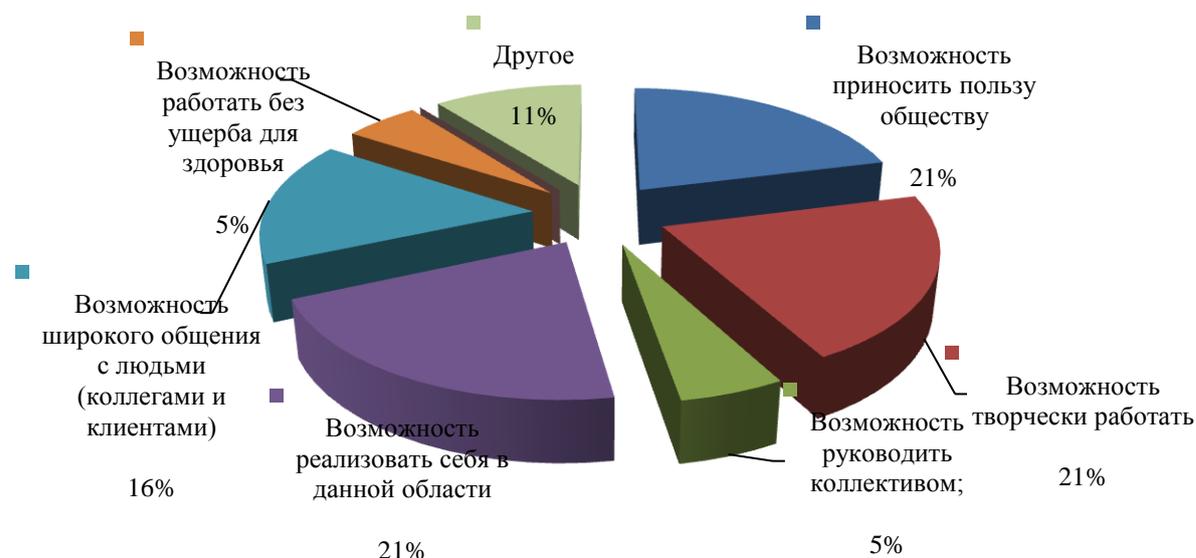


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос «Что наиболее важно для вас в вашей работе?», %

По данным опроса, самыми важными определены возможность реализации себя в данной сфере деятельности (21%), возможность приносить пользу обществу и развивать творческие способности (по 21%) респондентов.

При этом, другие критерии были названы нечасто:

- возможность руководить персоналом - 5% ответивших;
- возможность широкого общения с людьми - 16%;
- возможность работы без ущерба для здоровья - 5%.

Думается, это определяется спецификой предприятия. При этом, такие факторы, как стремление выполнять высокооплачиваемую работу и возможность служебного роста вообще не отмечены респондентами.

Таким образом, для совершенствования организационной культуры стоит разработать мероприятия, направленные на рост творческих способностей персонала, возможностей их реализации.

Распределение ответов на вопрос «Какие отрицательные факторы имеют место в работе?» приведено на рисунке 17.

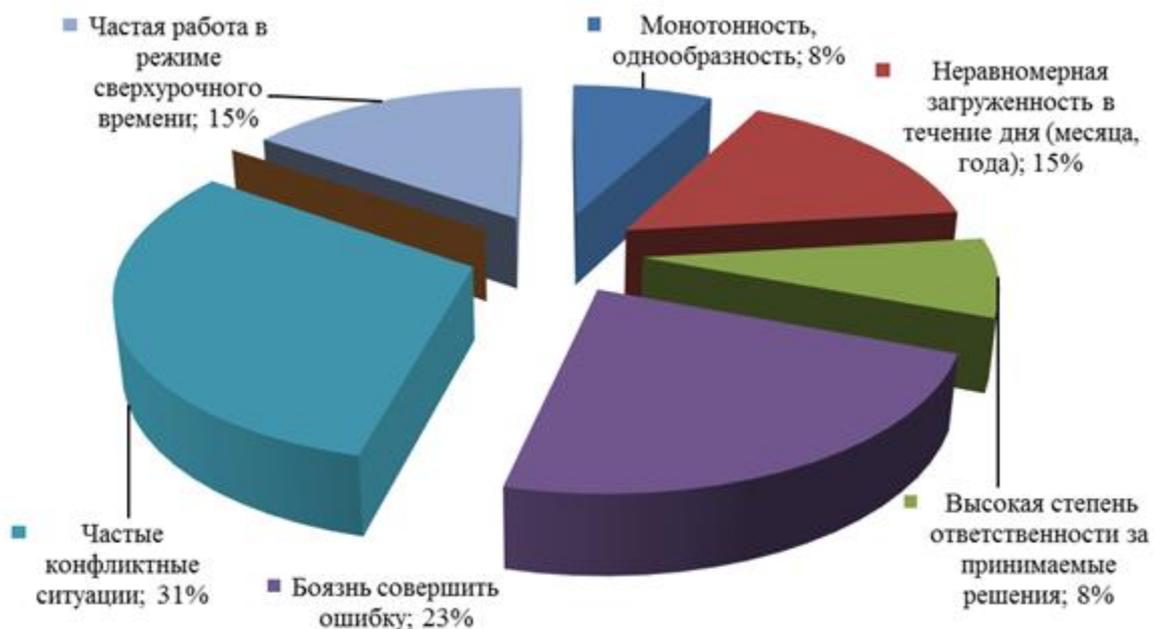


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос «Какие отрицательные факторы имеют место в работе?», %

Данные позволяют сделать вывод, что наиболее существенными негативными факторами для респондентов являются:

- для руководителей - высокая ответственность, сверхурочная работа;
- для руководителей подразделений - боязнь совершить ошибку и возникающие конфликтные ситуации;
- для специалистов и обслуживающего персонала - однообразность и монотонность, а также конфликтные ситуации.

На вопрос «Зависит ли ваш уровень работоспособности от состояния рабочей атмосферы?» были получены следующие ответы (рисунок 18).

Из рисунка видно, что большинство сотрудников ставит свою производительность в зависимость от состояния рабочей атмосферы. Это может означать, что конфликтные ситуации снижают качество работы сотрудников данного предприятия.

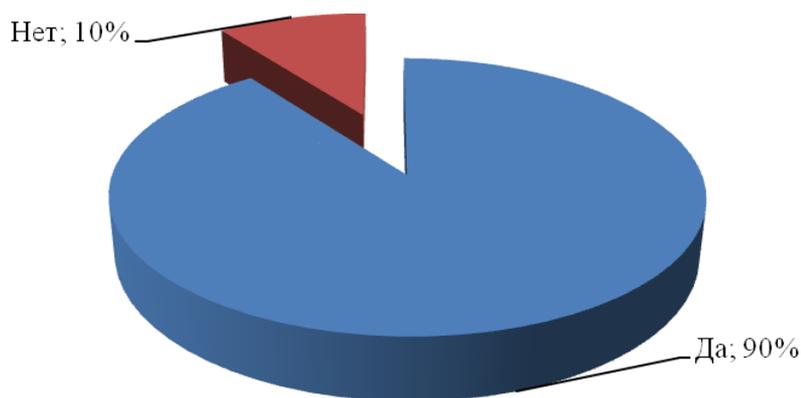


Рисунок 18 - Мнение респондентов о зависимости работоспособности от рабочей атмосферы, %

Система стимулирования сотрудников ООО «СДК и Компания» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

На предприятии, в основном, применяется повременная система оплаты труда.

Оплата труда всего персонала ООО «СДК и Компания» производится в соответствии с Положением об оплате труда сотрудников ООО «СДК и Компания» от 05 февраля 2016 года и дополнениями к нему.

Начисление заработной платы сотрудников производится централизованно по данным табельного учета.

Источником выплаты заработной платы работникам служит Фонд оплаты труда (ФОТ), образуемый от реализации товаров и услуг, производимых ООО «СДК и Компания».

В практике работы предприятия используют доплаты и надбавки:

- за работу в ночное время и ночную смену в размере 0,4 от повременной оплаты за фактически отработанное время;
- за работу в выходные и праздничные дни - в двойном размере.

Доплаты за работу во внеурочное время не производятся.

При совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующих сотрудников производятся доплаты по взаимному соглашению сторон.

Отдельные доплаты производятся специалистам, выполняющим дополнительную работу, способствующую повышению уровня подготовки и повышения квалификации.

Предприятие выплачивает работникам пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка из средств, перечисленных предприятию из Фонда социального страхования.

Выделяются средства на денежное вознаграждение в связи с юбилейными и «круглыми» датами: 30, 40, 50, 60 лет – 10000 руб.

Работникам предприятия оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков производится в соответствии с графиком отпусков.

Работающим женщинам, имеющим детей до 12 лет, матерям-одиночкам, многодетным матерям по письменному заявлению предоставляется возможность работы по гибкому графику.

Оборудованы санитарно-бытовые помещения, комнаты гигиены женщин, помещения для оказания медицинской помощи, помещения для приема пищи.

Обеспечиваются периодические медицинские обследования сотрудников, за счет предприятия.

Выделяются средства на проведение культмассовой, физкультурно-оздоровительной работы среди сотрудников предприятия в соответствии с утвержденными сметами. Обычно, такие мероприятия проводятся 2 раза в год при средней стоимости проведения одного мероприятия – 30000 руб.

При выполнении запланированного объема работ применяются доплаты к заработной плате охранников. Премирование охранников производится по итогам работы в текущем месяце.

Учет показателей премирования по установленной форме ведется в подразделениях ежедневно и служит основанием для ее окончательного утверждения по итогам работы за месяц (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели и размеры премии охранников

Наименование показателей премирования	Размер премии в процентах к ставке
Своевременное выполнение нормированных, производственных или функциональных заданий и обязанностей	10,0
Надлежащее качество продукции, работ, выполнения заданий, обязанностей	10,0
Содержание в порядке охранников мест, соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	10,0

Премирование руководства ООО «СДК и Компания» осуществляет в зависимости от результатов работы подразделения и фирмы в целом.

При несоблюдении показателей размер премии уменьшается от 1 до 30% фиксированной премии (30%) за минусом процента снижения.

Работники, совершившие прогул, появившиеся на работе в нетрезвом состоянии, либо отсутствующие на работе более трех часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины и нарушившие правила внутреннего трудового распорядка лишаются премии полностью или частично в том расчетном периоде, в котором совершены эти нарушения.

При отсутствии технической возможности снижения премиального вознаграждения виновному исполнителю в месяце, в котором было допущено нарушение, допускается соответствующее снижение премиального вознаграждения в последующем месяце. В качестве «инструментов» для повышения эффективности деятельности персонала руководитель использует элементы стимулирования (рисунок 19).



Рисунок 19 - Фактические элементы системы стимулирования на предприятии

При этом, анкетирование персонала предприятия (см. Приложение Б и В), выявило следующие их желаемые предпочтения – рисунок 20. Был опрошен весь коллектив предприятия.

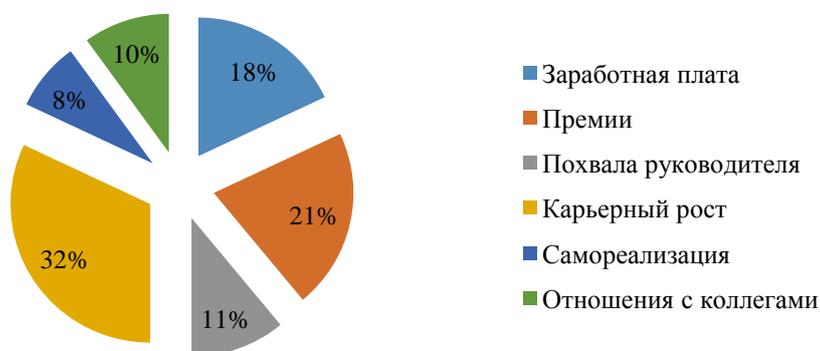


Рисунок 20 - Структура текущих стимулирующих факторов для персонала, %

Результаты анкетирования и изучение существующей системы стимулирования дают возможность сделать вывод, что руководителем ведется частичный учет стимулирующих факторов. Фактор повышения зарплаты, премирования и других материальных поощрений, а также похвалы руководством используются, а вот факторы самореализации, карьерного роста и морально-психологический климат – практически не учитываются.

В таблице 11 (Приложение В), представлены результаты анкетирования проведенного для диагностики стимулирующей среды по бальной системе от 1 до 10.

Таблица 11 - Оценка стимулирующих признаков

Признаки		Значимые для основного персонала		Значимые для руководителей	
		величина выбора	средняя оценка	величина выбора	средняя оценка
1	Материальное вознаграждение	83,1	9,84	32,4	3,6
2	Безопасность и комфорт в работе	58,7	7,42	55,1	7,0
3	Хорошее отношение коллег	47,6	6,34	15,3	5,67
4	Уважение руководителя	38,2	5,75	12,74	5,0
5	Карьера	31,9	3,98	14,8	4,22
6	Избежание ответственности	24,3	2,47	0,98	1,0
7	Самореализация	15,7	5,02	13,5	4,22
8	Значимость труда	6,2	4,21	55,31	8,11
9	Удовлетворение от результатов труда	9,7	5,84	76,51	9,78
10	Возможность творчества в работе	7,5	4,05	43,58	5,22

Оказалось, что наибольшим признаком является материальное поощрение деятельности персонала (83% респондентов), а вот руководящий состав предпочитает быть удовлетворенными от результатов проделанной работы (76%).

Вторым по значимости признаком у специалистов предприятия является безопасность и комфорт в работе (59%). Потребность в хорошем отношении коллег выявилась у 48%, а необходимость ощущения уважения со стороны руководителя - у 38%. Избежание ответственности важно для у 24% специалистов.

Признак - стремление к материальному вознаграждению выявлен у 32% руководящих сотрудников, что говорит о том, что они, в основном, довольны

системой оплатой труда и на первом месте для них другие стимулирующие признаки: 44% управленцев желают иметь возможность проявить творчестве в работе.

Руководитель же, по данным его опроса (Приложение В, вторая половина), хотел бы видеть ведущим стимулом у подчиненных - удовлетворение результатами труда (78%), безопасность и комфорт в работе, а также потребность в осознании значимости труда сотрудников (56% у каждого мотива).

Главной особенностью стимулирования предприятия ООО «Восточная грузовая компания» является отсутствие внимания к отдельному сотруднику и недостаточное умение использовать методы морального поощрения и признания для стимулирования персонала.

Для определения подходов и методов стимулирования коллектива оценим морально-психологический климат и результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Распределение обследуемых сотрудников в зависимости от оценки морально-психологического климата на работе (в % к итогу)

Оценка морально-психологического климата	Структура группы наблюдения	Критерий достоверности «р»
Хороший	25,2	< 0,001
Удовлетворительный	49,9	> 0,05
Неудовлетворительный	24,9	< 0,001
Итого	100,0	X

В группе тех, кто испытывают состояние психологического дискомфорта, наиболее частой причиной (52,1%), портящей настроение на работе, называлась плохая организация труда. Причем, в большей мере недовольны существующей организацией труда женщины.

Кроме того, с увеличением уровня образования у подчиненного повышается недовольство к грубому отношению начальника. Так, когда персонал с низким уровнем образования практически не говорит о грубом отношении начальника (2,8%), то подчиненные с высоким уровнем образования

часто отмечают, что грубое отношение начальника ухудшает их настроение на работе.

Малая часть респондентов (4,8%) отметила, что среди причин, портящих им настроение на работе, одно из первых мест занимает отсутствие со стороны администрации заботы о подчиненных.

Плохие отношения в коллективе является фактором, который непосредственным образом отображается на настроении опрошенных, так считает большинство респондентов (19,7%), в общем же практически каждый третий респондент отмечает, что именно этот фактор является ведущим среди тех причин, которые оказывают неблагоприятное влияние на самочувствие и настроение.

Таким образом, большая часть причин (71,6%), связанные с работой и которые оказывают негативное влияние на настроение работающих, относится к ошибкам функции управления со стороны администрации, менее значительная часть относится к утвердившимся взаимоотношениям в коллективе (28,4%).

Также определено, что с повышением уровня образования увеличивается количество причин, портящих настроение на работе, поскольку с увеличением уровня образования возрастают требования, которые предъявляются к выбору должности и места работы.

Морально-психологическая оценка исследуемого коллектива формируется из взаимоотношений с руководством и среди коллег. Полученные данные говорят о том, что в целом большинство респондентов считают, что коллектив, в котором они работают, является обычным (54,2%) и отношение руководства к подчиненным также обычное (37,7%). В 2-х из 3-х случаях (40,1%) опрошенные отметили, что в их коллективе сформировались хорошие взаимоотношения среди коллег, хотя внимательное, хорошее, заботливое отношение руководства к подчиненным указали лишь 21,3% респондентов.

Стоит отметить, что тогда, когда опрошенные оценивают отношение начальства к подчиненным, как грубое, безразличное, невнимательное то это

непосредственно отображается на степени их неудовлетворенности своей работой. В общем, руководством недовольны почти 20% респондентов, а недовольны местом работы около 11%.

Одним из важнейших факторов, формирующих положительное состояние стимулирования, служит показатель работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительным стимулированием, взаимоуважением, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью.

Конфликтность и социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражаются на всех сторонах его жизнедеятельности.

Можно сделать следующие выводы по главе.

Объект исследования - ООО «СДК и Компания» - работает на рынке предоставления услуг охраны и обеспечения безопасности г. Томск.

Основные услуги: пультовая охрана объектов; физическая охрана объектов; проектирование, монтаж, пусконаладочные работы любых технических систем безопасности; проектирование и монтаж систем видеомониторинга персонала.

В отчетном периоде в исследуемой компании наблюдается нестабильная динамика объема продаж, который в 2015-2017 гг. увеличился на 831,2 тыс. руб. или на 30,4%. Это обусловлено такими факторами как рост объемов продаж и степенью выполнения договорных отношений, а также инфляцией и ростом цен. Однако, по итогам 2017 г. объем продаж снизился относительно 2016г. на 105,5 тыс. руб. или на 2,87%, что обусловлено снижением клиентского и платежеспособного спроса на услуги в связи негативным влиянием кризиса.

Среднесписочная численность персонала ООО «СДК и Компания» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа охранников на 5 человек и появления штатного маркетолога.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают основной персонал с удельным весом в 2017 году 77,1%, далее руководители и обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2017г. 11,4%.

Был проанализирован комплекс вопросов, который позволил наиболее объективно оценить систему стимулирования и мотивации и на работе у обследуемого контингента:

- лояльность коллектива к руководителю и предприятию;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива предприятия.

Анкетирование показало, что большинство сотрудников ставит свою производительность в зависимость от состояния рабочей атмосферы. Это может означать, что конфликтные ситуации снижают качество работы сотрудников данного предприятия.

Система стимулирования сотрудников ООО «СДК и Компания» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Результаты анкетирования и изучение существующей системы стимулирования дают возможность сделать вывод, что руководителем ведется частичный учет стимулирующих факторов. Фактор повышения зарплаты, премирования и других материальных поощрений, а также похвалы руководством используются, а вот факторы самореализации, карьерного роста и морально-психологический климат – практически не учитываются.

Оказалось, что наибольшим признаком является материальное поощрение деятельности персонала (83% респондентов), а вот руководящий состав предпочитает быть удовлетворенными от результатов проделанной работы (76%).

В целом, анализ стимулирования показал, что «Командный дух» отсутствует, морально-психологический климат коллектива предприятия ООО «СДК и Компания» и система стимулирования требует корректировки, т.е.

мероприятий по ее улучшению. Иначе, с учетом работы во время нового экономического кризиса, существует угроза распада наработанного в успешные годы коллектива.

Особенно заметно несовпадение стимулирующих признаков у руководителя и других сотрудников предприятия ООО «СДК и Компания». Руководство компании должно обратить внимание на улучшение материального и морального стимулирования труда.

3 Рекомендации по совершенствованию в области стимулирования персонала предприятия ООО «СДК и Компания»

3.1 Разработка рекомендаций по стимулированию персонала

Касательно непосредственно стимулирования в форме материальной помощи, финансовой оплаты деятельности, нужно определить связь между зарплатой отдельного сотрудника организации с экономическими показателями, как подразделения, в которое входит сотрудник, так и целой организации, и кроме того, взять к вниманию особенности деятельности каждого сотрудника. При этом, в качестве показателей нужно брать главные рыночные критерии: объем возможной реализации, прибыль, издержки, производительность деятельности, качество продукции.

Исследования и расчеты, которые осуществляются в процессе анализа утверждают, что унифицированная рыночная система оценки и оплаты труда полностью по всем параметрам соответствует существующим условиям деятельности и позволяет ликвидировать недостатки системы стимулирования, которые были выявлены.

Указанная система считается бестарифной, поскольку в ней финансовые средства на оплату деятельности структурных подразделений считаются частью фонда оплаты деятельности всей организации.

В пределах этой системы процесс формирования ФОТ всей организации, его структурных подразделений и заработной платы охранников напрямую зависит от двух главных условий:

- от объема услуг, которые были реализованными;
- от доли трудового вклада подразделений и охранников в итоговые результаты деятельности всего коллектива организации.

Достижение первого указанного условия возможно при определении зарплатоемкости услуг, которые были реализованы.

Достижение второго условия предусматривает установление каждому структурному подразделению основных трех-четырех показателей, которые

будут характеризовать выполнение его функций в соответствии с разделением деятельности в организации. Также, берется во внимание выполнение трудовых функций каждым охранников.

Центральное место в указанной системе занимает оценка деятельности, которая является ключевым моментом в процессе управления коллективом организации: в случае, если объем деятельности измерен, распределение заработной платы охранников осуществляется простыми арифметическими действиями.

Методика оценки деятельности специалиста в своей основе имеет переход от финансовой оценки деятельности к «безденежной»: теперь деятельность отдельного сотрудника, коллектива структурного подразделения, всей организации выражается не в виде конкретной суммы денег, а в виде некой суммы коэффициентов, которые в дальнейшем используются с целью распределения фондов оплаты деятельности организации и ее структурных подразделений.

С целью оценки деятельности в анализирующей системе необходимо использовать такие трудовые показатели, как:

- коэффициент эффективности труда (КЭТ) – для оценки индивидуальной деятельности сотрудника;
- коэффициент эффективности коллективного труда (КЭКТ) - для оценки деятельности целых коллективов структурных подразделений.

За основу для оценки личной деятельности сотрудника берут сравнение фактически проработанной деятельности сотрудника на протяжении месяца с исполнением его обязанностей или заданий за аналогичный период, а за основу оценки деятельности целого коллектива - сравнение фактической деятельности структурного подразделения организации с его функциональными обязанностями или заданиями.

Определение коэффициента эффективности месячного труда каждого сотрудника (КЭТ) осуществляется с учетом основных факторов, таких как базовая средняя зарплата, время и интенсивность деятельности, уровень

сложности исполнения работы, трудовое поведение сотрудника (инициативность, умение совмещать профессии, ответственность и др.), отражающихся в соответствующих коэффициентах. Расчет данной величины КЭТ производят согласно формулы:

$$КЭТ = K_{бзп} \times K_{тв} \quad (3)$$

где $K_{бзп}$ – это коэффициент базовой средней зарплаты за месяц прошлый период времени, доли ед.;

$K_{тв}$ – это коэффициент трудового вклада сотрудника в итоговые результаты работы отделения за аналогичный период, доли ед.

Ознакомимся с методиками расчета обеих составляющих, согласно указанной формулы 3.

Первой составляющей КЭТ, является коэффициент базовой заработной платы. Указанное понятие в этой системе можно использовать заменив понятия «тариф» и «оклад», с целью оценки деятельности соответственно охранников, которые работают по времени и охранников, которые получают установленный оклад.

С целью вычисления коэффициента базовой зарплаты ($K_{бзп}$) рассчитывается среднемесячная зарплата сотрудника за прошлый период и делится на 100.

Коэффициент базовой зарплаты, а также окладный коэффициент и тарифный коэффициент совмещают в себе такие характеристики деятельности как: сложность (разные уровни квалификации охранников), которая находит свое отражение в базовых окладах и тарифах; тяжесть (разные условия работы), которая отражается в виде денежных надбавок и доплат к установленным окладам и тарифным ставкам охранников.

С помощью коэффициента качества труда в текущем месяце ($K_{кт}$) обозначают результаты, интенсивность труда, уровень выполнения

сотрудником его главных задач и обязанностей. Для руководства коэффициент качества труда охранников определяется с помощью следующей формулы:

$$K_{\text{ТВ ОКЛАД}} = (K_{\text{ОВ}} \times K_{\text{КТ}}) + K_{\text{СОВМ.}} + K_{\text{ПРОЧ.}}, \quad (4)$$

где $K_{\text{ОВ}}$ - коэффициент отработанного времени, доли ед.;

$K_{\text{КТ}}$ - коэффициент качества труда, доли ед.;

$K_{\text{СОВМ.}}$ - коэффициент совмещения профессий (должностей), расширения зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ, доли ед.

$K_{\text{ПРОЧ.}}$ - коэффициенты праздничные, вечерние и т.д., доли ед.

$$K_{\text{ТВ ТАРИФ}} = (T \times \text{ОВ} \times K_{\text{КТ}}) + K_{\text{СОВМ.}} + K_{\text{ПРОЧ.}}, \quad (5)$$

где T - тарифная почасовая ставка, руб.;

ОВ - фактически отработанное время, ч.

$K_{\text{ОВ}}$ рассчитывается путем отношения фактически отработанного времени в отчетном месяце к нормативному времени.

$K_{\text{КТ}}$ фиксирует интенсивность (напряженность), результаты, уровень выполнения обязанностей и определяется путем произведения этих коэффициентов.

Результаты расчетов по данным коэффициентам будут зависеть от каждой конкретной ситуации. Как видим, система вознаграждения и оплаты труда персонала тесно связана с такими понятиями, как мотивация, лояльность персонала и морально-психологический климат коллектива. Это инструменты, эффективное взаимодействие которых дает возможность построить успешную систему работы.

Система стимулирования должна включать в себя дополнительные к зарплате формы вознаграждения.

Цель этих вознаграждений состоит в следующем:

- мотивация охранников и повышение их ответственности;

- удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей охранников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате;

- демонстрация того, как фирма заботится об удовлетворении потребностей своих охранников.

Для стимулирования охранников предлагаем провести эксперимент на примере охранников по разделению заработной платы на несколько частей, (таблица 13).

Таблица 13 - Составные части заработной платы

Наименование частей заработной платы	Доля в общей сумме заработной платы
Основная (базовая) часть	40%
Надбавки за отработанные смены	40%
Надбавки за выслугу лет	5%
Коллективные премии	15%

Надбавки за отработанные смены подразумевают под собой выполнение определенного норматива. Если норматив повышается на 10%, то надбавки за выработку с 40% повышаются до 50 %, если 15 %, то до 55 % и т.д.

Если охранник норматив не выполняет, то надбавка за выработку понижается на 5%.

Формирование мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала путем повышения лояльности персонала – одна из ключевых задач кадровой безопасности и развития организации. Основные используемые инструменты показаны в таблице 14.

Что касается нематериального стимулирования, то были рассмотрены многие варианты совершенствования на примере охранников (как персонала, непосредственно работающего с клиентами и влияющими на уровень продаж).

Таблица 14 - Инструменты формирования лояльности персонала ООО «СДК и Компания»

Инструмент	Описание инструмента
Информирование и вовлечение	Нужно начать с опроса коллектива о возможных путях повышения качества здравоохранения, объема нагрузки. Ведущие специалисты предлагают множество оптимальных вариантов, позволяющих Руководителю развязать проблему глазами «передовой». В большинстве случаев, их часть учитывается при разработке стандартов обучения. В результате внедрение новых стандартов проходит успешно, быстро и легко.
Командообразующие мероприятия	Афиширование информационных щитов, где все регулярно оповещаются об успехах того или иного сотрудника. В одно время в социальный пакет персонала могут включаются следующие элементы: оплата спортивных секций и пикники. Как следствие персонал узнает, величину вклада остальных сотрудников для достижения общего результата, и сформируется коллектив, в котором все будут уважать друг друга как единомышленников.
Разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования	Формирование прозрачной системы оплаты деятельности, которая заметно повысит лояльность сотрудников. Этому способствует ликвидация сплетен, которые часто выступают отдельным, одним из самых сложных видов деятельности по работе с формирования лояльности.
Регулярный мониторинг удовлетворенности трудом	Эффективным способом ее повышения есть разъяснение персоналу их нового социального статуса, который был приобретен путем освоения новых навыков деятельности и описание получаемых при этом положительных преимуществ. Кроме этого, можно включить документальный фильм об иностранном опыте работы с целью, чтобы сотрудники поняли: творческий подход способствует приближению условий труда к европейскому уровню.
Улучшение условий работы	Замена старой мебели в рабочей зоне персонала на более новую и светлую, организация режима рационального питания, проезд - все это вместе влияет на общее психологическое состояние персонала, а значит, и на его желание работать.
Учет возможной нелояльности при подборе персонала	Рекомендовано использование ряда методик, которые направлены на выявление уровня субъективного контроля и конструктивности мотивации сотрудников, что позволит организации сформировать команду сотрудников, которые склонны к лояльному поведению.

Выбор лишь некоторых мероприятий обоснован следующими факторами:

- степень важности для работы организации и персонала;
- простота процедуры внедрения;
- стоимость внедрения.

Из перечня мероприятий были вычеркнуты:

- курсы английского языка (поскольку знание языков - обязательное требование при приеме на работу);
- абонементы в плавательный бассейн (по причине отсутствия бассейна вблизи организации);
- выдача «грамот» и знаков отличия (из-за некой устарелости данного поощрения);
- бонусные поездки за рубеж (по причине подорожания стоимости таких поездок).

Основными мероприятиями обозначены следующие:

1. Организация обедов. Наблюдения показали, что подготовка к обеду, его организация и уборка силами сотрудников отнимают значительное количество времени, в т.ч. во время рабочего дня, не считая самого перерыва. Кроме того, неправильное питание, которое, в основном, используется охранниками, приводит к ухудшению здоровья.

Организация питания позволит устранить потери рабочего времени, предупредить болезни сотрудников, обеспечить им полноценный отдых дома при том, что не нужно готовить обед на следующий день.

2. Известно, что сидячая работа ухудшает здоровье сотрудников. Работа охранника часто связана с сидячей работой у пульта или входной двери, вследствие чего развиваются болезни шеи, спины, рук и ног.

Абонементы на массаж позволят снять утомление мышц, повысить работоспособность охранников и отвлечь их от мыслей о проблемах о здоровье.

3. Также стоит обратить внимание на разработку положений о стимулировании личных достижений персонала.

Как практическую реализацию положения, рассмотрим конкурс «Лучший охранник».

Основная идея: проведение конкурса профессионального мастерства с целью выявления лучших в своей профессии, повышения уровня мастерства и стимулирования к дальнейшему развитию. Задачей является выявление лучшего охранника.

Победителем соревнования признается охранник, обеспечивающий выполнение и перевыполнение заданий и добившийся наилучших результатов по итогам квартала по следующим показателям:

- абсолютное соблюдение распорядка трудового дня;
- своевременное выполнение всех этапов работ согласно графика;
- соблюдение охраны труда и безопасности на рабочем месте;
- отсутствие замечаний со стороны руководства;
- отзывы клиентов.

Учет показателей производится по итогам каждого квартала.

4. Корпоративные праздники - один из популярных и наиболее эффективных способов сплочения коллектива. Это дает коллективу стать ближе друг к другу, а различные конкурсы раскрепощают членов коллектива.

Празднование Нового года должно стать, как и во многих малых организациях, ежегодной традицией ООО «СДК и Компания».

5. Забота о детях сотрудников - особенно эффективный способ повысить лояльность охранников к руководителю и организации. Сотрудники, понимающие, что руководство заботится об их семье, много раз подумают, прежде чем сменить место работы.

6. Корпоративная символика - обязательный атрибут организационной культуры. Поэтому, подарки в виде фирменных кружек лишней раз напомнят персоналу, что они единый коллектив, действия которого направлены на развитие ООО «СДК и Компания»

Итак, в качестве инструментов по совершенствованию нематериального стимулирования для ООО «СДК и Компания» целесообразно предложить следующие мероприятия с графиком их проведения (таблица 15).

Таблица 15 - Мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования персонала

Мероприятие	Дата проведения
Организация обедов	Все рабочие дни
Абонементы на массаж	Каждый четверг
Конкурс и премия «Лучший охранник»	Раз в квартал
Празднование Нового Года	В канун Нового Года
Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников	20-25.08.2018г.
Изготовление фирменных кружек	22.09.2018г. в День рождения компании

Далее оценим эффективность предложенных рекомендаций.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала, в т.ч. с помощью мероприятий по совершенствованию организационной культуры и повышению лояльности персонала (таблица 16). Расчет приводится для 20 человек – непосредственно охранников.

Таблица 16 - Оценка влияния совершенствования стимулирования на эффективность работы организации

№ п/п	Мероприятие	Стоимость организации, тыс. руб.	Эффект
1	Организация обедов (дотация на питание)	20 сотр.*45руб. (1 дотация на обед) *24 раб.дня *12мес. = 259,2	Повышение производительности труда. Эксперты утверждают, что положительные корпоративная культура и морально-психологический климат дают возможность повысить производительность труда не менее чем на 25%.
2	Конкурс и премия «Лучший охранник»	15,0*4 = 60,0	

3	Празднование Нового Года	20сотр.*1500руб. + 20сотр.*300руб.(подарки) = 36,0	Доход компании повысится на 25% (прогноз автора), т.е. эффект составит $3565,3*1,25-3565,3 = 891,3$ тыс. руб. Кроме того, удерживает кадры (3 чел. в год), т.е. экономия на поиске и обучении новых специалистов 3 мес.– 45 тыс. руб.
4	Профилактические прививки, лекции о санитарной гигиене	20 сотр.*750руб.(1 прививка) * 12мес.= 180,0 2 лекции*1500руб. /(1 лекция с раздат. материалами) = 3,0	Прививаясь, сотрудники меньше будут болеть. Меньше затрат на больничный. В среднем болеет 3 чел. в месяц (в теч. недели) и им нужно находить временную замену, т.е. экономия за год не менее = $3*7,5$ (средняя выплата по больничному)*12 = 270,0 тыс. руб.
Итого, тыс. руб.		538,2	1206,3

Правильно организованные мероприятия дают ООО «СДК и Компания» возможность получить дополнительный доход 668,1 тыс. руб. (1206,3-538,2) вследствие внедрения мероприятий.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Факторы, которые могут также повлиять на развитие ООО «СДК и Компания» и которые можно анализировать в дальнейших исследованиях:

- поведение сотрудников;
- внешний вид персонала;
- стиль управления организацией;
- оперативность и квалификация сотрудников;
- условия труда;
- внутренние коммуникации и др.

Касательно эффективности изменений в системе оплаты труда, то в процессе перехода на относительно новую систему, фонд оплаты труда будет представлять собой сумму долей его структурных подразделений, которые

исчисляются по результатам за прошлый период. Такие доли нужно каждый месяц менять зависимо от того, как сотрудники исполняют свои функциональные обязанности. Базой сравнения выступают данные за предыдущий месяц.

В случае, если подразделение превысило показатели, полученные в прошлом месяце, соответственно коэффициент эффективности коллективного труда (КЭТК) поднимется, возрастет и его часть в общем фонде оплаты труда. В случае, если сотрудник в текущем месяце отработал по показателям хуже, то соответственно часть в фонде оплаты труда будет ниже.

Следовательно, фонд оплаты охранников ежемесячно прослеживает выполнение обязанностей; ликвидируется противоречие между фондом оплаты труда всего коллектива охранников, который систематически меняется и относительно стабильными фондами оплаты труда структурных подразделений.

Большой и важной частью внедрения указанной системы оценки и оплаты труда считается система внутренних претензий. Обязательность ее создания связана с тем, что взаимодействие каких-либо отделов предусматривает периодическое возникновение конфликтов, причинами которых являются неисполнение или некачественное исполнение обязанностей.

Именно в таких ситуациях и подаются претензии, которые обязательно учитываются при общей оценке коллективного труда отделения за конкретный период времени: чем больше количество поступивших жалоб, тем меньше доля подразделения/сотрудника в фонде оплаты труда. Кроме того, сотрудник, который виновен в срыве деятельности или задержках, финансово наказывается, с помощью передачи части своего фонда оплаты труда в фонд подразделения, которое пострадало.

В тех случаях, когда охранник проявляет особую инициативу, которая улучшает показатели подразделений или даже всей компании, его доля в общем фонде оплаты труда будет заметно увеличиваться.

Следовательно, можно говорить о определенных достоинствах указанной системы стимулирования:

- система оценки труда и его оплаты охватывает абсолютно все существующие и всех ее охранников, в том числе и самого руководителя. Следовательно, деятельность любого сотрудника и подразделения рассматривается и анализируется каждый поточный месяц;

- указанная система способна обеспечивать прямую материальную связь личного дохода сотрудника, фонда оплаты труда сотрудника/подразделения с общим фондом оплаты труда предприятия. С этого исходит, что заработная плата каждого сотрудника напрямую связана с объемами производства и реализацией определенных услуг;

- фонд оплаты труда развивается зависимо от размера общего вклада на достижение результатов деятельности предприятия;

- оплата работы охранников осуществляется в полном соответствии с их частью трудового вклада в итоговые результаты работы всего коллектива подразделения, где они трудятся;

- существующие коэффициенты (окладный, совмещения и др.) дают возможность отказаться от финансовой оценки деятельности;

- контрольное прослеживание за исполнением обязанностей и соблюдением дисциплины всеми охранниками осуществляется каждый день;

- каждый месяц все сотрудники оцениваются с точки зрения исполнения должностных обязанностей и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка дня, что находит отпечаток в оплате его труда;

- существует система внутренних претензий;

- у работников быстро растет материальное стимулирование и ответственность за работу. У охранников всего коллектива возникают материальные стимулы работать с меньшей численностью, подменять коллег, которые заболели, работать с высокой продуктивностью.

Итак, система оплаты труда и вознаграждения персонала очень важна для всех членов коллектива. Стимулирование представляет собой важную область

материальных и духовных явлений в жизни трудового коллектива. У каждого сотрудника свои стимулы, поэтому необходим разносторонний подход к формированию инструментов защиты от кадровых угроз. Только целенаправленная и интенсивная деятельность с сотрудниками организации может дать удовлетворительные результаты в области создания организационной культуры, формирования лояльности персонала и созданию условий для стимулирования персонала остаться работать в данной организации, а не уйти к конкурентам.

Подытожим, что при использовании денежной формы стимулирования необходимо установить зависимость заработной платы каждого работника от экономических показателей, как своего подразделения, так и организации в целом, а также учесть особенности труда конкретного работника. Причем в качестве показателей необходимо взять основные рыночные критерии: объем реализации услуг, прибыль, издержки, производительность труда, качество услуг.

При использовании нематериальной формы стимулирования стоит рассмотреть такие мероприятия: организации обедов (дотаций), абонементов на массаж, конкурса и премии «Лучший охранник», приобретения школьных товаров для детей сотрудников, изготовление фирменных кружек.

Правильно организованные мероприятия дают ООО «СДК и Компания» возможность получить дополнительный доход 11330,6 тыс. руб.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Как видим, система вознаграждения, стимулирование, мотивация, лояльность персонала, организационная культура и морально-психологический климат коллектива – это инструменты, эффективное взаимодействие которых дает возможность построить успешную систему стимулирования

персонала организации, повысить кадровую безопасность и способствует развитию организации.

Предлагаемый комплекс мероприятий будет способствовать достижению следующих эффектов в деятельности ООО «СДК и Компания»:

- снижение текучести кадров;
- повышение лояльности персонала к организации и руководству;
- развитие корпоративной культуры;
- оптимизация оплаты труда персонала;
- рост дохода от основного вида деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования сформулируем следующие выводы.

1. Эффективность, прибыль, и вообще результативность организации прямо пропорциональны эффективности работы его сотрудников. Чтобы персонал на высоком уровне выполнял свои обязанности, руководителю следует создать благоприятную для этого стимулирующую среду. Следовательно, исходя из значимости стимулирования труда для роста производительности труда, для повышения эффективности хозяйственной деятельности компании, необходимо сформировать эффективную систему стимулирования труда в компании.

Стимулирование - это побуждение к интенсивной деятельности коллектива, группы, личности, которое взаимосвязано с удовлетворением определенных потребностей. Стимул - это ключевой элемент в управлении мотивационными процессами, который является внешним побудителем к труду. С помощью стимулов происходит трансформация потребностей и интересов в мотивы, то есть в личную заинтересованность, собственную смысловую причину действий. Стимулами могут выступать влияние других людей, отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности, то есть то, что хотел бы получить человек за выполнение проделанной работы.

Наличие материальных и нематериальных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве

нематериального. Задача руководства компании – разобраться в потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

Отметим, что если за рубежом организации акценты больше ставят на материальном стимулировании для повышения производительности труда, то в России акцент ставится на положительный морально-психологический климат, вследствие влияния которого повышается производительность труда без особых материальных стимулов.

С нашей точки зрения на современном этапе развития, более приемлемым будет использование теории справедливости Дж. Адамса, так как она помогает прийти к компромиссу между работодателем и сотрудником, когда их интересы сталкиваются. Так же можно целенаправленно влиять на стимулирование работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов данными.

Кроме того, на психологическом уровне, более чем актуальна теория ожиданий В. Врума. Сотрудник осознанно или неосознанно всегда сравнивает полученные результаты за труд со своими коллегами, а также с аналогичными позициями в других компаниях. Учет потребностей персонала и адекватная оценка их результатов позволят снизить текучку кадров и удержать эффективных сотрудников.

2. База исследования - ООО «СДК и Компания» - работает на рынке предоставления услуг охраны и обеспечения безопасности г. Томск.

Основные услуги: пультовая охрана объектов; физическая охрана объектов; проектирование, монтаж, пусконаладочные работы любых технических систем безопасности; проектирование и монтаж систем видеомониторинга персонала.

В отчетном периоде в исследуемой компании наблюдается нестабильная динамика объема продаж, который в 2015-2017 гг. увеличился на 831,2 тыс. руб. или на 30,4%. Это обусловлено такими факторами как рост объемов продаж и степенью выполнения договорных отношений, а также инфляцией и

ростом цен. Однако, по итогам 2017 г. объем продаж снизился относительно 2016г. на 105,5 тыс. руб. или на 2,87%, что обусловлено снижением клиентского и платежеспособного спроса на услуги в связи негативным влиянием кризиса.

Среднесписочная численность персонала ООО «СДК и Компания» в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа охранников на 5 человек и появления штатного маркетолога.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают основной персонал с удельным весом в 2017 году 77,1%, далее руководители и обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2017г. 11,4%.

Был проанализирован комплекс вопросов, который позволил наиболее объективно оценить систему стимулирования и мотивации и на работе у обследуемого контингента:

- лояльность коллектива к руководителю и предприятию;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива предприятия.

Анкетирование показало, что большинство сотрудников ставит свою производительность в зависимость от состояния рабочей атмосферы. Это может означать, что конфликтные ситуации снижают качество работы сотрудников данного предприятия.

Система стимулирования сотрудников ООО «СДК и Компания» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Результаты анкетирования и изучение существующей системы стимулирования дают возможность сделать вывод, что руководителем ведется частичный учет стимулирующих факторов. Фактор повышения зарплаты, премирования и других материальных поощрений, а также похвалы

руководством используются, а вот факторы самореализации, карьерного роста и морально-психологический климат – практически не учитываются.

Оказалось, что наибольшим признаком является материальное поощрение деятельности персонала (83% респондентов), а вот руководящий состав предпочитает быть удовлетворенными от результатов проделанной работы (76%).

В целом, анализ стимулирования показал, что «Командный дух» отсутствует, морально-психологический климат коллектива предприятия ООО «СДК и Компания» и система стимулирования требует корректировки, т.е. мероприятий по ее улучшению. Иначе, с учетом работы во время нового экономического кризиса, существует угроза распада наработанного в успешные годы коллектива.

Особенно заметно несовпадение стимулирующих признаков у руководителя и других сотрудников предприятия ООО «СДК и Компания». Руководство компании должно обратить внимание на улучшение материального и морального стимулирования труда.

3. Для решения проблем стимулирования основного персонала предложена методика расчета оплаты труда. При использовании денежной формы стимулирования необходимо установить зависимость заработной платы каждого работника от экономических показателей, как своего подразделения, так и организации в целом, а также учесть особенности труда конкретного работника. Причем в качестве показателей необходимо взять основные рыночные критерии: объем реализации услуг, прибыль, издержки, производительность труда, качество услуг.

Дополнительно, при использовании нематериальной формы стимулирования, стоит рассмотреть такие мероприятия: организации обедов (дотаций), абонементов на массаж, конкурса и премии «Лучший охранник», приобретения школьных товаров для детей сотрудников, изготовление фирменных кружек.

Правильно организованные мероприятия дают ООО «СДК и Компания» возможность получить дополнительный доход 11330,6 тыс. руб.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Как видим, система вознаграждения, стимулирование, мотивация, лояльность персонала, организационная культура и морально-психологический климат коллектива – это инструменты, эффективное взаимодействие которых дает возможность построить успешную систему стимулирования персонала организации, повысить кадровую безопасность и способствует развитию организации.

Предлагаемый комплекс мероприятий будет способствовать достижению следующих эффектов в деятельности ООО «СДК и Компания»:

- снижение текучести кадров;
- повышение лояльности персонала к организации и руководству;
- развитие корпоративной культуры;
- оптимизация оплаты труда персонала;
- рост дохода от основного вида деятельности.

Следовательно, цель исследования можно считать достигнутой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».[Электронный ресурс].-Режим доступа:<http://www.consultant.ru>(дата обращения: 09.05.2018)
2. Гражданский Кодекс РФ. Часть 1. от 30.11.1994 №51-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».[Электронный ресурс].-Режим доступа:<http://www.consultant.ru>(дата обращения: 09.05.2018)
3. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».[Электронный ресурс].-Режим доступа:<http://www.consultant.ru>(дата обращения: 09.05.2018)
4. Алехин, Э.В. Мотивация и стимулирование / Э.В. Алехин. - Пенза: Ирма, 2014. - 312 с.
5. Андреева, И.В. Управление персоналом / И.В. Андреева. - СПб.: Нева, 2013. - 224 с.
6. Анисимов, О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии / О.С. Анисимов. - Новгород.: 2013. - 334 с.
7. Анцупов, А.А. Конфликтология / А.А. Анцупов. - М.: Знание, 2014. - 405 с.
8. Баранов, М.А. Управление процессами стимулирования / М.А. Баранов // Социология. - 2016. - №6. - С. 41-52.
9. Бакулин, С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур / С.А. Бакулин // Управление персоналом. - 2017. - №4. - С.14-17.
10. Белкин, А.С. Ситуация успеха. Как ее создать / А.С. Белкин. - М.: Просвещение, 2014. - 247 с.
11. Бодалев, А.А. Психология личности / А.А. Бодалев. - М.: Юнити, 2013. - 410 с.
12. Бодди, Д. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского – Спб: Издательство «Питер», 2014. – 816 с.

13. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. - М.: ИНФА-М, 2014. -347 с.
14. Букин, С.В. Менеджмент / С.В. Букин. - СПб.: Питер, 2013. - 563 с.
15. Бурнс, Т. Ф. Культура менеджмента / Т.Ф. Бурнс. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 385 с.
16. Веснин, В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин. - М.: ТРИАДА, 2014. - 300 с.
17. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2014. - 670 с.
18. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В. Глухов. - СПб: Питер Пресс, 2013. - 463 с.
19. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2014. - 587 с.
20. Грязнова, А.Г. Экономические методы мотивации и стимулирования / А.Г. Грязнова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 496 с.
21. Ермолина, Л.В. Стимулирование персонала как инвестирование в человеческий капитал / Л.В. Ермолина // Аспирант. - 2017. - №1. - С. 112-114.
22. Жигалко, З.М. Механизм стимулирования персонала / З.М. Жигалко // Экономикс. - 2017. - №12. - С. 35-42.
23. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев. - СПб.: Питер, 2013. - 248 с.
24. Захарченко, В.В. Мотивы и стимулы / В.В. Захарченко // Управление персоналом. - 2017. - №8. - С. 22-28.
25. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2013. - 371 с.
26. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2013. - 224 с.
27. Калашник, И.А. Основные теории мотивации и стимулирования / И.А. Калашник. - М.: Знание, 2013. - 312 с.

28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов. - М.: Наука, 2013. - 450 с.
29. Кричевский, Р.Л. Психология деловых отношений / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2014. - 410 с.
30. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2014. - 523 с.
31. Крупенченко, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Крупенченко. - М.: Знание, 2013. - 402 с.
32. Кузнецова, М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. - СПб.: Фирма, 2014. - 310 с.
33. Курбатов, В.И. Мотивация в коллективе / В.И. Курбатов // Социум. - 2016. - №4. - С. 15-21.
34. Куртов, Д.О. Сущность стимулирования персонала / Д.О. Куртов // Экономика и бизнес. - 2017. - №4. - С. 56-62.
35. Магура, М. Секреты мотивации / М. Магура. - М.: Знание, 2013. - 315 с.
36. Медведюк, М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников / М.А. Медведюк // Управление персоналом. - 2017. - №4. - С. 32-37
37. Мескон, Майкл. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2014. - 672 с.
38. Ореховский, П.В. Повышение эффективности функционирования кадров / П.В. Ореховский // Общество и экономика. - 2016. - №9. - С. 29-34.
39. Панюшкин, С.С. Стимулирование персонала в бизнесе / С.С. Панюшкин // Российское предпринимательство. - 2016. - №8. - С. 17-23.
40. Патрахина, Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина // Молодой ученый. - 2017. - №7. - С. 461-464.

41. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для студентов высших учебных заведений / Н.С. Пряжников. - М.: Академия, 2013. - 368 с.
42. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 479 с.
43. Саймон, Г. Особенности принятия управленческих решений / Г. Саймон. - М.: Знание, 2014. - 274 с.
44. Сергеев, А. М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: учеб.пособие / А. М. Сергеев. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 288 с.
45. Соломанидина,Т.О.Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина // Управление персоналом. - 2014. - №7. - С. 51-75.
46. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя / О.А. Страхова. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. - 168 с.
47. Султанова,А.В. Методика диагностики стимулирования персонала организации / А.В. Султанова // Научное обозрение. – 2017. - № 11. – С. 340-348.
48. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство РАГС, 2014. - 411 с.
49. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 374 с.
50. Управленческие решения / под ред. С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2014. - 320 с.
51. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2013. - 382 с.
52. Шаталова, Н.В. Организационная культура / Н.В. Шаталова.- СПб.: Нева, 2014. - 247 с.

53. Шевелева, В.П. Стимулирование персонала / В.П. Шепелева. - СПб.: Нева. 2013. - 320 с.
54. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - М.: Знание, 2013. - 310 с.
55. Шепель, В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. - М.: Просвещение, 2014. - 341 с.
56. Яковлев, А.А. Психология команды / А.А. Яковлев // Социум. - 2017. - №4. - С.21-26.
57. Большой словарь по социологии. [Электронный ресурс].-Режим доступа: www.rusword.com.ua (дата обращения: 09.05.2018)
58. Теория ожиданий Врума [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-ozhidaniy-v-vruma.html>(дата обращения: 09.05.2018)
59. Теория справедливости Адамса [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2422.html>(дата обращения: 09.05.2018)
60. Фредерик Герцберг и трудовая мотивация [Электронный ресурс].- Режим доступа:http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/germ.html(дата обращения: 09.05.2018)
61. Электронная экономическая библиотека [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://econom-lib.ru>(дата обращения: 09.05.2018)

Приложение А
(справочное)

Обзор эволюции понятий стимулирования и мотивации труда

Автор или теория	Содержание, цель	Достоинства	Недостатки
Пирамида потребностей Маслоу	Визуальное представление потребностей человека в образе иерархической пирамиды	Она очень популярна; проста и лаконична; она универсальна; она как основа для других «улучшенных» теорий	Трудно найти практическое применение; не дает ответа на вопрос какова природа тех или иных потребностей; в модели не учтены индивидуальные различия людей;
Теория приобретенных потребностей МакКлелланда	Делает основной упор на потребности высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности (признанию и принадлежности)	Выделять людей, у которых доминирует (активизирована) одна из перечисленных потребностей; людей с потребностью во власти ставить на руководящие должности не ниже среднего ранга; на основе модели хорошо определяется предельный уровень власти, посильный для данного индивида;	Модель не показывает механизм удовлетворения потребностей низшего уровня, которые в неустойчивой жизни в России не менее важны, чем высшие; люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели
Двухфакторная теория Герцберга	В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы.	Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы; показывает уровень удовлетворенности персонала своей работой; данный метод способен указать на проблемные аспекты рабочей деятельности.	Отсутствие тесной корреляции между удовлетворением и производительностью труда; трудности объективизации модели; наличие в организации двух групп факторов одновременно не всегда возможно
Теория ожидания Врума	Она основана на положении, что наличие активной потребности - не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить	Установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу; сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от работника; поднимать его самооценку, уровень полномочий и профессиональных знаний.	Очень высок разброс оценок и ожиданий, поэтому трудно формализовать модель и, соответственно, найти инструментальные методы для ее реализации.
Теория справедливости Адамса	Работник субъективно определяет соотношения «усилия / вознаграждение» у себя и других работников на сходных должностях	Приводит к компромиссу между работодателем и сотрудником; Понимание теории помогает руководителям понять, что улучшая условия для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие и соответственно, создаст гораздо больше проблем.	Малые финансовые возможности для повышения вознаграждения; люди всегда друг другу завидуют

Источник: составлено автором

Приложение Б
(справочное)

Анкета участников опроса
Заполняется сотрудниками фирмы

1. Ваш пол:

а) М

б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет

б) 30-45 лет

в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) специалисты

б) руководство

в) охранники

4. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в фирме:

- общение с людьми
- возможность помощи
- заработная плата
- месторасположение
- социальная значимость

5. Дайте общую оценку работы фирмы и Руководителя в баллах (1-10)

6. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками ООО «СДК и Компания»

1. Оцените общее положение в коллективе предприятия:

- а) высокое б) удовлетворительное
в) затрудняюсь ответить г) затрудняюсь ответить

2. Устраивает ли вас уровень социально-психологического климата в коллективе?

- а) да б) нет в) когда как г) затрудняюсь ответить

3. По Вашему мнению, Ваша квалификация соответствует выполняемым обязанностям?

- а) квалификация соответствует б) квалификация ниже необходимой
в) сложно ответить

4. Что наиболее важно для вас в вашей работе?

- безопасность и комфорт в работе
- хорошее отношение коллег
- уважение руководителя
- карьера
- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов труда
- возможность творчества в работе

5. Какие отрицательные факторы имеют место в работе?

- сверхурочная работа
- монотонность работы
- неравномерность загрузки
- частые конфликты
- высокая ответственность
- боязнь ошибиться

6. Зависит ли ваш уровень работоспособности от состояния рабочей атмосферы?

- а) да б) нет

7. Ваши организационные ценности?

Работать, а не подрабатывать
Клиент всегда прав
Минимум риска, максимум успеха
Коллектив - единая семья
Каждый должен быть информирован о состоянии дел в компании

Главное - личный успех
Главное для руководителя - забота о подчиненных

8. Ваши личные ценности?

Интересная работа
Высокий заработок
Надежность места работы
Возможность проявлять свои творческие способности
Самостоятельность при выполнении трудовых функций
Признание знаний, опыта со стороны коллег
Хорошие отношения с руководством
Оказание помощи коллегам
Карьерный рост

9. Предложения и пожелания

Спасибо за участие!

**ОТЧЕТ
о проверке на плагиат**

Тема ВКР _____

Объем оригинальности – _____

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – ____

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Валькевич Олег Степанович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		