

Скачков О.И.

**Совершенствование системы стимулирования
персонала в организации
(на примере ООО Компания «Экспо-Строй»).**

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты содержания стимулирования персонала.....	6
1.1 Роль и место стимулирования персонала в системе управления.....	6
1.2 Психологические особенности стимулирования персонала.....	11
1.3 Механизм создание эффективной системы стимулирования персонала.....	14
2. Анализ уровня стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй».....	23
2.1 Краткая организационно–экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Оценка действующей системы стимулирования на предприятии...31	
2.3 Выявление недостатков системы стимулирования на основе проведённого анализа.....	45
3. Рекомендации по созданию эффективной системы стимулирования персонала ООО Компания «Экспо-Строй».....	49
3.1 Внедрение новых форм оплаты труда для повышения стимулирования персонала.....	49
3.2 Основные направления совершенствования системы стимулирования персонала в организации.....	54
3.3 Совершенствование стимулирования персонала на основе применения социально-психологических методов в управлении.....	60
Заключение.....	66
Список использованной литературы.....	70
Приложение А.....	72
Приложение Б.....	74
Приложение В.....	75
Приложение Г.....	76

Введение

Одним из основных условий высокой эффективности деятельности организации любой формы собственности является наличие сознательной трудовой, социальной и творческой активности работников. Более того, наряду с материальными аспектами заметно возрастает роль морального стимулирования работников в процессе трудовой деятельности.

Проблемы трудового стимулирования актуальны для большинства предприятий и организаций в современной России. Стимулирование – сложнейшая научная проблема и одновременно практическая задача, с которой сталкивается любой менеджер, при этом невозможно тиражирование зарубежных и отечественных подходов без тщательной адаптации к особенностям конкретной организации. Еще в социалистическом обществе в качестве основных побудительных мотивов работников авторы выделяли, в том числе и моральные, определяя их как «мотивы, связанные не с личной материальной выгодой, а с бескорыстными побуждениями к труду, с заботой об интересах общества, с моральным долгом трудящихся, с потребностью организма в облагораживающем влиянии труда». Данный подход вполне понятен с учетом специфики времени, однако, на наш взгляд, утратил свою актуальность применительно к определению существа стимулирования работников в современный период.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание стимулирования трудовой деятельности каждого отдельно взятого работника. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы людей и при помощи каких методов они могут быть реализованы на практике [2].

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение современных методов стимулирования работников фирмы и эффективной трудовой деятельности на материалах ООО Компания «Экспо-Строй».

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- 1) ознакомиться с эволюцией теоретических подходов к стимулированию персонала;
- 2) рассмотреть современные теории стимулирования;
- 3) провести исследование практики стимулирования персонала предприятия на примере ООО Компания «Экспо-Строй»;
- 4) выявить направления совершенствования системы стимулирования эффективной деятельности персонала ООО Компания «Экспо-Строй».

Объектом исследования является ООО Компания «Экспо-Строй».

Предметом изучения является механизм управления стимулированием персонала, а также комплекс материальных и нематериальных факторов, воздействующих на трудовую деятельность персонала.

В работе использованы общенаучные методы исследования, а также статистические методы обработки информации, анкетирование, методы сравнительного анализа.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработаны рекомендации, представляющие научный и практический интерес для формирования оптимальной системы стимулирования персонала на предприятии.

1. Теоретические аспекты содержания стимулирования персонала

1.1 Роль и место стимулирования в системе управления и ее понятие

Стимулирование – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации [1].

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей стимуляции, то есть желания работать. Позитивная стимуляция активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Стимулирование включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предьявляя свои возможности на рынке труда. Влияние стимулирования на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [14].

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие стимулирования, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия.
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как стимулирование соотносится с результатами деятельности человека.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [3].

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человек может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [6].

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для

его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемыми организациями стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [8].

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его

возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же, вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [12].

Личная заинтересованность –это желание действовать в целях, достижение которых соответствует потребностям и интересам человека, удовлетворяет его ожидания.

От уровня личной заинтересованности зависит уровень включенности каждого работника в процесс труда, следовательно, его личного потенциала на производстве: степень напряженности работы, закрепление достигнутых результатов, специфика протекания творческих и психологических процессов, состоятельных установок и т.д.

Успех стимулирующей деятельности зависит от правильности определения мотива деятельности. Необходимо опираться на изучение и анализ потребностей работника, условий его труда и жизнедеятельности, личностных качеств и мировоззрения. Соотношения мотива и стимула характеризуется несколькими основными чертами:

- взаимозависимость и взаимообусловленность мотива и стимула;
- мотив и стимул - параллельные ступени одного и того же процесса стимулирования;

- стимул играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизирую трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу.

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом (см. Приложение Б)

Методы стимулирования:

- Административный - прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Ориентирован на такие мотивы, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, культура трудовой деятельности.

- Экономический - основан на использовании экономического механизма управления. С помощью него осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

- Социально – психологический – связан с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. Основан на использовании моральных стимулов к труду и оказанию воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в сознательный мотив человека.

1.2 Психологические особенности стимулирования персонала

Для успешного овладения искусством стимулирования важно знать психологические аспекты и особенности мотивационного процесса (табл. 1.1).

Методы негативного стимулирования. В российских компаниях они представлены штрафами, увольнениями, лишениями премий, понижениями в должности. В иностранных – это корректировка поведения (не угрожая увольнением или штрафом, сотрудника ставят перед моральным выбором)

или отстранение от работы на некоторое время с предписанием на ней не появляться

Таблица 1.1 – Психологические аспекты мотивационного процесса

1	2
Каждый вид работы – оптимальное стимулирование	Парадоксальный вывод, что очень высокая Стимулирование ухудшает достижения, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которые приводят к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается не качество, а лишь количественные показатели достижений. Умеренный уровень волнения влияет на любую деятельность положительно.
Стимулирование достижения и внешняя стимуляция взаимосвязаны	У людей с сильным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкуренции, похвалы) заметно ухудшает достижения в решении задач. У исследуемых со слабым мотивом достижения, наоборот, создание избыточной стимуляции улучшает результаты.
Стимулирование зависит от временной близости к цели	Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя Стимулирование и уровень активности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть эффект перестимулирования с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.
Важным мотивационным фактором является объяснение причин неудачи - атрибуция	Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников, может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.
Влияние вида подкрепления на мотивацию	Если задание вызвало у человека значительный интерес, при этом сопровождаемый внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается значительное снижение интереса, а после отмены символического и словесного - незначительное.
Когда награды (внешнее подкрепление) снижают мотивацию:	а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют; б) если у человека нет чувства гордости за свои поступки; в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он выполнял с интересом и без наград; г) если подкрепление не зависит от достижения; д) если подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты; е) если награды используются слишком часто и превращаются в обычную, заурядную процедуру.
Влияние субъективной оценки человеком своих способностей ^и компетентности	Люди с сильным чувством собственной эффективности ставят перед собой сложные цели и прилагают больше усилий для их достижения. Уверенность в собственной компетентности повышается в процессе успешной деятельности, т. е. опыт успешности положительно отражается на чувстве собственной компетентности, а следовательно, мотивирует дальнейшую деятельность.

<p>Частота и регулярность подкрепления</p>	<p>Режим непрерывного подкрепления подразумевает ^предъявление подкрепления каждый раз, когда человек демонстрирует желаемое поведение. В повседневной жизни встречается достаточно редко. Подкрепление с фиксированным коэффициентом действия (реакций) предполагает подкрепление после определенного числа действий - скажем, выплата заработка за изготовление определенного числа единиц продукции. Чем длительнее интервал между подкреплениями, тем больше вероятность снизить темп работы после подкрепления, так как до следующего подкрепления еще далеко. Подкрепление с вариативным коэффициентом реакций четко не фиксирует, когда будет осуществляться подкрепление. Это побуждает человека осуществлять деятельность без снижения интенсивности, поскольку неясно, когда будет следующее подкрепление и при каких результатах деятельности. Подкрепление с постоянным интервалом времени фиксирует временной промежуток, через который осуществляется подкрепление (скажем, выплата заработка через каждые две недели). В этом режиме также существует правило: чем больше интервал между подкреплениями, тем больше вероятность расслабиться после получения вознаграждения, так как следующее будет еще не скоро. Подкрепление с вариативным интервалом времени подразумевает неопределенный интервал времени между подкреплениями.</p>
<p>Психологическое влияние негативной стимуляции</p>	<p>Негативная Стимулирование - побуждение, вызываемое осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности. Стремление избежать негативных переживаний и наказания побуждает человека действовать так, как от него ожидают окружающие. Радость от избегания наказания становится позитивным подкреплением. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы. После исчезновения угрозы стремление к выполнению действия, которое было запрещено и сдерживалось, восстанавливается. Если человек уверен, что наказание неизбежно, это будет иметь больший мотивационный эффект, чем в том случае, когда он думает, что все может.</p>

Теория атрибуции. Атрибуция - процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей. Это процесс субъективных оценок, основанных на особенностях нашего восприятия той или иной ситуации (табл. 1.2).

Ошибки атрибуции. Люди имеют тенденцию игнорировать ситуационное давление при объяснении поведения других людей, ссылаясь на их невысокие личные качества (интеллект, способности, мотивацию и т.п.), списывая неудачу других на их внутренние факторы. Если у других дела идут плохо, то виноваты они са-

ми, и не надо ссылаться на ситуацию. Также люди имеют тенденцию представлять себя в благоприятном свете, завышая самооценку и списывая свою неудачу на внешние ситуационные факторы (недостаток средств, плохой климат, бестолковые сотрудники). Если у меня дела идут плохо, то виновата ситуация и плохие подчиненные, но не я.

Таблица 1.2 – Теория атрибуции

Теория атрибуции локуса контроля Фрица Хайдера	Поведение определяют внешние (окружающая среда, правила) и внутренние (личные качества, способности, утомляемость) силы. Эти важные детерминанты поведения являются не реальными, а воспринимаемыми. Работники с внутренним локусом контроля более эффективны, чем работники с внешним локусом, так как считают, что сами могут управлять своим поведением и его результатами, а не являются объектом регулирования внешних сил.
Модель атрибуции Гарольда Келли	На тип устанавливаемых атрибуций (внешние или внутренние) влияют параметры: согласованность (действуют ли другие люди в такой ситуации так же?), постоянство (действует ли этот человек в данном и подобных случаях так же?) и отличие (действует ли этот человек иначе в других ситуациях?). Если степень согласованности, постоянства и отличия высока, атрибуция будет внешняя. Если степень согласования и степень отличия низкие, а степень постоянства высокая, атрибуции будут связаны с внутренними личными причинами.
Теория когнитивного диссонанса Д. Фестингера	Человек всегда стремится к уменьшению несогласованности (диссонанса) меж; своим восприятием и поведением. Если событие познается и воспринимается человеком как негативное, он стремится его избегать, изменить свое поведение или изменить значимость для себя этого события, тем самым, сократив диссонанса. Термин-«когнитивный» означает «познаваемый».
Теория самоэффективности и атрибуция	Высокая самоэффективность (насколько люди сами себя считают эффективны!) объясняется людьми положительными внутренними качествами (внутренней атрибуцией), а препятствия рассматриваются как невезение, ситуация. Со своей стороны внутренняя атрибуция будет усиливать убежденность человека в своей высокой самоэффективности в случае успеха.

1.3 Механизм создания эффективной системы стимулирования персонала

Система стимулирования - совокупность систем нематериальной и материальной стимулирования сотрудников, а также основных элементов корпоративной культуры предприятия [21].

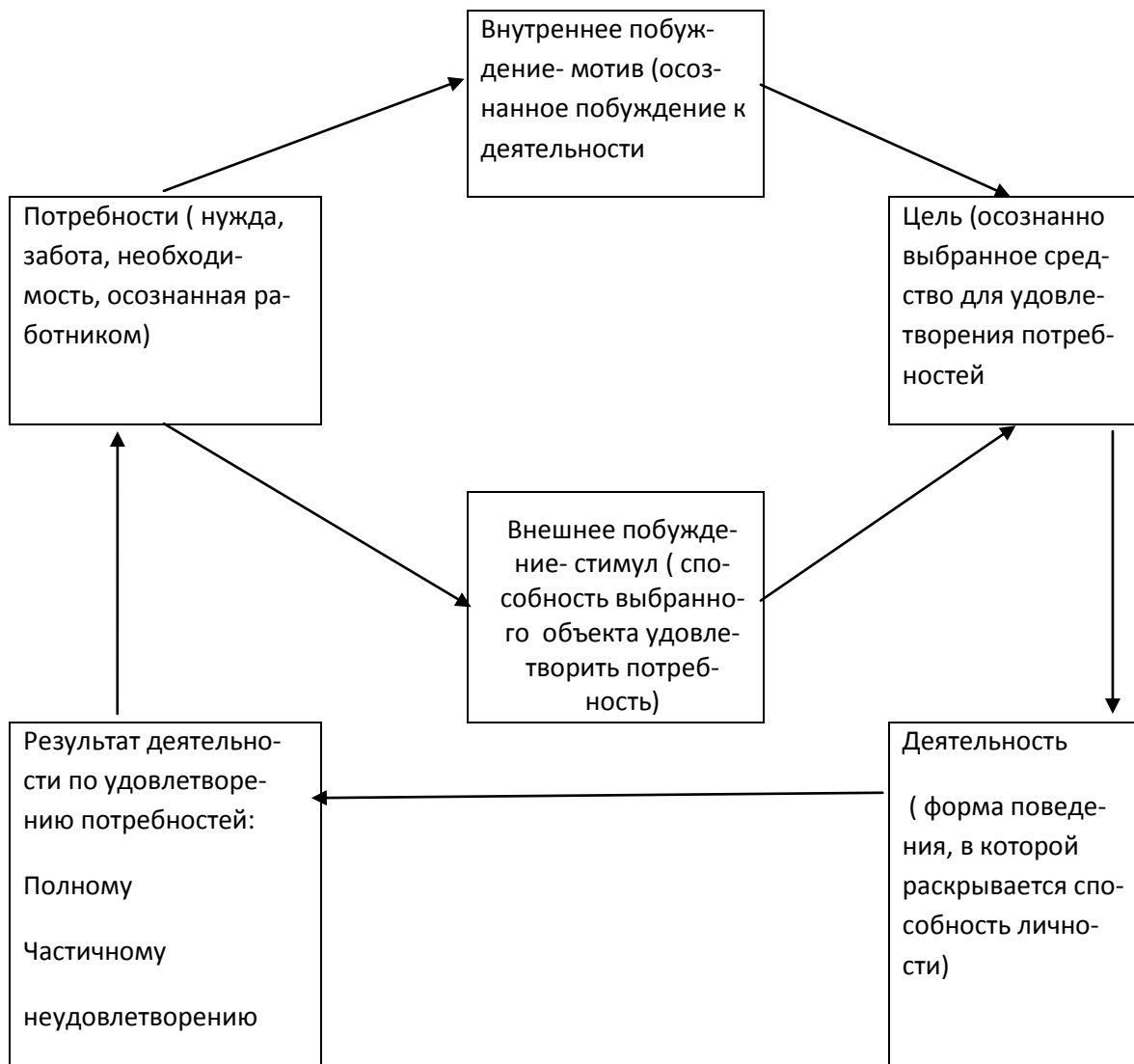


Рисунок 1.2 – Механизм стимулирования персонала

Эффективность системы стимулирования зависит от множества факторов, начиная от рыночной ситуации и заканчивая плохим настроением сотрудника. Построение эффективной системы стимулирования невозможно без идеи, которая «зажжет огонь» в сердцах сотрудников. Этот фактор является центральным в Системе стимулирования. Сотрудник, чей «боевой дух» высок, работает лучше, а значит, руководитель может эффективнее контролировать рабочий процесс. Наличие необходимых навыков, понимание цели своих действий и их влияния на достижение общей цели, вдохновляют сотрудника, укрепляют его волю и терпение, повышают выносливость. Систе-

ма стимулирования будет эффективно работать только в тех условиях, с учетом которых она была сформирована. Если при построении системы стимулирования не учитываются особенности «среды обитания» сотрудников, то она, скорее всего, работать не будет или будет, но при условии, что эта «среда» будет изменена, что сделать достаточно сложно.

Система Сбалансированных Показателей (ССП) - сравнительно новая технология. Она разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. В основу их исследований была положена гипотеза о том, что для успешного руководства одних финансовых данных недостаточно и поэтому требуется новый, более сбалансированный подход. Этот принцип реализует СПП, учитывающая четыре ракурса организации: традиционные финансовые показатели и факторы, которые на них влияют, успешность работы с потребителем, оптимальность внутренних бизнес-процессов и общая компетентность персонала компании в своей области. Элементы построения СПП:

- карта стратегических задач
- карта сбалансированных показателей
- целевые проекты
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

«Приборная панель» менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он опирается в своей деятельности. Построение СПП осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня отражали задачи и показатели менеджеров уровней более низкого. СПП позволяет:

- Оценить стратегию и цели.

- Устранить разрыв между целями компании и их операционной реализацией.
- Оперативно реагировать на изменения.
- Оценить успешность любого проекта.
- Привязать цели компании деятельности персонала.

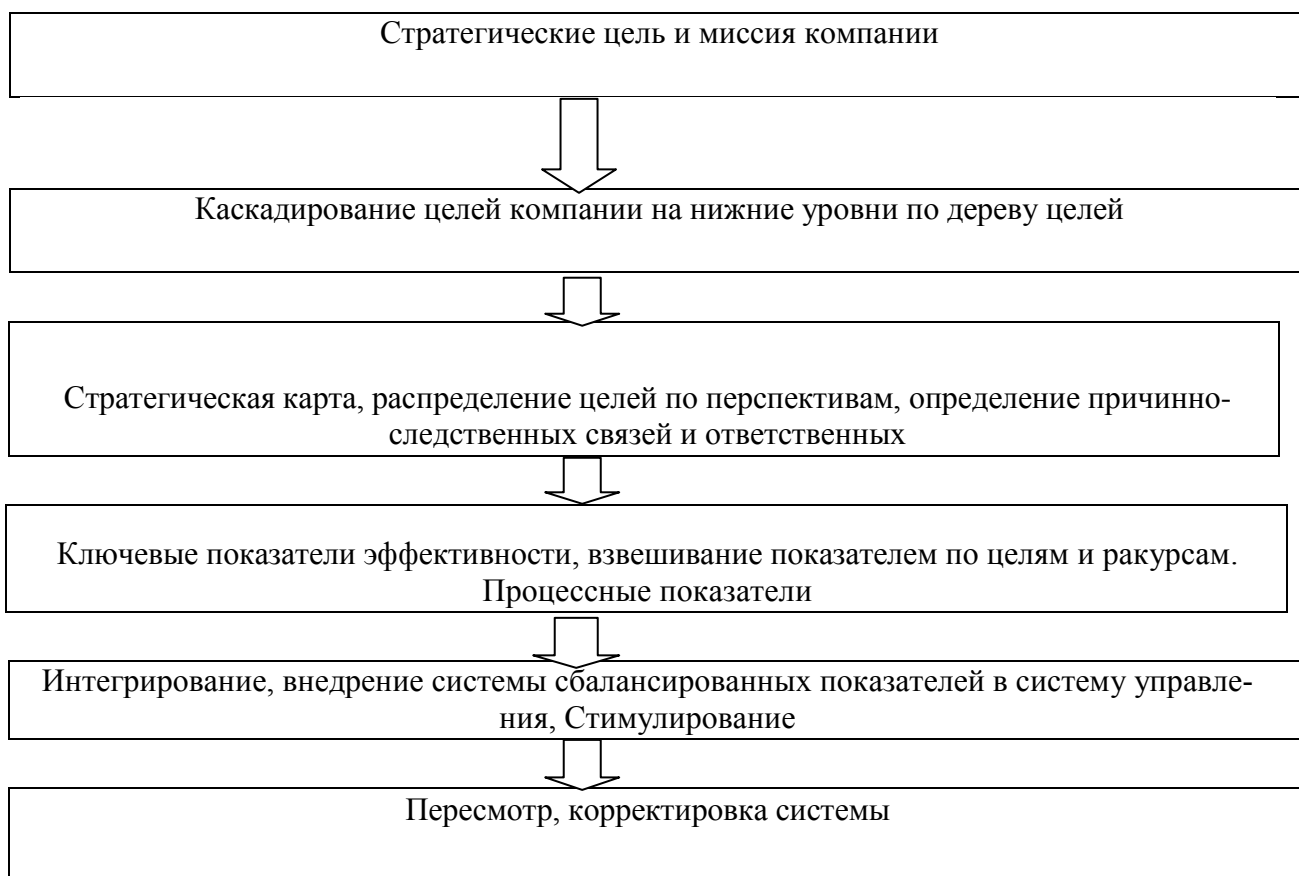


Рисунок 1.3 – Модель построение системы сбалансированных показателей.

Эффективная материальная и нематериальная система стимулирования.

Как известно, мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Материальная Стимулирование имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от зани-

маемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами.

Оплата труда. Наиболее эффективным способом материальной стимуляции является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для стимулирования более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты. В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу» [24].

Премии. Одним из самых распространенных способов материальной стимуляции являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет,

тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы [24].

Процент. Следующий способ материальной стимуляции наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной стимуляции предусматривают иной способ - премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности [24].

Бонусы. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения стимулирования рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов [24].

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива - люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и урав-

новешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Для нематериального стимулирования основная сложность заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако, чтобы Стимулирование была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, сколько людей - столько и способов стимулирования следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов стимулирования, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями стимулирования, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется стимулированию управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы стимулирования (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы стимулирования для людей, занимающих разную степень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии стимулирования. Нематериальная стимулирование включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении стимулирования и меха-

низмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство. Цель нематериальной стимуляции достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная стимуляция в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной стимуляции лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников. Методы нематериальной стимуляции могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной стимуляции относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресному стимулированию относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. К безадресному стимулированию относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот - социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов стимулирования сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возмож-

ность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы. К методам нематериального стимулирования можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. К безадресному стимулированию относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий. Важнейшим инструментом нематериального стимулирования являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как командообразование – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу [24].

2 Анализ уровня стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй»

2.1 Краткая организационно–экономическая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью Компания «Экспо-Строй». Организационно–правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная. Устав ООО Компания «Экспо-Строй» содержит статус, цели, предмет деятельности и учредителей ООО Компания «Экспо-Строй», права и обязанности участников, органы управления обществом, контроль за деятельностью, порядок разрешения споров, имущество, фонды, прибыль общества. Целью регулирования является установление распорядка и структуры работы организации, деятельность участников общества. Для обеспечения деятельности общества в обществе образуется уставной капитал в размере 840000 рублей. Уставной капитал состоит из номинальной стоимости долей его участников.

Положение «О совете директоров ООО Компания «Экспо-Строй» Настоящее положение в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом Общества определяет порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров, размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам совета директоров общества. Инструкция по ведению делопроизводства в ООО Компания «Экспо-Строй» определяет единые требования к организации делопроизводства, устанавливает правила подготовки, оформления, регистрации, рассылки и хранения документов, а также организацию работы с корреспонденцией.

Таким образом, внутренние документы ООО Компания «Экспо-Строй» определяют основные начала взаимоотношений всех органов управления

предприятием, их правовое положение в структуре управления, содержат требования к работникам предприятия и их основные обязанности, порядок деятельности и ответственность. Организационную структуру ООО Компания «Экспо-Строй» можно охарактеризовать как двухуровневую линейную. Возглавляет предприятие директор, который назначается собранием учредителей, в чьем ведении находится предприятие. Директор представляет во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством он издает приказы, осуществляет прием и увольнение работников, налагает на них взыскания и определяет меры поощрения за хорошую работу. Директор распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетные счета и распоряжается денежными средствами фирмы. Линейная организационная структура относится к простейшему виду структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель – нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Простота структуры влечет за собой как достоинства, так и недостатки.

Достоинства:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.

Недостатки:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;

- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

Основной вид деятельности организации: торговля крепежом. В ассортименте предлагаемых крепёжных изделий представлены известные мировые бренды: «FISCHER», «TECHNOX», «WKRET-MET», «OMAX», «STEELREX». Согласно Уставу ООО, Компания «Экспо-Строй» для реализации поставленных задач Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- торговую, торгово-закупочную, торгово-посредническую, снабженческую и другую коммерческую деятельность (в том числе оптовая, розничная и комиссионная торговля);
- внешнеэкономическая деятельность и экспортно-импортные операции в установленном законом порядке;
- закупка, хранение, оптовая и розничная реализация лекарственных средств, средств медицинского назначения и фармацевтической продукции;
- производство лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения.

Партнеры и клиенты ООО Компания «Экспо-Строй»: ООО «Персона Грата», ООО «Галеон», ООО «ИнсталКом», ООО «Связьстройрегион», ООО «СибСтройСервис», ООО «Элросс» и другие. Для удобства работы с покупателями, один раз в месяц выставляются образцы новых моделей на сайте, где также есть прайс-лист на все товары. Менеджеры компании высылают каталог всем желающим, также прилагаются прайсы и бланк договора. На основании полученной заявки выставляется счет, после оплаты которого груз доставляется в любой регион. При покупке на сумму от 5 (пяти) тысячи рублей ООО Компания «Экспо-Строй» бесплатно доставляет

товар в черте города Воронежа. Для иногородних покупателей организует отгрузку товара любым видом транспорта. Постоянным клиентам и оптовым покупателям предоставляются дисконтные карты, специальные предложения и гибкая система оплаты.

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям оформим в таблице 2.1 (см. Приложение Б). Сумма собственного капитала в 2021 году незначительно увеличилась – на 10 тыс. руб. Внеоборотные активы в 2021 году составили 970 тыс. руб., что на 364 тыс. руб. больше, чем в 2020 г. Кредиты и займы за рассматриваемый период не привлекались.

Таким образом, на ООО Компания «Экспо-Строй» финансовую устойчивость на начало и на конец года можно охарактеризовать как кризисное финансовое состояние, так как для покрытия запасов и затрат предприятию недостаточно даже общей суммы всех источников финансирования.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям оформим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости
ООО Компания «Экспо-Строй» за 2020–2021 гг.

Наименование финансового коэффициента	2020 г.	2021 г.
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,372	0,204
Коэффициент обеспеченности запасов	0,407	0,208
Коэффициент маневренности	0,629	0,409
Коэффициент автономии	0,485	0,385

Таким образом, коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец года снизился на 0,168, однако значение осталось выше нормативного и составило 0,204. По данному показателю структура ООО

Компания «Экспо-Строй» рациональна и банкротство предприятию не грозит. Коэффициент обеспечения запасов не соответствует нормативному ограничению 60–80% и на конец года составил 0,208. Коэффициент маневренности за анализируемый период снизился на – 0,219 и на конец года составил 0,409. Это ниже нормативного значения 50%.

Показатель «Коэффициент автономии», за анализируемый период снизился на 0,1 и в отчетном году составил 0,385. Это ниже нормативного значения (50%) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Т.е. предприятие является финансово зависимым от внешних инвесторов.

Анализ ликвидности баланса оформим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности баланса ООО Компания «Экспо-Строй» за 2021 г., тыс. руб.

Активы	Начало года	Конец года	Пассивы	Начало года	Конец года	Платежный излишек (+) или недостаток (–)	
						Начало года	Конец года
А1	48,0	11,0	П1	1731	2623	–1683,0	–2612,0
А2	190,0	56,0	П2	-	-	190,0	56,0
А3	2519,0	3228,0	П3	-	-	2519,0	3228,0
А4	606,0	970,0	П4	1632,0	1642,0	–1026,0	–672,0
Итого	3363,0	4265,0	Итого	3363	4265		

На основе данных таблицы 2.3 можно сделать вывод, что ООО Компания «Экспо-Строй» не является абсолютно платежеспособным предприятием. В частности, наблюдается недостаток денежных средств для

покрытия наиболее срочных обязательств в сумме 1683 тыс. руб. на начало года и 2612 тыс. руб. на конец года. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО Компания «Экспо-Строй» представлен в таблице 2.4 (см. Приложение В).

Таким образом, оборот торговли ООО Компания «Экспо-Строй» в 2021 году увеличился на 18414 тыс. руб. или 49,48%.

Валовая прибыль увеличилась на 5744 тыс. руб. или на 79,21 %, доля в обороте торговли увеличилась в 2021 г. на 3,87%. Издержки обращения в 2021 году увеличились на 474 тыс. руб. или 19,09%. При этом их доля в обороте торговли снизилась на 1,36 %. Прибыль от продаж увеличилась на 5270 тыс. руб. или в 2,1 раз. Рентабельность продаж увеличилась на 5,23%. Численность персонала в 2020 году увеличилась на 8 чел., производительность труда 1 работника сократилась на 129,55 тыс. руб.

Влияние изменения численности персонала на сумму оборота торговли составило 21264 тыс. руб. Влияние снижения производительности труда на оборот торговли составило –2850 тыс. руб. (см. приложение).

Таким образом, за счет увеличения численности работников на 8 чел. оборот торговли ООО Компания «Экспо-Строй» увеличился на 21264 тыс. руб., за счет сокращения производительности труда 1 работника на 129,55 тыс. руб. оборот торговли снизился на 2850 тыс. руб. Чистая прибыль в 2021 году увеличилась на 4171,2 тыс. руб. в 2,12 раз. Чистая рентабельность в 2021 году увеличилась на 4,19% и составила 14,18%. Рассчитанные показатели свидетельствует об эффективной финансово–хозяйственной деятельности предприятия.

Рассмотрим динамику численности персонала в ООО Компания «Экспо-Строй» за последние 4 года (таблица 2.5, рисунок 2.1).

Таблица 2.5 –Динамика численности персонала ООО Компания «Экспо-Строй» за 2019–2021 гг.

	2019 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Принято на работу	3	3	1	9
Уволено, всего	2	1	-	1
–в том числе по собственному деланию	1	-	-	1
Численность работников	11	13	14	22

Таким образом, численность персонала в 2021 году увеличилась по сравнению с 2019 годом на 11 человек. Необходимо отметить, что рост численности работников – это один из косвенных показателей развития производства и роста предприятия. Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продаж и повышения эффективности труда.

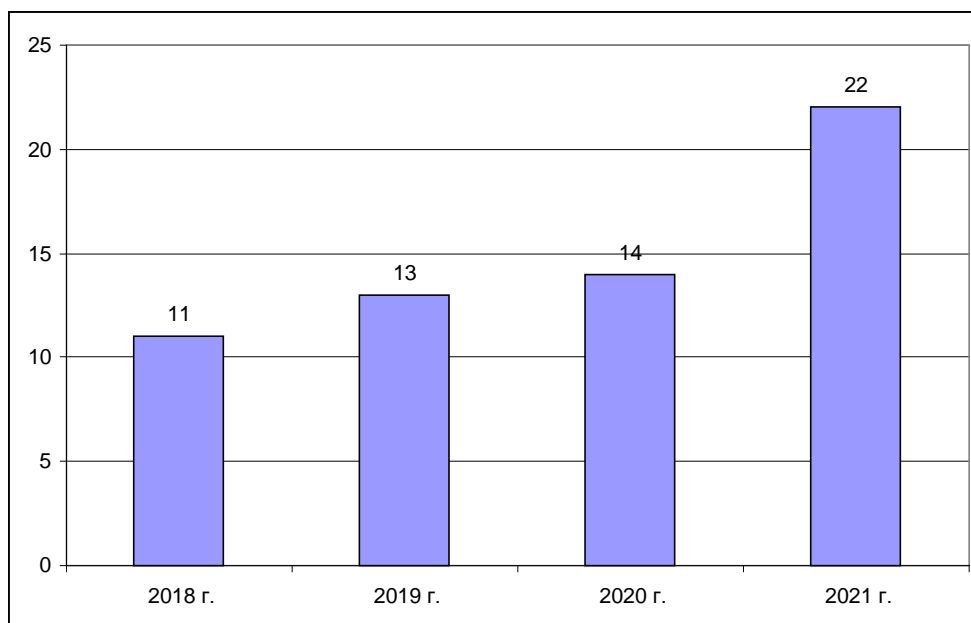


Рисунок 2.1–Динамика численности работников ООО Компания «Экспо-Строй» в 2019–2021 гг.

Рассмотрим структуру персонала ООО Компания «Экспо-Строй». Средний возраст персонала составляет 25–35 лет (рисунок 2.2).

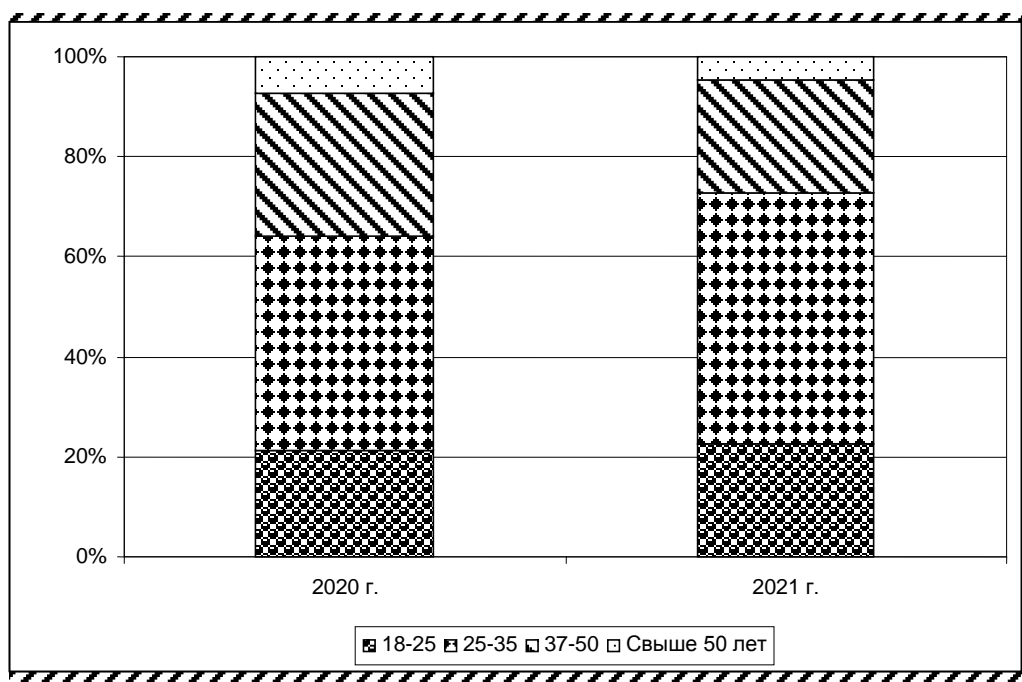


Рисунок 2.2 – Структура персонала ООО Компания «Экспо-Строй» по возрасту за 2020–2021 гг.

Далее рассмотрим состав персонала по уровню образования (рисж. 2.3).

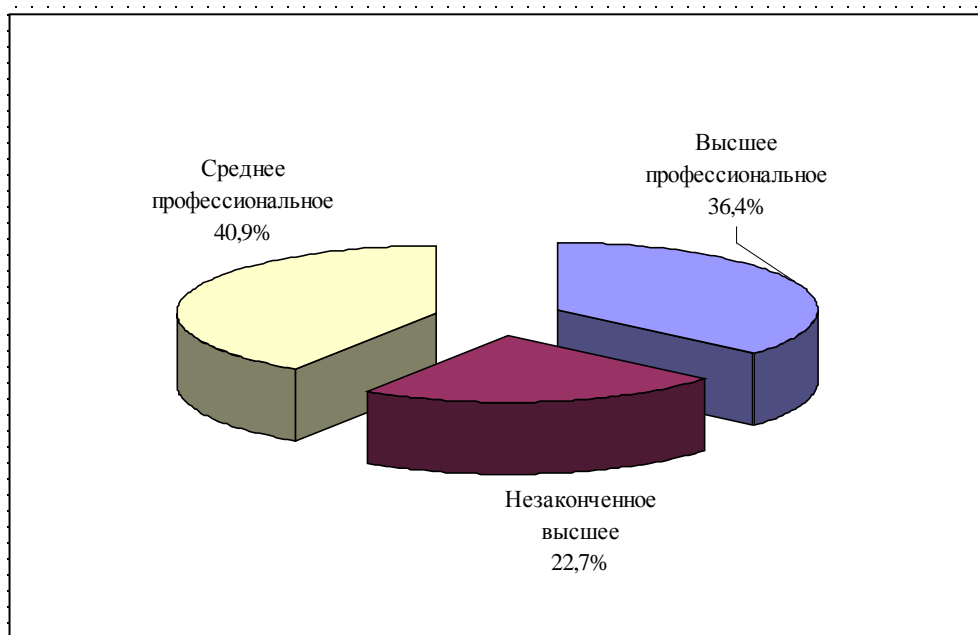


Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО Компания «Экспо-Строй» по уровню образования

40,9% работников ООО Компания «Экспо-Строй» имеют среднее профессиональное образование, 36,4% – высшее профессиональное, 22,7% – незаконченное высшее.

Далее проведем оценку системы стимулирования работников ООО Компания «Экспо-Строй».

2.2 Оценка действующей системы стимулирования персонала на предприятии

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, директор ООО Компания «Экспо-Строй» применяет следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям. Также на предприятии создана служба безопасности, что обеспечивает потребность работников в безопасности. Работники компании чувствуют себя социально и физически защищёнными. Система работы торговых представителей или отдела закупок подразумевает под собой общение, консультации более опытными сотрудниками менее опытных. Если судить из наблюдений за работой организации, то специально общение среди сотрудников никто не организует, общение происходит спонтанно в ходе работы. Следует отметить, что на предприятии уделяется внимание удовлетворению потребностей в профессиональном росте (при условии успешной работы, сотрудник может подняться по служебной лестнице внутри компании). При найме сотрудников в ООО Компания «Экспо-Строй» применяют следующие методы: изучение документации, анкетирование, психологические тесты, собеседование, анализ биографических данных. При продвижении персонала: тестирование, изучение документации, аттестация. Все сотрудники ООО Компания «Экспо-Строй» при приеме на работу заключают трудовой договор. Трудовой

договор как соглашение о работе является юридическим фактом, который порождает трудовое правоотношение. По трудовому договору работник обязан выполнять любые задания работодателя в рамках оговоренной специальности (квалификации, должности), т.е. осуществлять полностью определенные операции, функции и т.д. Статья 56 ТК РФ дает следующее определение трудового договора. Трудовой договор — это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. При оформлении приема на работу работника по трудовому договору применяется приказ (распоряжение) о приеме работника на работу.

На основании приказа о приеме на работу в трудовую книжку работника вносится соответствующая запись. Если работник поступает на работу впервые, индивидуальный предприниматель как работодатель должен завести ему трудовую книжку в течение пяти дней с начала работы (ст. 66 ТК РФ). Прекращение трудового договора оформляется приказом по Организации. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт Трудового кодекса РФ или иного закона.

При работе с увольняющимися следует учитывать основные причины увольнения, которые подразделяются на три категории:

– добровольные (можно избежать);

- по инициативе работодателя;
- добровольные (но неизбежные).

Существует несколько подходов к измерению и оценке стимулирования:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;
- путем выявления косвенных показателей, характеризующих состояние стимулирования персонала.

Оценка по результатам. Результат деятельности работника есть производное от двух составляющих:

- личностная: способности, профессиональная подготовленность, отношение к труду вообще, отношение к организации;
- организационная: ясность и достижимость цели деятельности предприятия и работника, обеспечение трудового процесса (материалы, инструменты, технология, оборудование), организация работы (руководство, режимы работы, требования к результату).

Оценка стимулирования по результатам предполагает выделение связи между этими составляющими и определение степени влияния каждой из них на деятельность работника. Такая оценка проводится путем сравнения плановых и фактических результатов работы. Если достигнутые результаты оказываются ниже запланированных, необходимо учитывать факторы, усложнившие выполнение работы (например, сотрудник не был вовремя обучен). Методами получения информации, используемой для оценки стимулирования по результатам, выступают анализ организационных проблем, а также анализ документов, дающих сведения о причинах отклонений.

Оценка поведения. Характер и силу стимулирования можно определить посредством наблюдения за поведением человека. В частности, Стимулирование проявляется через усилия, старание, настойчивость,

добросовестность, ответственность и целевую направленность действий работника.

Основным методом получения информации о деятельности сотрудника является наблюдение, в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические опросы. Характеристика поведения может быть получена путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника по определенным критериям, описывающим те или иные его действия.

В таблице 2.6 приведены характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников, оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду.

Таблица 2.6 – Характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников

Критерий	Полюс неэффективности	Полюс эффективности
Желание работать	Сотрудники проявляют апатию и безразличие к своей работе	Сотрудники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Результаты труда	Не превышают минимально допустимых результатов	Постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работы, прогулы, опоздания, ранний уход с работы, частые больничные	Работа выполняется качественно и в срок, нарушение трудового распорядка воспринимается негативно, редки отсутствия по болезни
Ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый сотрудник готов брать на себя ответственность
Отношение к изменениям	Работники сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Оценка по косвенным показателям. Сила стимулирования может быть выявлена через косвенные показатели. Так, одной из составляющих стимулирования является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации.

Поэтому основным косвенным показателем стимулирования является уровень текучести персонала, интерпретация которого всегда является однозначной: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность. Для проведения исследования стимулирования была разработана анкета, которая предлагалась для заполнения работникам предприятия, содержит 19 вопросов. Вопросы можно разделить на 6 общих категорий.

Таблица 2.7 – Результаты анкетирования по категории
«удовлетворенность работой», в %

1-я категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
Удовлетворенность работой, итого в том числе	81,8	9,1	9,1
Вам интересна выполняемая работа?	81,8	9,1	9,1
Хотели бы Вы остаться на этом предприятии?	90,9	-	9,1
Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?	72,7	18,2	9,1

Вместе с тем 18,2% либо не удовлетворены своей работой вообще, либо на анализируемом предприятии. Чтобы разобраться, что снижает мотивирующие факторы работающих, рассмотрим в нижеследующих таблицах другие категории, по которым проводился опрос.

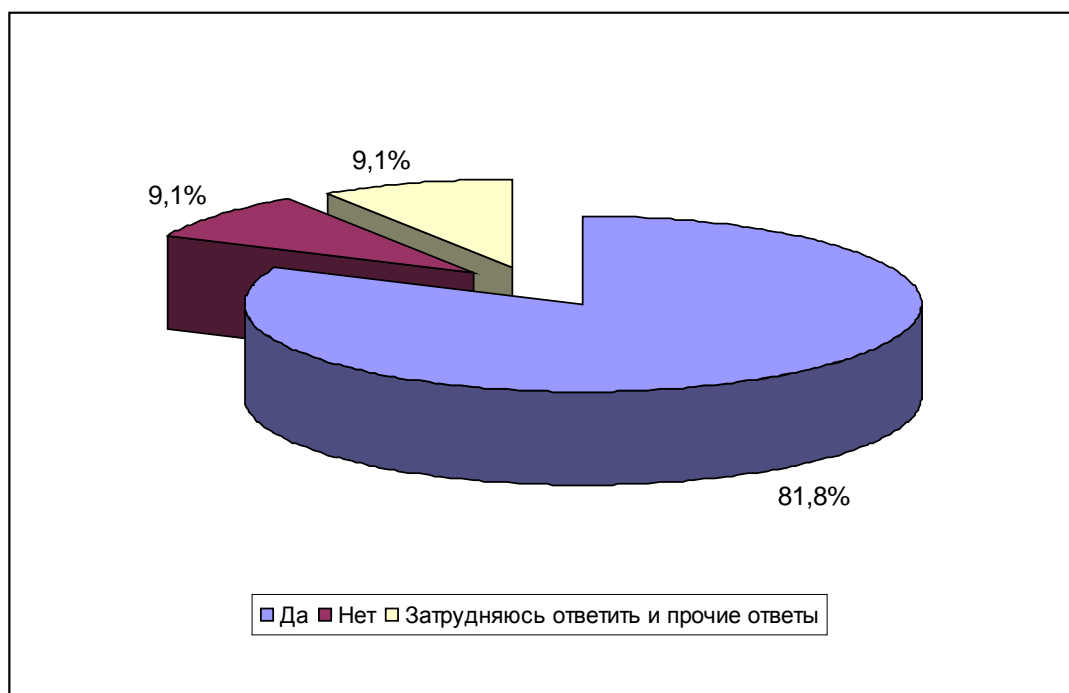


Рисунок 2.4 – Удовлетворенность работой сотрудников по результатам опроса

Как свидетельствуют данные опроса, все работники уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, но вместе с тем 13,6 % работников считают, что знаний им недостаточно и 63,6% хотели бы повысить свою квалификацию (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Результаты анкетирования по категории «возможность повышения квалификации», в %

2-я категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
Возможность повышения квалификации	80,3	16,7	3,0
Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?	77,3	13,6	9,1
Хотели бы повысить свою квалификацию?	63,6	36,4	-
Ваша работа соответствует уровню вашей подготовки?	100	-	-

В среднем по организации положительно возможность повышения квалификации оценивают 80,3% опрошенных (рис. 2.5).

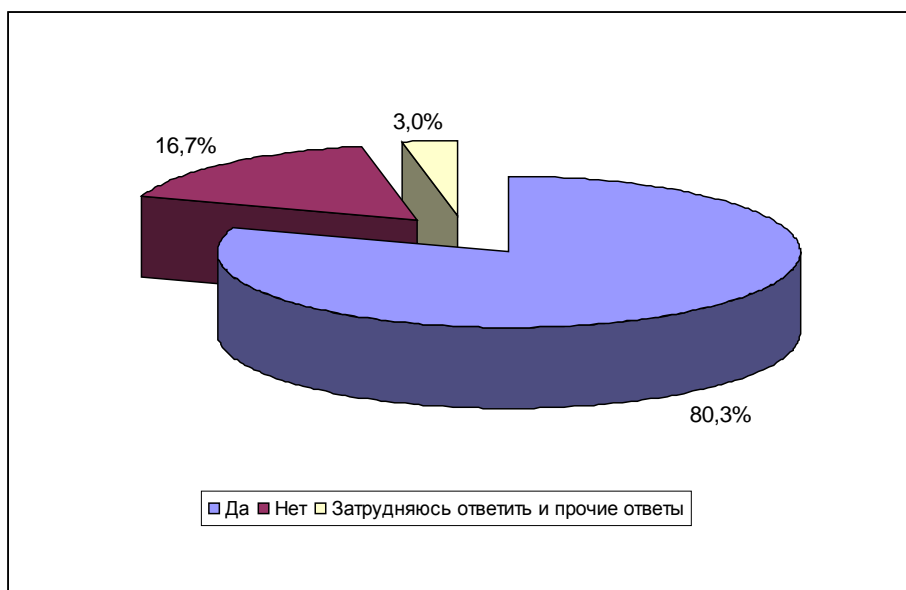


Рисунок 2.5 – Возможность повышения квалификации

Результаты опроса показывают, что в коллективе существует некоторая социальная напряженность (таблица 2.9). Руководство предприятия должно больше внимания уделять этому вопросу, т.к. данная ситуация значительно снижает работоспособность трудящихся.

Таблица 2.9 – Результаты анкетирования по категории «конфликты в коллективе», в %

3-я категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
Конфликты в коллективе между сотрудниками			
Вы оцениваете социально–психологический климат в коллективе как благоприятный?	54,5	40,9	4,5
Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?	81,8	4,5	13,6
Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?	72,7	9,1	18,2
Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?	22,7	63,6	13,6

Как видно из таблицы 2.9 только около половины сотрудников – 54,5% – оценивают сложившийся климат в коллективе как благоприятный, при этом 72,7% отмечают существование конфликтов.

Как свидетельствуют данные таблицы 2.10, у сотрудников практически отсутствует возможность продвижения по службе.

Таблица 2.10 – Результаты по категории «продвижение по службе», в %

4-я категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
Возможность продвижения по службе	27,3	47,7	25,0
Есть ли у Вас перспектива продвижения?	27,3	59,1	13,6
Играет ли роль руководитель в сплоченности коллектива?	27,3	36,4	36,4

Большинство сотрудников удовлетворены условиями организации труда на предприятии. Анализ материального стимулирования показал, что 33,3% опрошенных работников материально удовлетворены (табл. 2.11, рис. 2.6).

Таблица 2.11 – Результаты анкетирования по категории «материальное стимулирование», в %

5-я категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
Материальное удовлетворение	33,3	51,5	15,2
Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы?	36,4	45,5	18,2
Достаточна ли доля премии в оплате Вашего труда?	22,7	68,2	9,1
Знаете ли Вы, за какие показатели Вы премируетесь, в частности за производительность труда?	40,9	40,9	18,2

Как видно из таблицы 2.11 сотрудники не знают, из расчета чего они получают заработную плату. Кроме того, высокий процент работников не имеют удовлетворенности от материальной стимуляции труда.

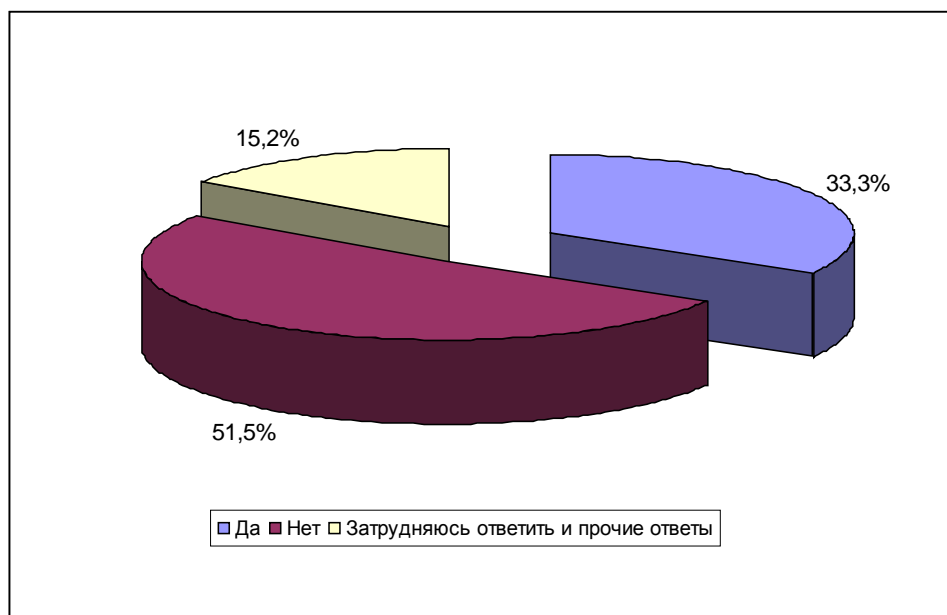


Рисунок 2.6 – Материальное удовлетворение работников

Подводя общие итоги анализа можно выделить следующее:

- как свидетельствуют данные проведенного опроса, у сотрудников предприятия существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда. Также как положительный момент, работники имеют возможность и желание повышать свою квалификацию по мере необходимости;
- вместе с тем у работников предприятия средний показатель материальной стимуляции;
- на предприятии отсутствуют мотивируемые задачи, когда меньше внимания сотрудники обращают на комфорт и отсутствует мотивирующая окружающая обстановка, когда сотрудники могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Главной задачей работников предприятия является «отработка положенного времени и получение денежного вознаграждения», отсутствует сплоченность в коллективе и достижение единой цели – процветание предприятия. Это значительно понижает работоспособность, а в конечном итоге понижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы;

– существует социальная напряженность в коллективе и практически отсутствует социальная и моральная стимуляция труда.

Подводя предварительные итоги можно сказать, что руководству предприятия необходимо пересмотреть социальную обстановку в коллективе и улучшить условия труда работников.

Для улучшения социального стимулирования руководству предприятия необходимо больше внимания уделять отдыху работников, более грамотно подходить к составлению расписания работы для избегания конфликтов в коллективе, которые негативно сказываются на результатах труда.

Об эффективности использования стимулирования и стимулирования персонала ООО Компания «Экспо-Строй» можно судить по результатам теста. Тестирование было проведено для торговых работников с использованием теста и бланка для ответа тестируемых (см. приложение Г).

Данный тест предусматривает 12–ти бальную оценку качества по таким направлениям деятельности группы работников, как: подготовленность к деятельности; направленность; организованность; активность; сплоченность; интегративность и референтность. Было протестировано 6 человек. Результаты тестирования работников в баллах приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Результаты тестирования работников по тесту «Пульсар»
(округлены до целого числа)

Качества	Средний балл
1. Подготовленность к деятельности	9,3
2. Направленность	9,0
3. Организованность	7,8
4. Активность	8,5
5. Сплоченность	8,2
6. Интегративность	7,2
7. Референтность	9,7

Как видим, согласно результатам тестирования оценка работников, подготовленность их к деятельности характеризуется профессиональной,

позволяющей добиваться хороших результатов в труде, и оценена в 9,3 балла, также высоким баллом оценена референтность.

Направленность, организованность, интегративность и референтность деятельности работников оценены 8 баллами и отражают общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым. В группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения, работники принципиальны, добросовестны к работе.

Относительно более низким баллом оценены такие направления деятельности, как организованность и активность, хотя все тестируемые подчеркнули оказание помощи друг другу и решение проблем индивидуально. Работники мало энергичны, не активно участвуют в процессе выработки и принятии согласованных решений, решении общих задач, сотрудничестве.

Таким образом, суммарный результат оценки качества, основных направлений деятельности работников средний. Достижение такого результата обусловлено такими направлениями деятельности, как:

- слабое стимулирование и Стимулирование труда;
- создание благоприятных отношений в коллективе путем обеспечения на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- предоставление каждому работнику работы, не побуждающей его развивать свои знания и навыки;
- определение четких целей и задач путем авторитарного принятия решения;
- предоставление возможности для профессионального роста и равных возможностей при продвижении по службе, а также компенсация усилий работников путем повышения заработной платы и премирования по итогам работы за год.

Применение стимулирования на предприятии способствует, как было выявлено в процессе изучения и анализа экономического механизма

стимулирования работников, повышению эффективности труда, определяемой степенью достижения основных экономических и социальных целей. Поэтому механизм стимулирования труда работников должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями всего предприятия. Эффективность стимулирования можно оценить индикатором «удовлетворенность персонала своей работой».

Однако степень удовлетворения работой может быть различна у многих работников в зависимости от их целей, уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности. Различная степень личной удовлетворенности работника отражает разный уровень достижения социальных целей предприятия. Социальную эффективность в виде стимулов можно реализовать только тогда, когда существование предприятия стабильно и надежно, если оно получает необходимую прибыль и является платежеспособным и кредитоспособным как в отношении оплаты и стимулирования труда своих работников, так и всех внешних компаньонов.

С точки зрения мотивационного воздействия на работников предприятия и основные результаты их трудовой деятельности наибольший интерес должны представлять такие главные личные факторы, как работоспособность, условия труда, стиль руководства, четкое осознание цели работы, атмосфера в коллективе, стабильность работы и другие.

Для определения эффективности стимулирования работников на исследуемом предприятии и степени значения мотивационных факторов, способствующих повышению эффективности их труда, в процессе изучения и анализа личной стимуляции труда работников в повышении его эффективности использовалась разработанная Ф. Герцбергом анкета, позволяющая выявить такие факторы.

Анкетирование проводилось в форме анонимного опроса, в процессе которого был опрошен весь персонал.

Ответы работников на предлагаемые в анкете вопросы позволили установить наиболее важные мотивационные факторы и степень их ранжирования для удовлетворения потребностей.

Анкета предусматривала возможность получения ответов по степени важности для работников на такие основные вопросы, как:

- возможность получения большего материального вознаграждения;
- уважение и признание со стороны руководителей;
- желание проявить творчество в работе;
- хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе;
- возможность приобрести профессиональный опыт;
- возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем–то задачи;
- возможность быть максимально самостоятельным в своей работе;
- стремление к продвижению по службе.

Результаты анкетирования распределились согласно данным, приведенным в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Результаты анализа личного стимулирования труда работников, в %

Вопросы	Сумма рангов
1) возможность получения большего материального вознаграждения;	72,8
2) уважение и признание со стороны руководителей;	9,1
3) желание проявить творчество в работе;	–
4) хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе;	4,5
5) возможность приобрести профессиональный опыт;	9,1
6) возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем–то задачи;	–
7) возможность быть максимально самостоятельным в своей работе;	–
8) стремление к продвижению по службе.	4,5

По результатам анкетирования выявлено, что 72,8% работников на первое место поставили удовлетворенность заработной платой и методами стимулирования труда. 9,1% предпочтение отдали стилю, методам управления и отношению с руководством, т.е. уважение и признание со стороны руководителей и возможности приобрести профессиональный опыт.

Стремление к продвижению по службе и хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе в качестве первостепенного мотивационного фактора отметили 4,5% соответственно.

Помимо приведенных вопросов были получены ответы и на другие вопросы. Так, по вопросу наличия возможности профессионального роста 54,5% из числа опрошенных отметили, что такая возможность имеется, однако переход на другую работу даже при той же заработной плате отвергли все.

При ответе на вопрос, что является стимулом в работе, работники ООО Компания «Экспо-Строй» ответили, что это возможность приобретения профессионального опыта, продвижение по службе, возможность быть отличным исполнителем, получение материального вознаграждения за труд.

По вопросу, каким формам стимулирования на предприятии уделяется большее внимание, большинство работников отметили, что такими формами являются возможность приобрести профессиональный опыт, продвижение по службе, рост материального вознаграждения, минимальная самостоятельность. Следовательно, руководством предприятия первостепенное значение придается формированию высококвалифицированных специалистов и стабильному материальному вознаграждению за результативность труда.

Решение возникающих проблем на исследуемом предприятии осуществляется, по мнению 72,8% опрошенных, руководителями и сообщается работникам. Все управленческие работники исследуемого предприятия не вполне уверены в стабильности своей работы, чувствуют

себя частью коллектива, хотя участвуют не во всех видах деятельности. Они отметили, что в коллективе наличествует атмосфера дружелюбия, сотрудничества, взаимной поддержки, согласия и продуктивности.

Таким образом, анализ личного стимулирования труда работников ООО Компания «Экспо-Строй» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой стимулирования и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу. Это свидетельствует о том, что на предприятии работает профессиональный, организованный, но недостаточно мотивированный трудовой коллектив работников.

2.3 Выявление недостатков системы стимулирования на основе проведённого анализа

Компания должна использовать различные инструменты стимулирования сотрудников, чтобы они: 1) работали в компании, 2) работали хорошо и 3) работали именно так, как необходимо компании. В управлении персоналом ООО Компания «Экспо-Строй» существенное место занимает оплата труда работников. Тарифная система оплаты труда представляет собой совокупность нормативов, используемых для дифференциации и регулирования уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификации, условий, тяжести и интенсивности труда, а также особенностей производства.

При организации оплаты труда применяют три основных элемента тарифной системы: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, тарифно-квалификационные характеристики служащих, тарифные сетки и стартовые (минимальные) тарифные ставки.

Единый тарифно-квалификационный справочник представляет собой сборник, содержащий тарифно-квалификационные характеристики рабочих, сгруппированные по производствам и видам работ независимо от того, на предприятиях какой отрасли эти производства и вида работ имеются. Этот сборник выполняет роль государственного нормативного документа.

На основе ЕТКС осуществляется тарификация работ и рабочих, т.е. отнесение каждой работы (операции) к соответствующему тарифному разряду, а также присвоение рабочим тарифных разрядов, соответствующих их квалификационной подготовки.

Тарификация служащих (руководителей, специалистов и технических исполнителей) выполняется на основе тарифно-квалификационных характеристик, которые обеспечивают единство в определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований.

Тарифно-квалификационные характеристики распространяются на работников всех предприятий отрасли. Одновременно определяются требования к необходимому профилю подготовки работников.

Тарифная сетка является важным элементом тарифной системы. Она устанавливает определенные соотношения в размерах тарифных ставок в зависимости от квалификации, сложности труда. Эти соотношения состоят из установленного числа разрядов и соответствующих им тарифным коэффициентам, которые показывают, во сколько раз оплата труда соответствующего разряда больше оплаты работ, тарифицируемого по 1-му разряду.

Отраслевая единая тарифная сетка состоит из 18 разрядов и предусматривает дифференциацию оплаты труда с соотношением 18-го разряда к 1-му 10,07. Тарифные коэффициенты сгруппировываются по категориям работников и уровню управления и возрастают с каждым последующим более высоким разрядом квалификации. Межразрядная разница в тарифных коэффициентах установлена на уровне 10% и выше.

Заработная плата является одним из важнейших и, может быть даже решающих элементов формирования хорошего климата на предприятии. Заработную плату стоит рассматривать как денежную выплату, производимую нанимателем работнику за отработанное время, произведенную продукцию или другую конкретную деятельность работника.

Существует четыре функции заработной платы, которые реализует организаций:

- воспроизводственная, заключается в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы;
- стимулирующая, направленная на повышение заинтересованности в развитии производства;
- социальная, способствующая реализации принципа социальной справедливости;
- учетно–производственная, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Однако проведенный анализ показал, что у сотрудников ООО Компания «Экспо-Строй» средний показатель материальной стимуляции. Главной задачей работников предприятия является «отработка положенного времени и получение денежного вознаграждения», отсутствует сплоченность в коллективе и достижение единой цели – процветание предприятия. Это значительно понижает работоспособность, а в конечном итоге снижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы. Также, в ходе анализа было выявлено, что в ООО Компания «Экспо-Строй» существует социальная напряженность в коллективе, что может привести к конфликтам.

Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности.

1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельностью.

Также в организации практически отсутствует социальное и моральное стимулирование труда. Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Рассмотренные выше меры по развитию системы стимулирования и стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Проведенное исследование позволило выявить ряд недостатков в стимулирования персонала, которые, однако, можно исправить, если Стимулирование сотрудников будет осуществляться в рамках организационной стратегии по персоналу на уровне высшего руководства и руководителями среднего звена.

Таким образом, можно отметить основные направления совершенствования стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй».

3. Рекомендации по созданию эффективной системы стимулирования персонала ООО Компания «Экспо-Строй»

3.1 Внедрение новых форм оплаты труда для повышения стимулирования персонала

Несомненно, одним из основных факторов стимулирования персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Необходимо совершенствовать оплату труда.

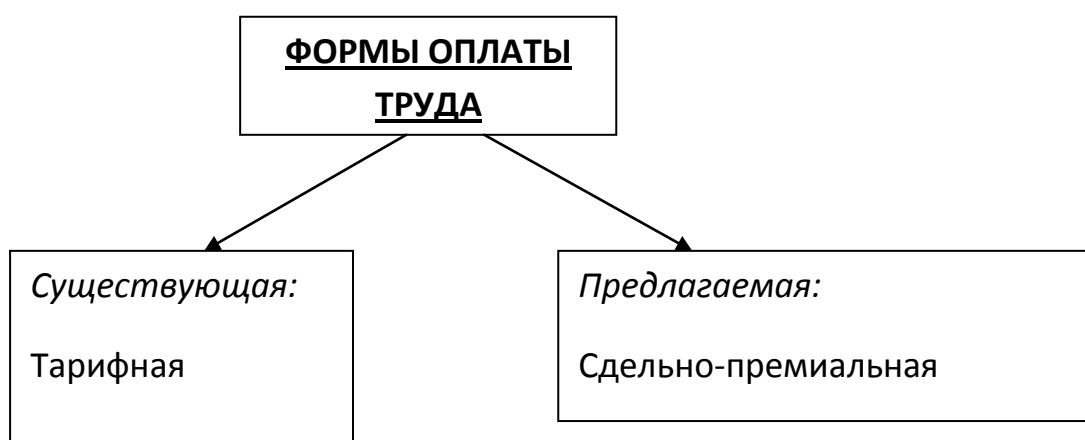


Рисунок 3.1 – Формы оплаты труда в ООО Компания «Экспо-Строй»

Сдельно-премиальная – когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономии материалов. Она служит основой стимулирования работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда.

При сдельно-премиальной оплате труда работающему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$Z_{\text{сд.пр.}} = Z_{\text{сд}} + Z_{\text{пр}} \text{ или } Z_{\text{сд. пр.}} = Z_{\text{сд}} \times (1 + \Pi_{\text{пр}}/100), \quad (1)$$

где $Z_{\text{сд.пр}}$ – сдельный заработок при сдельно-премиальной оплате труда, руб;

$Z_{\text{пр}}$ – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб;

$P_{\text{пр}}$ – процент премии за выполнение показателей премирования.

В положении о премировании персонала устанавливаются размеры премий и условий поощрения, при соблюдении которых премия выплачивается или снижается, если выявлены конкретные упущения в работе.

ООО Компания «Экспо-Строй» эта система оплаты труда может существенно увеличить материальную мотивацию персонала и улучшить предприятие в целом. Преимущества применения сдельно-премиальной оплаты труда для данного предприятия являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками.

Также фирме следует преобразовать существующую тарифную форму оплаты труда.

Анализ показал, что это сделать возможно с помощью трех основных форм:

- на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;
- на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок);
- на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда подразделений предприятия.

Работа по совершенствованию оплаты труда при первом варианте состоит в том, чтобы, используя более высокие тарифные ставки (оклады), существенно поднять уровень нормирования труда отменить искусственные системы премирования и доплаты, обеспечивающие механическое

повышение заработной платы, подкрепить возросший уровень труда мерами по повышению уровня организации труда.

Второй вариант объективно необходим там, где тарифные условия оплаты труда в силу каких-либо причин пересмотреть невозможно или их можно повысить незначительно. При этом варианте повышения жесткости нормирования труда требований к интенсивности труда и более высокой загрузке работников сопровождается чаще всего очень незначительным ростом тарифной оплаты, поскольку основной формой вознаграждения возросших результатов работы являются надтарифные выплаты.

Для рабочих предпочтительнее осуществлять совершенствование оплаты труда на основе прироста тарифной оплаты ее доли в зарплате.

Третий вариант совершенствования оплаты труда. Заработная плата направлена на стимулирование заданных конечных результатов. Наибольший эффект он может дать тогда, когда труд работников характеризуется широкой взаимозаменяемостью, и достаточно свободным и подвижным разделением труда. В чистом виде третий вариант совершенствования организации заработной платы может применяться достаточно редко, однако он может дополнить первые два.

Если интенсивность труда на данном рабочем месте отличается от нормативной, то следует проводить мероприятия по снижению или повышению интенсивности труда, в частности, изменению норм труда.

Все ошибочно установленные нормы труда, выявленные в ходе работы по совершенствованию нормирования труда, должны пересматриваться в установленном порядке.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами. Поощрения также должны

восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования ООО Компания «Экспо-Строй», кроме зарплаты и премий (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т.п.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ООО Компания «Экспо-Строй» и для работников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того, чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений (включая существующие в организации льготы) как справедливую, предлагается предпринять следующие меры:

- выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;

- лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т.п.), кому и за что они даются;

- выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

- постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

Чтобы премиальные сотрудника считались автоматически, необходима связь между документами, например, по продажам и начислением заработной платы. Следовательно, необходима единая информационная система на предприятии (например, «1С: Управление производственным предприятием 8») или взаимосвязь нескольких систем. В качестве универсальной программы для реализации мотивационных схем можно использовать продукт «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8». Применяться эта программа может различными способами:

1) в «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» выгружаются уже рассчитанные данные (по выручке и т.п.) из другой программы и начисляется заработная плата сотрудникам. Этот вариант не раскрывает полностью все возможности программы и допустим, когда на предприятии давно используется другая информационная система (возможно, программный продукт фирмы «1С», дописанный или написанный с нуля);

2) в «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» выгружаются либо вносятся вручную показатели, по которым выполняются расчеты.

В программе «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» существует встроенный механизм схем мотиваций. Это целый блок, позволяющий без особых усилий отобразить в системе практически любую схему стимулирования. В этот блок входят:

- универсальный набор способов расчета (формул для расчета);
- справочник показателей схем стимулирования;
- план видов расчета, позволяющих создавать разнообразные комбинации способов расчета и показателей схем стимулирования;
- интерфейс для пошаговой разработки/изменения схем стимулирования.

С помощью этого механизма управления мотивацией можно формировать схемы оплаты труда с неограниченным количеством поощрений и взысканий, вводить линейную и нелинейную зависимость

размера поощрения/взыскания от результатов работы, а также вводить привычные названия для результатов работы.

Важно отметить, что в программе этот блок носит консультационный характер и напоминает менеджеру, начисляющему заработную плату, о рекомендованных сотрудникам видах начислений. Решение же принимает сам человек, основываясь на совете программы. То есть достаточно один раз настроить и вносить изменения в схемы стимулирования, чтобы в разы облегчить работу персонала, начисляющего заработную плату.

Схемы стимулирования по рабочим местам могут создаваться в соответствии со структурой юридических лиц предприятия или в соответствии со структурой центров ответственности. Выбор этого варианта формирования схем доступен пользователю. Кроме того, поддерживается возможность использования нескольких схем стимулирования, например, основной и временных. Описанная технология позволяет отображать яркую картину схем стимулирования на предприятии. Кроме того, она очень удобна для менеджеров по персоналу.

Использование на предприятии мотивационных схем позволяет компании экономить на времени, затрачиваемом сотрудниками отдела кадров, построить четкую схему финансовых взаимоотношений с работниками, а также заинтересовать сотрудника в результатах его труда.

3.2 Основные направления совершенствования системы стимулирования персонала в организации

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате

обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу, применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома; устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников. На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Основными направлениями совершенствования мотивационного механизма ООО Компания «Экспо-Строй» являются:

1. Совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников.

С целью реализации поставленной задачи планируется в 2021 году увеличить число специалистов, имеющих высшее образование на 31 человека, специалистов, имеющих среднее специальное образование на 22 человека. Кроме того, на 2021 г. заключено соглашение между фирмой и Московским университетом имени С.Ю. Витте о дистанционном обучении работников предприятия с целью повышения их квалификации.

В соответствии с планом - графиком работы учебного центра на 2021 год продолжится обучение работников предприятия по различным

направлениям деятельности предприятия, посредством проведения семинаров, курсов повышения квалификации.

Всего в 2021 г. по плану-графику повысят свою квалификацию 23% сотрудников. Для улучшения профессионального и общетехнического уровня знаний линейного персонала и качества обслуживания линейных сооружений в течение 2021 года будет реализована программа по повышению квалификации и обучению главных инженеров и заместителей начальников, начальников транспортного цеха, ремонтного участка, рабочих линейных сооружений.

Общеобразовательная программа заложена в стандартах предприятия - «Кадровое обеспечение производства», «Обучение персонала», «Персональные должностные положения и инструкции. Требования к содержанию и порядок разработки», разработанные в рамках системы качества МС ИСО-9000.

Общеобразовательная программа предусматривает следующие направления:

- Постоянное сотрудничество с учебными заведениями (ВУЗами, техникума), занимающимися подготовкой специалистов, для создания кадрового резерва.
- Постоянная работа по подготовке и повышению квалификации работников предприятия, изучение новой техники и технологий, что в первую очередь проводится в учебном центре предприятия, а при необходимости в сторонних учебных заведениях.

Проведение аттестации руководителей, специалистов, перетарификации рабочих основных профессий не реже одного раза в 3 года. Это дает возможность оценить профессионализм, деловой уровень работников предприятия, своевременно принять корректирующие меры по устранению недостатков. Для работников - поддержания

профессионального уровня на должном уровне, продвижение по работе, включение в резерв, увеличение заработной платы.

Анализ результатов профессионального обучения, итогов аттестации специалистов, перетарификации рабочих является обязательным, он позволяет внести необходимые коррективы в дальнейший процесс повышения квалификации и профессиональной переподготовки каждого работника. Такой анализ является составной и завершающей частью проекта профессионального обучения, который позволяет гибко и точно реагировать на все изменения в производстве и потребностях в обучении каждого работника.

2. Планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития Общества. Для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами в фирме прием на работу осуществляется только на конкурсной основе в соответствии с Положением о порядке рассмотрения и конкурсного отбора на замещение вакантных должностей. Для формирования программы по обеспечению ООО Компания «Экспо-Строй» квалифицированными кадрами с соответствующим образовательным уровнем в течение 1 полугодия 2008 года планируется провести полный анализ кадрового состава предприятия на соответствие занимаемым должностям.

3. Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Внутрифирменные правила и нормы трудового распорядка для работников регулируются и будут регулироваться «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников, которые определяют порядок приема и увольнения, основные обязанности работников и администрации предприятия, трудовой распорядок дня. Соблюдение указанных Правил является обязательным для каждого работника предприятия.

Трудовая дисциплина работников регулируется Трудовым Кодексом и Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными 06.04.2013г. генеральным директором ООО Компания «Экспо-Строй».

4. Проведение постоянного анализа кадрового состава филиала на предмет его профессионального соответствия занимаемым должностям, а также сложному технологическому оборудованию, эксплуатируемому в ООО Компания «Экспо-Строй». На основании результатов аттестации будут подготовлены предложения по повышению квалификации технических кадров предприятия и конкретные мероприятия, связанные с их реализацией.

5. Совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование каждого сотрудника на своем рабочем месте. В соответствии с бизнес-планом на 2021 год средняя заработная плата увеличится по сравнению с 2020 годом на 24% и составит в абсолютном выражении 36700 рублей.

6. В целях социальных мотивов работы персонала целесообразно сохранение социальных гарантий и благ. В соответствии с коллективным договором предприятие в 2021 г. предоставит работникам следующие льготы: частичную оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, выплату единовременных пособий при достижении пенсионного возраста, материальная помощь одиноким и многодетным родителям, материальная помощь неработающим пенсионерам, единовременная материальная помощь по заявлениям и др. Всего на 2021 г. предполагается направить на социальные льготы более 1700 тыс. рублей.

7. Для формирования целостного положительного имиджа ООО Компания «Экспо-Строй» в представлении сотрудников и внешних потребителей необходимо:

- Пропагандировать положительный имидж внутри фирмы.

- Стимулировать поведение сотрудников таким образом, чтобы имидж предприятия поддерживался на должном уровне как на рабочих местах, так и за пределами предприятия.

8. С целью повышения удовлетворенности работой на предприятии необходимо учитывать ведущие побудительные мотивы личности, а именно:

- гигиенические, которые включают в себя понятие психологического настроя на труд (организация современных рабочих мест, создание комнат отдыха, открытие столовой, гарантия сохранения и повышения зарплаты)

- мотивационные, которые включают в себя признание трудовых успехов, предоставление большей самостоятельности, возможности творчества и карьерного роста.

3.3 Совершенствование стимулирования персонала на основе применения социально-психологических методов в управлении

В качестве социально–психологических методов стимулирования персонала можно выделить:

- 1) совершенствование психологического климата в коллективе;
- 2) управление конфликтами.

Вклад в создание благоприятного климата – это оптимизация работы внутри компании. Каждый сотрудник должен знать, что, в какие сроки и для чего он делает. Необходим процесс постоянной оптимизации структуры, оптимизации функциональных обязанностей под влиянием рыночной ситуации. Ситуация безответственности и непонимания сферы своей деятельности, ее границ провоцирует внутреннюю напряженность в компании. Правильно прописанные, четкие должностные обязанности, Положения о дирекциях и подразделениях, электронный документооборот могут частично снять данную проблему.

Устойчивый психологический климат в коллективе характеризуется стабильностью и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Благоприятный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт – это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Если же компромисс не найден, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Ее следует предупреждать или, если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать.

Очень важное условие успешности стратегии стимулирования служит доверительность в отношениях между работниками и руководством: своевременное и точное информирование о производственно–экономической

ситуации на предприятии, изменениях в соответствующих секторах рынка, намечаемых действиях и успешности их реализации.

Причинами возникновения каждого конфликта, в конечном счете, является развитие самой организации, на что должна оперативно реагировать система управления. Нарушение принципов управления – основной и непосредственный фактор конфликта. Среди основных причин возникновения конфликтов можно отметить:

1) Неопределенность управления и принятой технологии. Это серьезный повод для возникновения конфликта. Когда в течение одного дня, недели какие-то управленческие решения сначала принимаются, а потом отменяются, реакция персонала достаточно негативна.

2) Многоначалие. Когда полномочия руководителей пересекаются, они издадут противоречащие друг другу распоряжения, каждый требует отчета, усложняя непосредственную работу сотрудников.

3) Число подчиненных превышает максимальное. В этом случае теряется индивидуальное общение и непосредственный контроль. Как следствие – снижаются дисциплина и ответственность.

4) Присутствие «профессиональных» возмутителей спокойствия – такой категории работников, которые всегда и везде будут искать причины для недовольства, обсуждать это с другими, насаждать атмосферу раздражения и дискомфорта. Это так называемые спровоцированные конфликты.

Все конфликты вне зависимости от причин их возникновения и типов имеют общие стадии развития.

Предконфликтная стадия – возникновение противоречия интересов, потребностей тех, которые человек получает, и тех, которые он ожидал получить. Как следствие, возникает напряженность – эмоциональная возбудимость, ослабляется самоконтроль, реальность воспринимается в искаженном виде.

Конфликтная стадия – начинается с инцидента или повода для реакции конфликтующих сторон. Затем происходит осознание противника, и формулируются противоречия. Участники конфликта вступают в борьбу, продумывая ее конечную цель. Таким образом, они переходят к открытым действиям для достижения своих целей. Дальнейшее развитие этих действий напрямую связано с позицией руководства, их вмешательством в конфликт. Эта стадия является переломной, так как позволяет участникам конфликта реально взглянуть на сложившуюся ситуацию, оценить свои шансы и шансы противника на успех. На этом этапе происходит перелом, определяющий дальнейшее развитие конфликта.

Далее возможны следующие варианты: обострение борьбы, ослабление борьбы, поиск разрешения конфликта. Выбрав третий путь – поиск разрешения конфликта, стороны начинают вести диалог, в переговорах участвует третье лицо. На этом важная задача руководства – изменить не только настрои участников конфликта, но и объективные причины его возникновения. Если администрация ограничится только внешними решениями, не затронув реальных причин, в дальнейшем этот конфликт возобновится в более острой форме. Если же руководству это удалось, то конфликтующие стороны становятся партнерами. Говоря об устранении причин, порождающих конфликт, мы подошли к понятию «управление конфликтом», то есть организации, как самого процесса, так и конфликтующих сторон.

Каждый руководитель подбирает свой стиль управления конфликтом, исходя из своего опыта и знаний. Наиболее употребляемыми на практике являются способы межличностного управления конфликтами.

Подавление конфликта принуждением, применением власти. При таком способе разрешения конфликта учитываются интересы только одной стороны, не анализируются интересы других участников. Применение такой тактики возможно при объективно высоком уровне доверия и уважения

руководителя. Объективное решение проблемы, породившей конфликт, – это путь диалога, выяснение интересов всех сторон, обмен мнениями, анализ возможных вариантов. Очень результативный путь. «Заигрывание» конфликта – замалчивание и уход от участия в нем, в конечном итоге не решает самой причины конфликта, не способствует нормализации отношений. Наименее результативный путь.

Сознательный отказ от участия в конфликте – из желания все происходящее сохранить втайне, процесс происходит на основе понимания и успокоения каждой из сторон, но не принимается никаких решительных действий. Поиск компромисса – наиболее эффективный путь разрешения любого конфликта. Возможен на поздних стадиях развития конфликта, когда становятся очевидны причины и основания его возникновения, интересы обеих сторон.

Руководителю необходимо помнить о том, что применение силовых форм разрешения конфликта может привести к скрытой форме – саботажу, ведущему либо к «невидению» слабых мест в работе, либо к созданию условий, ведущих к снижению качества и производительности. Признавая неизбежность самого факта конфликтов, необходимо подчеркнуть важность работы по профилактике и предупреждению их возникновения. Главная роль при решении этих вопросов возлагается на руководство торгово-выставочным залом и менеджера по персоналу. Первый несет персональную ответственность за обеспечение всех сотрудников необходимой информацией, материалами и инструментами, продумывает структуру горизонтальной и вертикальной власти в торгово-выставочном зале. Второй внимательно следит за развитием отношений в подразделениях, выявляя предконфликтные ситуации, зачинщиков конфликтов, проводит индивидуальную работу с ними.

Руководители должны уметь вовремя предотвратить конфликтную ситуацию. Например, придавая острой конкуренции в коллективе форму

соревнования, снимается конфликт по поводу предстоящей вакансии или, проводя открытые продвижения сотрудников из числа резерва, пресекаются интриги и «подсидивания» коллег. В профилактике конфликтов необходима организованность, последовательность и авторитетность руководства, а также гласность проводимых мероприятий.

Для совершенствования системы управления конфликтами возможно участие руководства и персонала в тренингах, целями которого являются понимание конфликта, как явления и выработка навыков управления конфликтной ситуацией.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Заключение

Построение системы стимулирования персонала в организации дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, т.к. эффективная система стимулирования позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью.

В связи с тем, что на систему стимулирования персонала существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и ряд других факторов, то следует говорить о множестве концепций стимулирования персонала.

Все они ориентированы главным образом на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала.

В работе был проведен анализ системы стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй». Организационно–правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Внутренние документы ООО Компания «Экспо-Строй» определяют основные начала взаимоотношений всех органов управления предприятием, их правовое положение в структуре управления, содержат требования к работникам предприятия и их основные обязанности, порядок деятельности и ответственность.

Численность персонала в 2021 году увеличилась по сравнению с 2019 годом на 11 человек. Необходимо отметить, что рост численности работников – это один из косвенных показателей развития производства и роста предприятия.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продаж и повышения эффективности труда.

Анализ личного стимулирования труда работников ООО Компания «Экспо-Строй» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой стимулирования и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу. Это свидетельствует о том, что на предприятии работает профессиональный, организованный, но недостаточно мотивированный трудовой коллектив работников.

Проведенное исследование позволило выявить ряд недостатков в стимулировании персонала, которые, однако, можно исправить, если стимулирование сотрудников будет осуществляться в рамках организационной стратегии по персоналу на уровне высшего руководства и руководителями среднего звена.

Таким образом, в работе были выявлены основные направления совершенствования стимулирования персонала в ООО Компания «Экспо-Строй».

- 1) совершенствование оплаты труда и системы материального стимулирования персонала;
- 2) совершенствование социально–психологических методов в управлении.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ООО Компания «Экспо-Строй» и для работников системы оплаты за выполненную

работу является важным фактором повышения уровня трудового стимулирования персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

В качестве универсальной программы для реализации мотивационных схем используется продукт «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8».

Использование на предприятии мотивационных схем позволяет компании экономить на времени, затрачиваемом сотрудниками отдела кадров, построить четкую схему финансовых взаимоотношений с работниками, а также заинтересовать сотрудника в результатах его труда.

В качестве социально–психологических методов стимулирования персонала можно выделить: 1) совершенствование психологического климата в коллективе, 2) управление конфликтами.

Вклад в создание благоприятного климата – это оптимизация работы внутри компании. Необходим процесс постоянной оптимизации структуры, оптимизации функциональных обязанностей под влиянием рыночной ситуации. Ситуация безответственности и непонимания сферы своей деятельности, ее границ провоцирует внутреннюю напряженность в компании. Правильно прописанные, четкие должностные обязанности, Положения о дирекциях и подразделениях, электронный документооборот могут частично снять данную проблему.

Устойчивый психологический климат в коллективе характеризуется стабильностью и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов.

Для совершенствования системы управления конфликтами возможно участие руководства и персонала в тренингах, целями которого являются

понимание конфликта, как явления и выработка навыков управления конфликтной ситуацией.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Список использованных источников

1. Авдеев, Василий Васильевич. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. — Москва: Финансы и статистика, 2019. — с.141-156.
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: ЮНИТИ, 2020— с. 54-58.
3. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 2004, № 3 - с. 106-120.
4. Альгиербург Г. Предприятие будущего. Структура, методы, стиль руководства. М.: 2019. – 327 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия организации, процесс: Учебник 2-е изд. М.: изд-во «Фирма Гердарика», 2019. - 416 с
6. Гвишиани Д.И. Организация и управление. 3-е изд., перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019. - 332 с.
7. Деслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. М.: Изд-во «Бином», 2019. - 432 с.
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2020. - 184 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2020. – 235 с.
10. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. М.: НГАЭиУ, Новосибирск: ИНФРА; 2019. - 256 с.
11. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. СПб: Изд-во СПб ГУ ЭФ, 2019. -Ч. I: 144 с.

12. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 2013. - 300 с.
13. Маусов Н.Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 2015. - № 6. С.106.
14. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во «Приор», 2014. - 384 с.
15. Основы управления персоналом / Под ред. Г.М. Генкина. СПб, 2019. - 387 с.
16. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2014. - 279 с.
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2019. - 480 с.
18. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. М.: Закон и право. ЮНИ-ТИ, 2019. - 469 с.
19. Книга работника кадровой службы /Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: “Издательство“ Экономика”, 2015. – 423-424 с.
20. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2015 г., № 2. – с.41-47.
21. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2015г. – с. 167-184
22. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб. пособие. — СПб., 2014. — 51с.
23. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2015г., № 2 – с.14-17.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Го-

сударственный университет управления — Москва: Экзамен, 2013. — с. 245-254.

25. Кузнецов В.И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом». Система дистанционного обучения М.: ВЛАДОС, 2013. – 174 с.

26. Ладанов И.Д. Под ред. проф. Сергеюка П.И. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей —: Ника, 2019. — с.155-157.

27. Линькова Е. Знакомьтесь: положение о персонале. Кадровое дело, июль 2015. – с. 31-39.

28. Лобанов, В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / Лобанов В. // Проблемы теории и практики управления: Междунар. журн. — Москва, 2014г.— №2. — с.118-123. — (Управление персоналом).

29. Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — 2-е изд., перераб. и доп — Москва: Интел-Синтез, 2015г. — с.118-121.

30. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2014. - с.6-45.

31. www.hro.ru/hrm/ - онлайн-журнал для менеджеров по персоналу, специалистов в области управленческого консультирования и работников кадровых служб предприятий и организаций.

Таблица 1 - Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

№ п/п	Мотивы	Стимулы
1	<p>По удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: производительность качество работы повышение занятости рост квалификации и мастерства повышение ответственности совмещение должностей работа на одном предприятии</p>	<p>Рост заработной платы Доплаты к заработной плате Надбавка к заработной плате Материальная помощь Един временные выплаты Премиальная система Социальный пакет Система участия и прибылях Комиссионные с объемов продаж</p>
2	<p>Жизненного самоопределения (личностные): призвание переключение самовыражение любопытность творчество изобретательство рационализаторство наука как занятие</p>	<p>Представление работы по интересам, по призванию Профессиональная ориентация Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение Повышение творческою характера труда Учет личных качеств и способностей работника Развитие неспециализированной карьеры Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретения, открытия Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы Гибкие графики работы Доступ к новой информации Всеобщее признание и уважение</p>
3	<p>Социального взаимодействия: общение подражание сопричастность солидарность поддержка безопасность дружба взаимовыручка</p>	<p>Возможность общаться на рабочем месте Благоприятный социальный микроклимат Демографический стиль руководства Участие в управлении и принятии решений Единый статус работников Равные возможности, равенство шансов Доска почета Признание заслуг Справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждении) Программы культурно - оздоровительных мероприятий Социальный пакет</p>

Таблица 1 – Показатели финансовой устойчивости ООО Компания «Экспо-Строй», тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.
1	2	3
1. Собственный капитал	1632,0	1642,0
2. Внеоборотные активы	606,0	970,0
3. Собственные оборотные средства	1026,0	672,0
4. Долгосрочные кредиты и займы	-	-
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	1026,0	672,0
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	-	-
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	1026,0	672,0
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	2 519,0	3 228,0
9. Недостаток собственных оборотных средств	-1493,0	-2556,0
10. Недостаток собственных средств и долгосрочных заемных источников	-1493,0	-2556,0
11. Недостаток общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-1493,0	-2556,0
12.1. 3-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации	-	-
12.2.	-	-
12.3.	-	-
Финансовая устойчивость предприятия	кризисное	кризисное

Таблица 1– Показатели финансово–хозяйственной деятельности ООО
Компания «Экспо-Строй» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
Оборот торговли, тыс. руб.	37212	55626	18414	149,48
Валовая прибыль				
– в сумме, тыс. руб.	7252	12996	5744	179,21
– удельный вес в обороте торговли, %	19,49	23,36	3,87	
Издержки обращения				
– в сумме, тыс. руб.	2483	2957	474	119,09
– удельный вес в обороте торговли, %	6,67	5,32	-1,36	
Прибыль от продаж				
– в сумме, тыс. руб.	4769	10039	5270	210,51
– удельный вес в обороте торговли, %	12,82	18,05	5,23	
Численность персонала, чел	14,00	22,00	8,00	157,14
Производительность труда 1 работника	2658,00	2528,45	-129,55	95,13
Прочие расходы	123	179	56,00	145,53
Прибыль до налогообложения				
– в сумме, тыс. руб.	4646	9860	5214	212,23
– удельный вес в обороте торговли, %	12,49	17,73	5,24	

ТЕСТ «ПУЛЬСАР»

Таблица 1 – Тест «Пульсар» по оценке качества организации

Баллы	Оцениваемое качество
1	2
12 11 10	<i>1.Подготовленность к деятельности</i> Все члены нашей группы обладают глубокими профессиональными качествами, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы
9 8 7	Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применить свои знания на практике.
6 5 4	В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы.
3 2 1	Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов – это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий.
12 11 10	<i>2.Направленность</i> Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстность.
9 8 7	Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения.
6 5 4	У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовать их с другими членами коллектива.

3 2 1	Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность.
12 11 10	<i>3.Организованность</i> Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы.
9 8 7	Мы часто пытаемся самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор нечетко представляет план работы и возможности каждого.
6 5 4	При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику.
3 2 1	Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с группой.
12 11 10	<i>4.Активность</i> Все члены группы люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу.
9 8 7	Большинство членов нашей группы люди энергичные, заинтересованные в эффективности работы. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу.
6 5	Большинство членов нашей группы пассивны, мало участвуют в общей работе, но помогают друг другу,

4	стараяются решать проблемы индивидуально.
3 2 1	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга.
12 11 10	<i>5.Сплоченность</i> В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу: «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудиться совместно.
9 8 7	Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга.
6 5 4	Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает рассеянность, отчужденность.
3 2 1	Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы.
12 11 10	<i>6.Интегративность</i> При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение.

9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного голосования.
6 5 4	При необходимости выработать важное решение узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких.
3 2 1	В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно.
12 11 10	<i>7.Референтность</i> Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свою группу.
9 8 7	В нашей группе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение.
6 5 4	Большинство членов нашей группы люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают малые придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное.
3 2 1	Члены нашей группы люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер скрытых или явных выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе.

Таблица 2 – Бланк для ответов тестируемых

Номер качества	Баллы
1. Подготовленность к деятельности	
2. Направленность	
3. Организованность	
4. Активность	
5. Сплоченность	
6. Интегративность	
7. Референтность	

Таблица 3 – Результаты опроса

	1	2	3	4	5	6	Средний балл
1. Подготовленность к деятельности	10	12	6	8	12	8	9,3
2. Направленность	9	10	6	10	12	7	9,0
3. Организованность	9	9	8	7	8	6	7,8
4. Активность	9	8	9	8	9	8	8,5
5. Сплоченность	8	9	9	7	9	7	8,2
6. Интегративность	8	8	6	7	8	6	7,2
7. Референтность	10	9	7	11	12	9	9,7