

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(магистерская работа)

на тему: «Совершенствование механизма стимулирования труда персонала  
организации (на материалах ООО «Формат»)»

Выполнил(а) студент(ка)  
3 курса, группы № 293 м-з  
Передельская Юлия

---

подпись

Научный руководитель:  
канд. экон. наук, проф.  
Соколова Ольга Николаевна

---

подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Ю. Рудакова  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Выпускная квалификационная  
работа защищена  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.  
Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК:  
д.э.н., профессор  
Кундиус В.А.

---

подпись

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1 Стимулирование труда персонала организации: понятие, функции, методы, классификация форм стимулирования.....	6
1.2 Основы механизма стимулирования труда персонала организации .....	17
1.3 Проблемы стимулирования труда персонала организации в современных условиях .....	21
2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ФОРМАТ» .....	27
2.1 Общая характеристика, основные показатели деятельности и структура управления организацией.....	27
2.2 Особенности механизма стимулирования труда персонала организации	39
2.3 Оценка механизма стимулирования труда персонала организации.....	45
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФОРМАТ» .....	57
3.1 Рекомендации по совершенствованию механизма стимулирования труда персонала организации.....	57
3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

По мнению специалистов в области управления, эффективность современной организации во многом определяется компетентностью персонала, его мотивационными установками на труд.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующий механизм стимулирования труда. Разработка системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от механизма стимулирования труда персонала во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации.

Стимулирование труда сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку оно выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, не только как совокупности функций и должности, а человека – как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс. Можно сказать, что на сегодняшний день проблема человеческого фактора всеми осознана. По мнению многих практиков и теоретиков менеджмента, путь к упрощению процесса управления, а значит, к наивысшей его эффективности лежит через решение проблемы стимулирования труда.

Объект исследования – ООО «Формат».

Предмет исследования - механизм стимулирования труда персонала.

Цель работы заключается в анализе механизма стимулирования труда персонала организации в ООО «Формат» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические вопросы и современную практику стимулирования труда персонала;
- произвести анализ действующего механизма стимулирования труда персонала организации ООО «Формат»;
- разработать предложения по совершенствованию механизма стимулирования труда персонала организации ООО «Формат»;
- провести расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению механизма стимулирования труда персонала предприятия.

В современном мире бизнес делают не станки и конвейеры, а люди. Заинтересованность персонала в работе и успехе компании напрямую влияет на ключевые показатели ее эффективности.

Методами исследования были теоретические: анализ, сравнение, обобщение и эмпирические: описание, наблюдение, опрос.

Бизнес с человеческим лицом становится нормой жизни, а такие вещи как мотивация, здоровая атмосфера и корпоративная культура – факторами конкуренции на рынке труда.

В классической схеме материального стимулирования труда персонала существует прямая связь индивидуальных показателей эффективности сотрудника с основными показателями бизнеса – рост доли рынка, объем продаж, выручка.

Научная новизна заключается в уточнении понятия механизма стимулирования труда персонала для рекламных компаний как совокупности мероприятий, стимулирующих проявление профессиональных качеств каждого сотрудника, способствующих развитию компании как сильного конкурента в рыночной среде.

Практическая значимость состоит в разработке комплекса мер по совершенствованию механизма стимулирования труда персонала рекламной компании ООО «Формат», которые базируются на введении материальных и нематериальных методов стимулирования, позволяющих повысить качество работ/услуг, что в свою очередь приводит к росту основных показателей деятельности предприятия.

При правильной программе внутренних коммуникаций, системе материального и нематериального стимулирования, а также работы линейных сотрудников, каждый человек будет мотивирован на достижение своих индивидуальных целей и выполнение всех проектов. Если какой-то из вышеуказанных элементов отсутствует или неправильно работает – персонал компании станет менее вовлеченным и потеряет уверенность в правильности выбранной стратегии компании. Как следствие, коллектив станет менее стабильным.

Структура работы предопределена целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Стимулирование труда персонала организации: понятие, функции, методы, классификация форм стимулирования

Стимулирование труда персонала является инструментом управления действий сотрудника. Данный инструмент построен на совокупном применении тех правил и ценностей, которые позволяют удовлетворить социальные потребности работников. Работа данного механизма зависит не только от факторов, которые гарантируют качественное исполнение трудовых обязанностей, но и важность (предполагаемого сотрудником и руководством) вознаграждения.

Стимулирование персонала – это побуждение к активной деятельности членов трудового коллектива, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности [7, с. 179].

В свою очередь, стимулами являются все внешние факторы, которые оказывают какое-либо влияние на трудовое поведение работника. Соответственно, процесс стимулирования предполагает целенаправленное воздействие внешней среды на достижение целей и удовлетворения потребностей человека [7, с. 181]. Посредством влияния на достижение собственных целей сотрудника, предполагается исполнение главных задач всей компании.

Процесс стимулирования заключается в создании определенной трудовой ситуации, которая бы воздействовала на потребности личности. Ситуация включает в себя следующие элементы: организацию труда, организацию оплаты труда, условия труда, элементы социальной инфраструктуры, в том числе жилищно-бытовые условия. Все перечисленные элементы внешней среды могут, как активизировать трудовую деятельность человека, так и блокировать целесообразные действия работника во время труда. Поэтому целью стимулирования труда

является создание такой ситуации, которая бы активизировала трудовую деятельность работника.

Стимулирование труда выполняет следующие функции [15, с. 106]:

- экономическую, которая заключается в содействии повышению эффективности производства, решения задач, стоящих перед организацией. В экономическую функцию входит также распределение созданных материальных благ, дифференциация уровня заработной платы, обеспечение эквивалентного обмена между работодателем и наемным работником;
- социальную - стимулирование труда в значительной степени определяет социальную структуру общества, служит основой удовлетворения потребностей личности, его развития, а также степенью удовлетворения потребностей личности;
- психологическую - формирует и воспитывает человека как специалиста, как личность, развивает трудолюбие, трудовую мораль.

Все рассмотренные функции стимулирования на практике тесно взаимосвязаны между собой.

Любое стимулирование труда подразумевает обмен. Работодатель нанимает работников для того, чтобы использовать их знания, навыки, опыт в производственном процессе изготовления материальных и духовных благ. Наемные работники нанимаются к работодателю для получения от него определенных социально значимых благ. Обмен должен быть справедливым, эквивалентным [28].

Кроме этого, стимулирование труда всегда предполагает определенную свободу поведения человека. Внешняя обстановка имеет лишь опосредованное влияние. Сотрудник самостоятельно выбирает способ своего поведения, может выбрать высокую активность во время труда, обеспечивающую высокий заработок и высокий статус в коллективе, или минимальную активность, обеспечивающую сохранение за собой рабочего места и минимальный уровень заработной платы [33, с. 213]. Предоставление работнику определенных свобод усложняет процесс стимулирования труда.

Однако в связи с тем, что работник сам формирует свое трудовое поведение, это повышает его ответственность за выбранные действия, изменяет отношение к труду.

Следовательно, механизм стимулирования труда заключается в создании такой обстановки вокруг работника, которая бы при условии сохранения свобод, формировала у человека активное трудовое состояние.

Существуют различные меры стимулирования труда (Таблица 1). Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации: удовлетворение материальных и социальных потребностей, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации.

Таблица 1 – Меры стимулирования труда [29]

Направление	Характеристики направления
Удовлетворение материальных	- заработная плата (должна соответствовать выполненной работе); - возможность приобретения нужных вещей (спец. одежды, расходные материалы и т.д.).
Удовлетворение социальных потребностей	- информированность (получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха); - общение с коллегами (посредством встреч, конференций, выездных командировок, посещения специализированных выставок и т.д.).
Удовлетворение потребностей в личностном росте и самоактуализации	- разработка и принятие программы развития каждого сотрудника, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры.



Стимулирование труда направлено на удовлетворение потребностей человека, физиологического или психологического ощущения недостатка чего-либо. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо.

4. Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [4, с. 38].

По теории Маслоу все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры (Рисунок 1), в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

К духовным потребностям относятся: личностный рост, развитие, самопознание. Эстетические потребности: любовь, радость, красота. Творческие потребности: творчество, созидание, познание, открытие. Потребности в уважении включают: нужность, значимость, признание, самоуважение. Социальные потребности: общение, внимание, забота,

поддержка. Потребности в безопасности: защищённость, уверенность, стабильность, комфорт. Физиологические потребности: пища, вода, сон.



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по Маслоу

Данная пирамида отражает, что высшая ценность человеческой жизни это открытия, эстетика и саморазвитие.

Следовательно, помимо материальной мотивации, важны такие моменты как удобство (например, индивидуальный график работы), благодарность, признание успехов сотрудника и его рост как личности, и как профессионала.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложения 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 [4, с. 38]. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей.

Всего в мире существует огромное множество методов стимулирования сотрудников к продуктивному труду. Каждая компания работает по индивидуальному графику, соответственно на разные коллективы может иметь воздействие разные формы и методы стимулирования сотрудников к труду.

Со временем потребности людей меняются. Если изначально их интересовали финансовые стимулы, то с повышением заработной платы, продвижением по карьерной лестнице, для них наиболее актуальным является возможность обучения за границей, представление своей организации на различных форумах и семинарах и т.д [34, с. 487].

Итак, всего можно выделить три огромных сферы методов стимулирования сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный и социально-психологический метод. Рассмотрим каждый из них более подробно.

К экономическому методу стимулирования можно отнести все виды финансовой мотивации сотрудников к труду. Это премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации и т.д. До недавних пор считалось, что данный метод является самым эффективным. Объясняется это достаточно просто. Каждый специалист устраивается на рабочее место с главной целью: финансово обеспечить себя и свою семью. Поэтому дополнительные финансы являются определяющим стимулом в работе сотрудников. Однако в экономическом методе стимулирования к труду есть свои нюансы.

Во-первых, он должен быть четко синхронизирован с планами работы организации. Внедрять данную форму стимулирования труда сотрудников необходимо для достижения какой-то конкретной цели. К тому же, на общем совещании рекомендуется огласить всем сотрудникам, по какому принципу будет выплачиваться денежная надбавка, какие критерии будут

определяющими в начислении финансов. Для того чтобы поддерживать интерес, можно время от времени публиковать в корпоративном издании, вывешивать на общий стенд предварительные итоги работы специалистов, отделов, департаментов и т.д. Видя, кто находится в лидерах, а кто немного отстает, специалисты будут мобилизовать свои силы для получения желанного вознаграждения.

Во-вторых, финансовая система стимулирования должна быть четко обоснована, она не должна выплачиваться специалистам систематически. Иными словами, если вы ежеквартально будете начислять сотрудникам некоторую сумму, то в скором времени они будут воспринимать ее не как поощрение за хорошую работу, а как ожидаемую, должную прибавку к заработной плате.

В-третьих, все сотрудники должны четко понимать, за какую деятельность им были начислены дополнительные деньги. Если вы распорядитесь выплатить специалистам, удачно завершившим контракт, некоторую денежную сумму, а их не предупредите за что и в какой объеме эта сумма будет выплачена, то сотрудники просто не поймут, почему именно им были переведены данные деньги. Это может родить в глазах остального коллектива недоверие по отношению к компетентности действий руководителей.

В-четвертых, денежное вознаграждение должно быть непосредственно связано с результатом труда. Только тогда оно несет максимальное мотивирующее значение [26, с. 98]. Если вы решили выплатить денежную сумму, но сделали это спустя несколько месяцев после завершения контракта, то эмоции от удачной сделки уже улягутся, а ваше вознаграждение будет восприниматься как давно ожидаемая должная добавка к заработной плате.

Организационно-административный метод стимулирования персонала к труду базируется не только на соблюдении законодательства, трудового кодекса РФ, но и на признании распоряжений руководящего состава

организации единственно верными, не подлежащими обсуждению или сомнению. Порою, во многих организациях дирекция стремится установить неформальное общение с подчиненными. Однако это играет злую шутку в первую очередь, с директорским составом. Через некоторое время сотрудники перестают видеть в глазах руководства авторитет, слова которого не подлежат обсуждению. Таким образом, общая система взаимодействия сотрудников между собой, управления, достижения единых целей компании постепенно будет стремиться к нулю. В каждой организации должна существовать определенная иерархия, определяющая то, на какой ступени находится каждое должностное лицо, кому подчиняются сотрудники, как сформирована работа всего предприятия в целом. Только в этом случае работа сотрудников будет слаженной, а указания выполняться быстро и незамедлительно.

Социально-психологический метод определяет поведение сотрудников. Порою, психологический климат в коллективе намного важнее финансовой мотивации. Если сотрудники комфортно, уютно себя чувствуют на рабочем месте, могут свободно общаться с коллегами, то они более быстро и качественно выполняют свою работу. К тому же положительный психологический климат в коллективе позволяет избежать текучести кадров. Не редки случаи, когда специалисты, получая низкую заработную плату, держались за свое рабочее место, выполняли должностные обязанности лишь потому, что в этом коллективе они чувствовали себя комфортно, уверенно и защищено. На практике установить положительный психологический климат в коллективе можно при помощи различных тренингов, направленных на сплочение коллектива, проведения разных праздничных корпоративных мероприятий, посвященных празднованию крупных календарных дат, дней рождения, выезды на природу и т.д [19, с. 132].

Отдельно можно выделить так называемые «необычные» методы стимулирования труда. Их можно разделить на две группы: вызывающие положительную реакцию персонала и способствующие росту

удовлетворенности трудом, и те, которые вызывают противоречивую реакцию персонала (которые одновременно могут благоприятно воздействовать на эффективность работы одних сотрудников и снижать производительность других).

К первой группе необычных методов стимулирования можно отнести следующие методы:

- выражение признательности и награждение сотрудников с помощью песни, написанной в честь сотрудника, в слова которой включены имя и достижения сотрудника/результаты труда;
- фильмы о сотрудниках, рассказывающие историю работы, результаты;
- книги почета компании, в которой кратко описываются основные достижения сотрудников;
- ужин с директором для лучших рядовых сотрудников, во время которого руководитель может лучше узнать интересы и потребности обычных сотрудников, узнать их мнение о работе компании, рекомендации;
- благодарственные письма родственникам сотрудников;
- премии «за здоровый образ жизни», бонусы «за верность компании», доплаты за продолжение образования, надбавки за хорошие отношения с подчиненными;
- компенсации расходов на отпуск, дополнительные выходные, творческие отпуска и др [13, с. 220].

Перечисленные и подобные методы нематериального стимулирования особенно эффективны, когда используются впервые. Такие награждения запоминаются надолго. Необычные методы материального стимулирования будут эффективны при систематическом использовании. В результате применения подобных методов в компании повышается удовлетворенность сотрудников трудом, улучшается социально-психологический климат, снижается текучесть кадров.

Ко второй группе относятся методы, которые могут, как повышать эффективность труда, так и понижать ее. Это будет зависеть от того, в какой ситуации применяется метод, от сотрудников, работающих в компании, от целей, которых хочет достигнуть организация, разрабатывая систему стимулирования труда персонала. К методам этой группы можно отнести следующие: передвижение по офису на роликах, создание комнаты отдыха, возможность приводить на работу домашних питомцев, ударить в колокол по завершению сделки/задания, возможность заниматься на работе любимым делом, наличие бара на рабочем месте и др.

Методы второй группы, с одной стороны, могут повысить мотивацию сотрудников, раскрыть их творческие способности, дают возможность отдохнуть на рабочем месте и чувствовать себя комфортно. С другой стороны, данные методы могут привести к обратному результату и превратить работу в непрерывный праздник, вызвать текучесть ценных сотрудников/отпугнуть новых сотрудников, для которых такая необычная обстановка будет препятствием для эффективной работы [4, с. 56]. В результате это негативно отразится на производительности труда, т. к. передвижение на роликах, питомцы и др. могут создавать шум и некомфортную обстановку для окружающих. Таким образом, компаниям необходимо заранее оценить возможный эффект использования необычных методов стимулирования труда.

Классификация форм организации стимулирования:

1. По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:

- опережающая - информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности (например, при найме на работу), т.е. информация опережает деятельность;
- подкрепляющая - о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания.

2. По учету результатов деятельности при определении стимула:

- коллективная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива, бригады, участка, цеха и т.д.;

- индивидуальная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. По учету отклонений результатов деятельности от нормативных при определении стимула:

- позитивная - при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;

- негативная - при назначении стимула оценивается не достижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и получением стимула:

- непосредственная - стимул вручается сразу после завершения действия, т.е. лаг как таковой отсутствует;

- текущая - стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);

- перспективная - стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т.д.).

5. По степени и характеру конкретности условий получения стимула:

- общая - конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует;

- эталонная - стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;

- соревновательная - стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе [34, с. 256].



В практике в чистом виде ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

Таким образом, российским компаниям необходимо правильно применять методы стимулирования труда персонала, чтобы максимально замотивировать сотрудников на добросовестное и качественное выполнение своих трудовых обязанностей, а также, которые приведут к желанию работать в данной организации и достигать больших результатов.

## 1.2 Основы механизма стимулирования труда персонала организации

Процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности [28].

Каждая организация ставит для себя определенные цели стимулирования трудовой мотивации, например, привлечение новых работников высокой квалификации; закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов; минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива; поддержание и развитие у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества; создание и поддержание корпоративной культуры.

Существуют базовые принципы построения системы стимулирования работников на предприятиях:

- Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы,

квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;

- Поддержание имиджа предприятия;
- Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики предприятия в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;

- Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом предприятия;

- Регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих организациях и в целом по стране;

- Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей [36, с. 193].

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность механизма стимулирования труда предполагают использование материальных и нематериальных, индивидуальных и коллективных поощрительных и негативных стимулов. Это связано с тем, что каждый работник имеет свою индивидуальную комбинацию потребностей.

Стимулирование труда позволяет удовлетворить эти потребности. Однако все многообразные потребности можно удовлетворить лишь используя в комплексе имеющиеся стимулы. Поэтому система стимулирования труда должна включать все стимулы. В современных условиях стимулирование труда формируется на индивидуальных стимулах, однако в дальнейшем будет возрастать также значимость коллективных стимулов к труду.

Система стимулирования более эффективна, если построена на позитивных стимулах и труду. Поэтому в дальнейшем целесообразно постепенно снижать значение негативных стимулов.

Дифференцированность механизма стимулирования предполагает использование различных комбинаций стимулов по отношению к разным работникам, разным коллективам. Для разных социальных групп значимость удовлетворения отдельных потребностей различная. Для учета индивидуальных особенностей отдельных работников специфики отдельных коллективов целесообразно проводить социологические исследования.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе [38, с. 255].

Разрабатывая систему стимулирования труда в организации, необходимо учитывать специфику компании, сферу деятельности, потребности и мотивы персонала, для того, чтобы с помощью обычных и необычных методов стимулирования достигать поставленных целей.

Однако механизм стимулирования труда должен позволять справедливо распределять материальные и духовные блага. Социальная справедливость заключается в распределении благ с учетом количества и качества труда, затраченного наемным работником или группой. Справедливость стимулирования труда заключается также и в согласовании уровня заработка разных категорий работников [34, с. 28]. Механизм стимулирования труда можно считать справедливым, если все работники считают, что они получают вознаграждение в соответствии с вложенным трудом и не меньше чем другие члены коллектива.

Наличие гласности существенно повышает эффективность механизма стимулирования труда и, наоборот, если работник не знает, за что ему повысили или понизили материальное вознаграждение, существенно снижает трудовую активность и сводит к нулю всю систему стимулирования.

Гибкость стимулирования труда предполагает регулярный пересмотр существующих условий стимулирования. Пересмотр необходим потому, что работник постепенно привыкает к действующей системе стимулирования. В результате происходит временной износ стимулов, снижение значимости стимулов для работника. Кроме этого, постоянно изменяются отдельные элементы внешней среды деятельности предприятия, изменяется и сам работник. Поэтому целесообразно периодически пересматривать применяемые системы стимулирования труда.

Более того, сформированы определенные принципы (правила), которым необходимо соответствовать при организации механизма стимулирования труда персонала:

1. Принцип выгоды, т.е. сила стимула за выполнение работы должна соответствовать совокупности психологических затрат объекта управления, связанных с ее выполнением.

2. Принципу шанса, согласно которому вероятность достижения стимула объектом управления должна оцениваться достаточно высоко. Перед работником необходимо ставить посильные задачи. В противном случае стимул не сработает.

3. Принцип понятности требует простоты, ясности, непротиворечивости системы стимулирования. Существующие системы стимулирования недопустимо сложны (основная оплата, множество действующих одновременно премиальных систем, каждая из которых имеет несколько основных и дополнительных условий, доплаты, надбавки и т. д.). У рядовых работников нет ни желания, ни порой возможности для того, чтобы в них разобраться, запомнить. Поэтому они удовлетворяются ориентацией на итоговую сумму собственного заработка и заработка окружающих.

4. Принцип расчетов говорит о том, что системы стимулирования, должны побуждать работника к самостоятельному расчету вознаграждения.

Если он заранее не просчитывает размеры своего вознаграждения, то и опережающего стимулирования нет.

5. Принцип своевременности. Поощрение и наказание должны следовать непосредственно за действием объекта стимулирования (работника). Чем больше временной интервал между действием и вознаграждением или наказанием, тем ниже побудительная сила стимула.

6. Принцип информированности, т.е. объект стимулирования должен быть хорошо информирован о всех деталях нормативной базы, об общих и частных целях деятельности (до начала работы) и о том, за что он получает поощрение (после ее завершения).

7. Принцип экономии стимула, т.е. стимул надо экономить для того, чтобы сохранить его побудительный потенциал. Снижение силы стимула при чрезмерно частом его применении происходит как за счет наступающей полноты удовлетворения соответствующей потребности, так и по причине привыкания объекта стимулирования к поощрениям и наказаниям [33, с. 312].

Таким образом, для того, чтобы действующая система стимулирования труда персонала «работала» на эффективность деятельности компании, она должна соответствовать вышеперечисленным правилам и принципам. Объективность стимулирования труда позволяет реально учесть вклад работника в общие результаты труда коллектива и рассчитать размер материального вознаграждения за вложенный труд.

### 1.3 Проблемы стимулирования труда персонала организации в современных условиях

Стимулирование сотрудников занимает очень важное место в жизни организации и одно из центральных мест в системе управления персоналом, поскольку стимулирование является причиной определенного поведения сотрудников.

Самой важной задачей менеджера по персоналу в современной организации является правильное и эффективное использование системы стимулирования персонала [32, с. 402].

Для того чтобы сотрудники качественно выполняли свою работу, необходимо обеспечить им благоприятные условия для работы, то есть проводить комплексное стимулирование персонала. Именно от того, насколько сотрудник заинтересован в качественном выполнении своей работы, зависит результативность и успех компании в целом.

В России процесс создания систем материального и нематериального стимулирования персонала проходит в сложных социально-экономических условиях.

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1. недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
2. отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;
3. отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;
4. негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты [26, с. 58].

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой

деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом [19, с. 86]. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия [19, с. 93]. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения

заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Предприниматель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен [39, с. 53]. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Низкий уровень заработной платы, низкая связь результатов труда и его оплаты являются одной из существующих проблем на современных предприятиях. Определенный уровень заработка формирует инициативность работника, ответственность, определенную трудоемкость. При сохранении



низкой заработной платы в течение долгого времени формируется особый тип трудового поведения с низкой заинтересованностью, возникает необходимость работать на нескольких работах. При этом основные силы, сотрудник отдает той работе, на которой «больше платят». Низкая заработная плата снижает трудовую активность работников.

Снижение эффективности материальных форм стимулирования персонала вынуждает руководство искать новые методы стимулирования сотрудников. Как правило, в российских организациях понятие «морального» стимулирования игнорируется, поскольку руководству не совсем понятно, для чего их применять.

Для российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку им часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании.

Единственными «моральными» стимулами, применяемыми в России, являются личное общение и похвала перед лицом коллег [3, с. 286]. Остальные методы нематериального стимулирования в основном не применяются российскими предпринимателями в силу неуверенности в их эффективности. Более того, многие руководители даже не используют похвалу в качестве стимула, предпочитают строгий формат отношений с подчиненными. Как правило, это происходит в тех случаях, когда руководитель таким образом желает показать свой авторитет.

Перечисленные проблемы системы стимулирования персонала являются наиболее актуальными для российского общества. Причиной их возникновения является кризис труда, неэффективное и неграмотное управление персоналом, работодатели не учитывают желания и потребности работников.

Сегодня в России одной из решающих причин при выборе работы является социальный пакет, но организаций, которые могли бы его

предоставить в той степени, в которой требуется сотрудникам, мало [3, с. 294]. Сотрудники все больше хотят работать в больших компаниях, где предоставляется не только стандартный набор социальных льгот, но и возможность обучения и стажировок. В результате этого бюджетные учреждения и малые организации могут терять высококвалифицированных работников. Стимулирование труда имеет прямое отношение к результатам труда.

Таким образом, в современной экономике вопрос стимулирования труда персонала приобретает свою значимость и набирает актуальность. Ведь зачастую именно достаточное внимание, уделенное этому вопросу, приводит компанию к успеху.

## 2 АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ФОРМАТ»

2.1 Общая характеристика, основные показатели деятельности и структура управления организацией

В 2002 году четверо целеустремленных и инициативных человек (трое мужчин и женщина) приняли решение создать рекламно-производственную компанию, откуда и появилось название «Квадрат». Компания была успешной и развивалась значительно быстрее, чем многие конкуренты.

Однако к 2014-му году учредителями было принято решение о дроблении бизнеса. И единственной женщиной в «Квадрате» была создана новая компания «Формат», которая долгое время имела слоган: «Квадрат в новом ФОРМАТЕ». Таким образом, общество с ограниченной ответственностью «Формат» основано 17 июля 2014 года, как компания-изготовитель наружной и интерьерной рекламы на собственной производственной базе.

ООО «Формат» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, бланки, фирменное наименование.

Рекламно-производственная деятельность связана с: разработкой различных типов рекламы - наружной, интерьерной; производством полиграфической и сувенирной продукции с логотипами различных брендов компаний; разработкой дизайна рекламы.

Процесс создания любого рекламного продукта делится на три этапа:

1. Создание дизайна рекламы.

В данном случае могут использоваться как готовые проекты заказчика, так и собственные разработки компании. Довольно частыми бывают ситуации, когда компании обращаются к графическим дизайнерам, которые не имеют представления о процессе производства рекламной продукции. Поэтому, в тот момент, когда в компанию по производству рекламы

передаются проекты, они не соответствуют формату. Например: макет создан в программе, которая не поддерживается печатным станком; не настроены правила соблюдения полей при печати; размер предполагаемой рекламной вывески больше, чем листового материал и т.д. Поэтому, для изготовления рекламных макетов, рекомендуется обращаться к дизайнерам той компании, в которой Вы планируете заказать рекламу.

2. Непосредственно производство материальных носителей: баннеров, планшетов, табличек, лайтбоксов, объемных и псевдообъемных вывесок, световых вывесок и т.д.

3. Размещение рекламы (монтаж).

Мировой маркетинг все больше перемещается в онлайн-формат работы, однако актуальность наружной рекламы не будет утрачена, наверное, никогда.

Яркое пятно в виде рекламного постера нового кафе или салона красоты всегда бросится в глаза прохожему. А благодаря контрасту на фоне городской серости эффект от рекламы будет в разы выше, чем если бы тот же человек увидел ее мельком на экране своего смартфона.

Наружная реклама – разновидность канала для распространения рекламы офлайн методом. В России данный тип раскрутки носит название outdoor, что дословно переводится как «реклама на открытом воздухе» [23, с. 49]..

Внешний вид рекламы наружного типа весьма разнообразен, как и места ее расположения. Наиболее заметные участки с высокой проходимостью всегда имеют парочку ярких вывесок или билбордов, где рекламодатели продвигают собственную продукцию или услуги. Как и любая другая компания, рекламно-производственная имеет свои преимущества и недостатки, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки в деятельности рекламно-производственной компании [23, с. 49].

Преимущества	Недостатки
Широкий охват аудитории.	Невозможность проведения краткосрочных рекламных кампаний.
Гибкость в выборе мест размещения плакатов.	Снижение качества изображения под влиянием атмосферных явлений.
Относительно невысокая стоимость одного контакта.	Необходимость постоянного контроля за состоянием рекламных конструкций.
Долговременность воздействия на аудиторию.	Длительность и сложность процедуры оформления разрешений на установку конструкции наружной рекламы.
Большое количество рекламных контактов.	Возможность передачи лишь небольшого объема информации из-за короткого времени контакта потребителя с рекламой.
Четкое обозначение географических границ воздействия рекламы.	Относительно высокая стоимость изготовления и аренды.

Особенности рекламы наружного типа:

- благодаря габаритности, реклама очень привлекает внимание прохожих;
- 70% дизайнерских решений следуют линии реалистичности, а их исполнение всегда ярко и узнаваемо для любого бренда;
- отдача наружной рекламы напрямую зависит от ее местоположения [22, с. 34].

Стационарная реклама наружного типа – постоянные носители маркетинговой информации, что могут занимать как фасад здания, так и отдельную конструкцию. Во втором случае для размещения рекламы необходимо использовать дополнительные элементы.

Наиболее популярными форматами для данного направления наружной рекламы являются большие плакаты на зданиях и билборды у проезжей части на улицах с высоким трафиком.

Основной целью компании является получение прибыли и удовлетворение потребностей предприятий города в таких услугах, как брендинг, дизайн, творческие и иные разработки. Услуги предоставляются за счет ресурсов компании, но периодически приходится прибегать к помощи со стороны коллег (крайне редко).

В соответствии с целью компании, ясным становится какой показатель эффективности деятельности является наиболее значимым. Для этого, ниже представлен график динамики прибыли ООО «Формат» в рамках всего периода функционирования компании (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика прибыли ООО «Формат» (2014 – 2021 гг.)

Согласно графику, наиболее благоприятным и прибыльным для компании оказался 2017 год - размер прибыли составил более двенадцати

миллионов. К сожалению, в дальнейшем такого высокого показателя достичь не удалось.

В 2018 году компанией был подписан государственный контракт. Были произведены работы по изготовлению брендированной продукции для обеспечения проведения мероприятий, направленных на повышение правовой культуры избирателей Алтайского края. Данная возможность поспособствовала удержанию организации на плаву.

Но уже в 2019 году компания с трудом достигала результата – 1 миллион в месяц. Однако, учитывая тот факт, какое влияние оказала эпидемия на экономические результаты компаний в России (особенно объектов малого бизнеса), показатель в 6,5 миллионов рублей в год, уже не кажется таким плачевным.

Исходя из вышесказанного отметим тот факт, что несмотря на упадок прибыли в 2018 году, компания продолжает свою деятельность, открыта для сотрудничества и имеет крепкий каркас из постоянных сотрудников, которые работают с самого его основания. Однако, руководство заинтересовано в привлечении новых инициативных сотрудников в надежде, что это позволит «завоевать» новые направления и привлечь еще больше клиентов.

В своей истории сотрудничества компания «Формат» имеет такие крупные фирмы, как «Мария-РА», «НОВЭКС», сеть аптек «Алтфарм», сеть продуктовых магазинов «Прозапас», сеть ресторанов японской кухни «Рыба Рис», пекарни, множество салонов красоты, магазинов и ресторанов. Более того, находится в постоянном сотрудничестве с государственным музеем истории литературы, искусства и культуры Алтая - одним из основных музеев Алтайского края. Перспектив для роста еще огромное множество, которыми компания еще надеется воспользоваться.

В связи с тем, что «Формат» относится к рекламным компаниям полного цикла, перечень потенциальных клиентов/заказчиков очень многогранен и велик. Подбор клиентов происходит на постоянной основе и

по результатам анализа целевой аудитории, которые нуждаются в различных видах рекламы.

К основным клиентам можно отнести:

- промышленные предприятия;
- торговые центры и мелкие магазины;
- заведения общественного питания;
- развлекательные центры;
- салоны красоты, предоставляющие парикмахерские услуги;
- фитнес-клубы;
- представители юридической сферы – адвокаты, нотариусы, юристы;
- различного рода медицинские учреждения, занимающиеся частной практикой;
- частные высшие учебные заведения.

Когда удалось не только привлечь в компанию нового клиента, но и удовлетворить все его запросы (качество использованных материалов, соответствие готовой продукции всем требованиям заказчика, соблюдение временных рамок и достойная цена), привлекаются и другие клиенты. В данном случае срабатывает принцип «сарафанного радио». Ведь человеку всегда приятно поделиться полезными и надежными контактами. Для рекламных компаний подобный способ привлечения клиентов является самым оптимальным и привлекательным. Это связано с тем, что привлечение одного клиента подразумевает под собой привлечение пары других, а может быть и десятков других (если речь идет о торговых центрах). Как итог, компания имеет возможность увеличить список клиентов в несколько раз.

Рекламные компании, выполняющие широкий перечень рекламных услуг, объединяют различных специалистов в отделы, в каждый отдел назначается руководитель. На данном предприятии в структуре организации (Рисунок 3) руководитель присутствует только в производственном отделе.



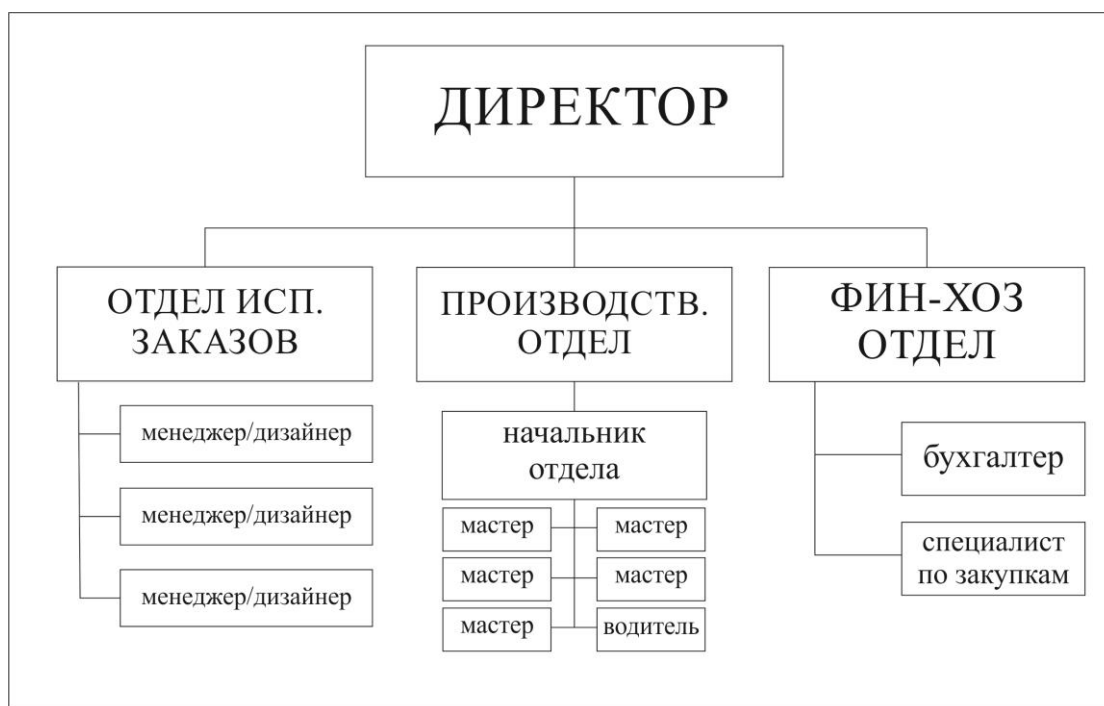


Рисунок 3 – Структура ООО «Формат»

Согласно данной структуре, обязанности графического дизайнера и менеджера по работе с клиентами выполняет один человек. В штате таких сотрудников насчитывается трое. Процесс работы менеджера/дизайнера происходит следующим образом:

1. Встреча с клиентом.

При первом знакомстве с заказчиком, личная встреча считается обязательной. Как правило, встреча, для осуществления переговоров, назначается в офисе рекламной компании, за исключением случаев, когда необходимо произвести замеры на месте расположения будущей рекламы. Переговоры осуществляются с целью получения информации от заказчика о том, какая рекламная продукция ему необходима, в какие сроки и принцип ее использования (для того, чтобы определить каким требованиям она должна следовать). После чего, рассчитывается стоимость продукции, и обговариваются условия ее оплаты, на основании чего заключается договор.

2. Разработка макета.

В случае если заказчик не имеет готового проекта, или проект не соответствует стандартам, дизайнер рисует макет. Как правило,

предоставляется 2-3 варианта макетов, среди которых выбирается один, который подлежит доработке.

### 3. Создание проекта

В соответствии с макетом, разрабатывается проект изготовления рекламной продукции с полным описанием (материалы, которые будут использованы, тип крепления, место размещения, качество печати и т.д.). Данный проект утверждается с администрацией города, если это необходимо.

### 4. Запуск в работу

Когда проект на изготовление продукции утвержден, менеджер подготавливает файлы и передает их начальнику производственного отдела, с указанием сроков изготовления.

### 5. Контроль выполнения заказа.

Менеджер, совместно с начальником цеха, всегда держит под контролем процесс создания продукции. Для того, чтобы знать как происходит процесс изготовления и на каком этапе он находится.

### 6. Передача товарной продукции или монтаж

Менеджер лично присутствует при передаче заказа клиенту, или контролирует процесс монтажа.

В связи с этим уровень требований, предъявляемых к менеджеру по работе с клиентами достаточно высок. Он должен объединить такие качества, как профессионализм в рекламе и маркетинге, умение наладить деловые связи с заказчиком и абсолютная коммуникабельность, деловитость и аккуратность, эрудиция, хороший вкус и многие другие.

В производственном отделе трудятся шесть человек, среди которых есть начальник цеха. В момент, когда менеджер передает файлы в работу, начальник цеха внимательно изучает все нюансы заказа и распределяет обязанности между подчиненными. В свою очередь, не только контролирует каждый из процессов, но и сам активно участвует в изготовлении крупных рекламных конструкций.

Помимо осуществления рекламных функций, рекламная компания должна эффективно вести свою финансово-хозяйственную деятельность, иметь соответствующее его уровню материально-техническое снабжение. Решением этих задач занят финансово-хозяйственный отдел, где трудятся бухгалтер и специалист по закупкам, который тесно контактирует с поставщиками и на основе потребностей цеха производят закуп материалов. В свою очередь бухгалтер осуществляет оплату счетов, подготовку отчетности и иных документов для взаимодействия с клиентами и государством. Отдела кадров как таковой не существует, поэтому подбором персонала и организацией труда занимается директор.

Качественная характеристика персонала предприятия составляется на таких основах как образование, стаж, возраст и прочих показателей.

Образование - получение систематизированных знаний и навыков, обучение, просвещение [21, с. 305]. Ниже представлена таблица об образовании сотрудников компании ООО «Формат» (Таблица 3). Согласно представленной таблице, количество сотрудников становится все меньше.

Таблица 3 – Уровень образования сотрудников 2018-2021 гг.

<b>Уровень образования</b>	<b>2018 (чел.)</b>	<b>2019 (чел.)</b>	<b>2020 (чел.)</b>	<b>2021 (чел.)</b>
Высшее	4	4	4	4
Средне-специальное	6	6	4	4
Среднее	5	4	4	4

Надо заметить, что ранее образование сотрудников было наиболее важным фактором, нежели сейчас. Поэтому можно сделать вывод, что подбор персонала производится на основании испытательного срока и уровня обучаемости сотрудников на месте.

Еще один немаловажный показатель профессионализма работников – стаж. Стаж — продолжительность деятельности в какой-либо области. Данную характеристику рассмотрим более точно в таблице ниже (Таблица 4).

Таблица 4 – Стаж работы сотрудников 2018-2021 гг.

<b>Стаж на предприятии</b>	<b>2018 (чел.)</b>	<b>2019 (чел.)</b>	<b>2020 (чел.)</b>	<b>2021 (чел.)</b>
Менее 1 года	0	0	2	0
1-3 года	1	1	0	2
3-5 лет	2	1	1	1
5-10 лет	6	6	6	6
10-15 лет	2	2	1	1
Свыше 15 лет	4	4	2	2

В данной таблице мы видим, что сотрудников, которые посвятили работе в данной компании большую часть жизни, стало вдвое меньше.

Анализ текучести кадров - важнейший показатель динамики рабочей силы организации [26, с. 36]. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию - неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д.

В период с 2018 года по 2019, компания потеряла только одного сотрудника мужского пола, со стажем работы 3-5 лет и уровнем образования – средним. Причина увольнения – отсутствие профессионального роста.

Далее, с 2019 по 2020 год свои рабочие места в компании оставили четыре человека. Два мужчины со средне-специальным образованием и стажем работы свыше 15 лет, один из которых вышел на пенсию, второй был уволен в связи с переездом. Причиной увольнения женщины со стажем работы 1-3 года и высшем образованием стало отсутствие профессионального роста. И четвертым человеком является женщина, которая проработала около 15 лет в компании, имеющая средне-специальное образование. Причиной ее увольнения послужило состояние здоровья.

Как было сказано ранее, в четвертом квартале в организацию прибыли двое сотрудников: мужчина со средне-специальным образованием и женщина с высшим уровнем образования. Текущая кадровая ситуация всегда оказывает свое влияние на состав персонала в каждом подразделении.

В связи с тем, что в финансово-хозяйственном отделе находится лишь два сотрудника, которые выполняют собственный набор функций, они незаменимы и их численность не меняется. Что не скажешь об отделах исполнения заказов и производственного.

В данном случае изменение состава рабочих не высоко, так компания не является крупной, но оказывает свое влияние на удельный вес в общей численности.

Таким образом, мы можем наблюдать, как менялся удельный вес рабочих и менеджеров на протяжении четырех лет (Таблица 5). В связи с тем, что в 2020-2021 годах состав персонала не изменялся, мы объединили данные временные показатели. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации.

Таблица 5 – Удельный вес сотрудников в общей численности

<b>Показатели</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020-2021</b>
Численность	15	14	12
Уд. вес менеджеров	0,33	0,29	0,26
Уд. вес рабочих	0,53	0,57	0,58

Уд. вес административно-управленческого персонала	0,07	0,07	0,08
Уд. вес хозяйственно-обслуживающего персонала	0,07	0,07	0,08

Можно сделать вывод, что для данной компании сотрудники цеха выполняют основной объем работы. Поэтому для их отбора привлекаются все желающие, после чего они проходят инструктаж по безопасности труда, развивают свои навыки работы по изготовлению рекламной продукции. Если труд человека устраивает обе стороны, то кандидат принимается на работу. Далее рассмотрим функции по управлению персоналом и проанализируем степень их реализации (Таблица 6)

Таблица 6 – Функции управления персоналом

<b>Функция по управлению персоналом</b>	<b>Степень реализации функции</b>
Разработка планов по комплектации предприятия кадрами	Функция реализуется удовлетворительно
Анализ кадрового состава	Функция реализуется слабо. Анализ проводится раз в год.
Подготовка материалов для представления сотрудников к поощрениям и награждениям.	Дублирование функций. Проводятся только отдельные корпоративные мероприятия
Анализ причин текучести кадров	Осуществляется исходя из сиюминутных потребностей
Организация мероприятий по стимулированию персонала	Функция реализуется слабо. Программа мотивации и стимулирования персонала не создана
Развитие кадров: Подготовка и повышение квалификации	Функция реализуется удовлетворительно

Как видно из таблицы, функции по управлению персоналом реализуются довольно слабо, это связано с тем, что ответственность за их выполнение никто не несет. Этим занимается непосредственно директор в свободное время. В частности нет сформированной системы по управлению персоналом, которое составляет основу для стимулирования труда. Сегодня персонал - это ведущий ресурс производства, поэтому служба, управляющая этим ресурсом, на предприятии необходима.

## 2.2 Особенности механизма стимулирования труда персонала организации

В ООО «Формат» довольно слабо развита система стимулирования персонала, она не очень разнообразна, но имеет как материальную, так и нематериальную стороны.

Элементы материальной мотивации:

- заработная плата состоит из двух частей, базовой - оклад и премии, которые в свою очередь делится на коллективную премиальную часть (начисляется по итогам выполнения плана компании) и индивидуальная (для менеджеров/дизайнеров);
- предоставляются льготы на покупку продукции организации.

Элементы нематериальной мотивации:

- возможность карьерного роста (возможно только в производственном отделе)
- организация корпоративных праздников (новый год);
- индивидуальные поздравления (день рождения, получение диплома о высшем образовании и т.п.)
- предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
- возможность посещать семинары, выставки, связанные с деятельностью фирмы.

Оклад сотрудника напрямую зависит от той деятельности, которую он выполняет. К примеру, в производственном отделе один из работников является мастером печатного оборудования, только он имеет постоянный доступ к нему. Он должен систематически проводить проверку состояния станков. Следовательно, его оклад немного больше других мастеров, так как повышается уровень ответственности. То же касается и мастера лазерного и фрезерного станков.

На семинары и выставки, как правило, выезжает один из менеджеров, руководитель производственного отдела и директор. Иногда направляются мастера, которые имеют небольшой опыт, с целью обучиться новым навыкам. Как правило, менее опытные сотрудники являются более инициативными, что может положительно сказаться при поездке в командировку.

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать, по возможности, длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов - с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

Результат деятельности рекламной компании зависит от персонала, работающего непосредственно с клиентом. А от мотивации персонала, от заинтересованности сотрудников в достижении общих целей с организацией, напрямую зависит - останется ли клиент доволен уровнем и качеством предоставления услуг и обратится ли он еще раз в компанию.

Поэтому индивидуальная премия менеджера зависит от количества вновь прибывших клиентов. Более того, менеджер, который изготавливает полиграфию, имеет большее количество личных заказчиков, чем менеджер



крупных проектов. Однако стоимость его заказов значительно ниже, что тоже влияет на размер индивидуального премирования.

Коэффициент трудового участия (КТУ) как оценка деятельности каждого работника в рамках определенного коллектива, цеха, группы обладает определенными преимуществами и определенными недостатками.

К преимуществам можно отнести повышение личной заинтересованности в результатах своего труда и справедливое вознаграждение всех работников. С помощью оценки трудового участия работник путем достижения целей организации может достигнуть личных целей, таких как:

- оценка его заслуг;
- признание его лучшим в данном коллективе;
- получение большего, чем у других в коллективе, вознаграждения.

В работе коллектива может возникнуть соревновательный эффект, а наиболее ленивых работников будет подстегивать желание «не быть худшим» (эффект присоединения к большинству), что может привести к увеличению эффективности работы всего подразделения.

Минусы:

Во-первых, КТУ может применяться только к небольшому количеству работ и не может иметь место при оценке творческой работы, сложной и специализированной работы, управленческой деятельности и т.д.

Вторым минусом является тот факт, что при оценке деятельности с помощью КТУ меньше всех начинают получать молодые и неопытные, а также пожилые и менее энергичные, что неоправданно с позиции долгосрочных целей организации. Молодые сотрудники являются перспективой для компании. Их увольнение нежелательно. Пожилые работники имеют наиболее ценный опыт, который передают молодым. Массовое увольнение работников с большим стажем может привести к снижению эффективности работы, исчезновению лояльного отношения к

компании, увольнениям других работников, которые будут искать работу с лучшими перспективами.

Основная обязанность принятия решения по стимулированию персонала возложена на директора компании.

Поддержание и укрепление трудовой дисциплины осуществляется с помощью методов не только убеждения, воспитания, но морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, находящиеся в органическом единстве, имеют целью обеспечения высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности в каждой организации.

Развитию моральных и материальных стимулов к труду призвано способствовать установленная законодательством система мер поощрения за успехи в труде. В правовом смысле под поощрением следует понимать публичное признание трудовых заслуг, оказание почета как отдельным работникам, так и коллективам работников в форме установленных трудовым законодательством мер поощрения.

Трудовое законодательство устанавливает два главных вида поощрений: за успехи в работе и за особые трудовые заслуги. В соответствии со статьей 191 ТК РФ за добросовестное исполнение трудовых обязанностей работникам работодатель может применить следующие виды поощрений: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии [1]. Другие виды поощрения работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а так же уставами и положениями о дисциплине.

Правила внутреннего трудового распорядка предусматривает такие меры поощрения, как присвоение звания «Заслуженный работник ООО «Формат». К сожалению, данное звание уже долгое время не присваивается никому. Следовательно, данная традиция утратила силу.

В компании особое значение уделяется адаптации молодых специалистов. Во время испытательного срока новичок получает сведения о структуре подразделения, сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать, о своих функциональных обязанностях и особенностях профессиональной деятельности. В этой части адаптации основную роль играет «наставник», к которому «прикрепляют» поступившего на работу сотрудника. Это определяется руководителем компании.

Далее директор осуществляет промежуточный контроль результатов стажировки: проводит собеседование с целью выявления проблем, возникающих в процессе работы.

Как доказывает опыт, в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Среди этих препятствий наиболее типичными являются следующие:

- Низкая зарплата;
- Плохая связь механизма стимулирования и результатов;
- Неудовлетворительные условия труда;
- Плохие возможности обучения и повышения квалификации;
- Низкий уровень доверия к руководству;
- Недостатки в организации труда;
- Сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;
- Равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

В последнее время в компании ООО «Формат» практикуются некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков

самотивации у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль, например:

1. Делегировать подчиненным полномочия и контролировать их дальнейшую деятельность;
2. Привить работникам необходимые навыки решения сложных и конфликтных ситуаций;
3. Зная мотивы каждого сотрудника, «привязать» самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким из них. Например, для человека стимулом является похвала, следовательно, руководитель старается одобрять, когда он берет на себя инициативу в решении проблемы.
4. Предоставляется алгоритм действий: при возникновении сложной ситуации сообщить о ней руководителю, предложить варианты выхода из нее, проанализировать вероятность успеха каждого из них и только после этого узнавать мнение руководителя. Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формирования чувства ответственности за результат своих действий.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе. Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии практическое отсутствие производственных жалоб очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией своим сотрудникам.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников.

Несмотря на то, что на предприятии, в целом, положительный опыт построения системы стимулирования труда, следует отметить, что здесь отсутствует систематический анализ ее эффективности. Оценка механизма стимулирования труда позволяет по-новому взглянуть на своих работников.

Один и тот же человек по-разному себя ведет на разной работе. Просто одна работа ему приносит удовольствие и отвечает на его потребности, а другая - нет. Стимулы должны согласовываться с его внутренними мотивами.

Главная цель формирования и функционирования системы стимулирования труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и, прежде всего, посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

### 2.3 Оценка механизма стимулирования труда персонала организации

Как мы выяснили ранее, на сегодняшний момент в компании действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное, нематериальное вознаграждение. Для того чтобы определить эффективность функционирования обоих типов, мы провели социологическое исследование, в котором приняли участие все сотрудники ООО «Формат».

Для начала мы предложили респондентам (работникам организации) оценить 11 предложенных стимулов (Таблица 7). Оценка уровня проводилась по 5-бальной системе, где 0 – «не имеет никакого значения», 5 – «очень важно».

Таблица 7 – Иерархия стимулов по результатам опроса

№	Стимулы	Средняя оценка		
		По мотиву	Выбрано муж.	Выбрано жен.
1.	Стремление к получению большого материального вознаграждения в виде премий и доплат к ЗП	5,00	5,00	5,00

2.	Стремление к продвижению по службе	4,7	4,8	4,6
3.	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,9	4,93	4,87
4.	Уважение со стороны руководства	4,91	4,9	4,92
5.	Хорошее отношение в коллективе	4,7	4,84	4,16
6.	Стремление к инициативе	4	3,8	4,2
7.	Осознание общественной значимости своего труда	3,75	3,2	4,3
8.	Желание спокойно работать	4,93	4,9	5
9.	Желание избегать ответственности	4,66	4,7	4,6
10.	Стремление добиться максимальной самостоятельности	4,7	4,8	4,75
11.	Стремление к творчеству	4,95	4,9	5,0

Таким образом, по итогам проведенного опроса, можно сказать, что материальное вознаграждение по-прежнему остается самым главным для сотрудников, т.к. именно по этому показателю респонденты набрали большее количество баллов. Далее по рангу значимости наблюдается стремление к творчеству, что не удивительно, так как процесс создания рекламной продукции сам по себе предполагает проявление творческих навыков. Ну и следующим по величине является желание спокойно работать. И этот момент является очевидным, так как, согласно психологии, творческие люди считаются более эмоциональными. Поэтому межличностные конфликты между определенными сотрудниками выражаются особенно четко и часто,

что препятствует положительному климату в коллективе и, как следствие, качеству работы.

Стоит заметить, что менее значимым для персонала является осознание общественной значимости своего труда, что особенно выражено среди мужского пола. Более того, стремление к инициативе тоже не оценено по достоинству. Возможно, тут имеет свое влияние материальная составляющая. Ведь если инициативному человеку и сотруднику, который ее не проявляет, выплачивается одна и та же зарплата (отсутствие индивидуального премирования), то теряется смысл ее проявления. Данный пункт особенно сильно касается сотрудников цеха.

Далее мы выявили какой степенью удовлетворенности системой материального и социального стимулирования обладают сотрудники. Для чего им были представлены некоторые вопросы, которые им нужно было оценить. Соответственно, вариантами ответов были только «да» или «нет». Результат удовлетворенности персонала системой материального стимулирования представлен в таблице 8. Степень удовлетворенности в процентном соотношении соответствует шкале: 0-40% - низкая; 40-70% средняя; 70-100% - высокая.

Таблица 8 – Степень удовлетворенности персонала процессом материального стимулирования

№	Содержание вопроса	Степень удовлетворенности	
1.	Вы считаете, что Ваш труд всегда приводит к желаемому результату?	83%	Высокая
2.	Считаете ли Вы, что полученный результат приведет к ожидаемому вознаграждению?	58%	Средняя
3.	Для Вас очень ценно получаемое вознаграждение?	92%	Высокая
4.	Вам известен размер вознаграждений коллег, получаемый за работу аналогичную	33%	Средняя

	Вашей?		
5.	Согласно получаемому вознаграждению, руководство имеет положительное отношение к Вам как к работнику?	25%	Низкая
6.	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за работу аналогичную Вашей будет нейтральной?	8%	Низкая
7.	Вы положительно оцениваете размер получаемого вознаграждения?	25%	Низкая
8.	Считаете ли вы, что затраченные Вами усилия на выполнение работы высокие?	42%	Средняя
9.	Вы считаете себя способным работником?	100%	Высокая
10.	Вы играете значительную роль в процессе коллективного труда?	33%	Низкая
11.	Вы считаете, что получаемое Вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам?	25%	Низкая

Согласно результатам, отметим, что для работников ООО «Формат» вознаграждение является высшей ценностью. Затрачивая определенные усилия, они знают, что их труд будет оценен и вознагражден, однако не уверены, что по достоинству. Как мы выявили, основным вознаграждением для работников служит заработная плата, премии, надбавки и дополнительные выплаты.

В процессе анализа мы выявили, что работники ООО «Формат» не довольны отношением к себе как к работнику со стороны руководства по поводу получаемого вознаграждения и комплексная оценка по поводу вознаграждения оценивается как низкая. При этом, большинство оценивает свой труд, как труд ценного специалиста. Иногда, люди в значительной мере преувеличивают свои способности и значимость. Но несмотря на это,



материальная составляющая в механизме стимулирования труда могла бы быть лучше. Ниже представлены результаты подобного тестирования, которые охватывают проблемы нематериального стимулирования труда работников (Таблица 9). Сотрудникам так же, как и в предыдущем случае, необходимо было ответить на ряд вопросов, требующий краткий ответ в двух вариантах: «да» или «нет».

Таблица 9 - Степень удовлетворенности персонала процессом нематериального стимулирования

№	Содержание вопроса	Степень удовлетворенности	
		Процент	Уровень
1.	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет возможности карьерного роста?	17%	Низкая
2.	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к вниманию со стороны руководства за этот результат?	0%	Низкая
3.	Для Вас организация отдыха налажена положительным образом?	17%	Низкая
4.	Известны ли Вам случаи похвалы коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете Вы?	0%	Низкая
5.	Ваша реакция на сведения о более комфортных условиях работы будет нейтральной?	8%	Низкая
6.	Считаете ли Вы справедливой степень внимания со стороны руководства к Вам?	0%	Низкая
7.	Уверены ли Вы в том, что получаемое Вами признание справедливо по отношению к результатам труда?	17%	Низкая

Что касается процесса нематериального стимулирования, тут все достаточно четко и понятно. Персонал абсолютно не удовлетворен данным процессом. Согласно исследованию, сотрудники не получают положительного внимания и похвалы со стороны руководства, большинство не наблюдает перспектив карьерного роста, а также, недовольны организацией отдыха. В процессе личной беседы с сотрудниками, выяснилось, что многим важно наличие неформального общения с коллегами, и тем более, с руководством. Нет ощущения сплоченной команды, каждый предоставлен сам себе.

После того, как мы оценили степень удовлетворенности персонала в механизме материального и нематериального стимулирования труда, хочется более четко понять что именно их стимулирует.

Для этого мы создали анкету (Приложение 1), которая позволит оценить какие приоритетные условия работы сотрудники предпочитают.

Как правило, каждый сотрудник в процессе работы имеет цель – карьерный рост. В связи с тем, что в рекламной компании рост по карьерной лестнице практически невозможен, мы решили выяснить какая причина является основной для желания занимать более высокую должность. Результат оказался вполне ожидаемым (Рисунок 4), так как большинство стремятся к увеличению заработной платы.



Рисунок 4 – Результат анкетирования (цель карьерного роста)

На протяжении всего времени, люди всегда стремились к более высокому заработку, однако в последнее время эта цель стала приоритетной для большего количества людей. Это объясняется тем, что качество жизни напрямую зависит от того, сколько ты зарабатываешь, а не от того, сколько лет ты посвятил труду в определенной компании. Полагаю, что именно поэтому большинство сотрудников компании ООО «Формат» предпочтут сменить трудовую деятельность, которая оплачивается более высоко, несмотря на то, что работа не будет приносить удовольствия.

Согласно ответам работников ООО «Формат», самыми распространенными факторами, влияющим на смену работы, являются: несоответствие заработной платы выполняемой работе и риск вреда здоровью. Но, к сожалению, изготовление рекламной продукции подразумевает производственное предприятие, где постепенно наносится вред здоровью. Соответственно, руководитель должен быть заинтересован в создании необходимых условий работы.

Бывают случаи, когда для дальнейшего развития человека в компании, необходимо обучения. Однако не все организации имеют возможность оплатить обучение, что касается и компании ООО «Формат». Именно поэтому в анкету включен вопрос о готовности сотрудника самостоятельно оплатить свое обучение, с перспективой развития внутри компании, результаты представлены ниже (Рисунок 5).

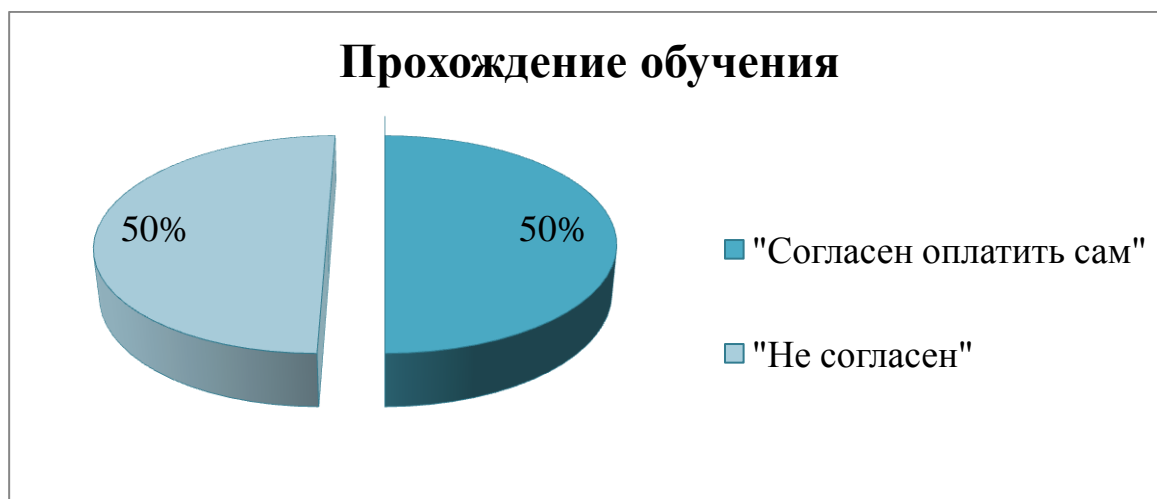


Рисунок 5 – Результат анкетирования (прохождение обучения)

В данном случае компания поделилась пополам. Некоторые готовы к развитию, и готовы за него платить; а некоторые предпочтут остаться на своем месте, не затрачивая собственных средств. В процессе анализа ответов на данный вопрос, мы обратили внимание на то, что оплачивать свое обучение не готовы именно те сотрудники, которые находятся в компании значительно дольше. Возможно это связано с тем, что они недостаточно замотивированы, не наблюдают перспектив развития в компании.

В связи с тем, что опыт работы в конкретной деятельности не всегда означает высокую скорость выполнения задач, мы включили подобный вопрос в анкету, связанный с уровнем оплаты труда. Который более точно звучит следующим образом: «Как Вы считаете, повышение заработной платы должно зависеть от стажа работы или скорости выполнения заданий, при соблюдении условия качества?». И в данном случае, все сотрудники были согласны с тем, что если качество «не хромает», то именно скорость выполнения должна учитываться при начислении премиальных выплат.

Всех работников, условно, можно разделить на тех, кто любит креативное проявление себя в процессе работы, и тех, кому легче выполнять работу согласно конкретной инструкции. Поэтому, для того, чтобы выявить предпочтения людей, подобный вопрос так же был включен в состав анкеты. Согласно результату (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Результат анкетирования (характер выполнения задания)

После того, как сотрудники дали ответы на открытые вопросы, им был предложен список возможных критерий привлекательности. Перед ними стояла задача отметить только те критерии, которые играют значительную роль при выборе места работы.

Результаты проведения данного тестирования (Таблица 10) более конкретно отражают, какие критерии привлекательности интересуют большинство. Что позволяет выяснить какие направления стоит использовать при разработке рекомендаций для совершенствования механизма стимулирования труда ООО «Формат».

Таблица 10 – Критерии привлекательности потенциальной работы

<b>№</b>	<b>Критерии</b>	<b>Охват сотрудников</b>
1.	Возможность заниматься разными видами деятельности	67%
2.	Увеличение числа обязанностей при условии увеличения ОТ	92%
3.	Периодическая выплата премий за внедрение новых технологий	17%
4.	Возможность обучения	33%
5.	Однообразный вид деятельности	0%
6.	Стабильный график работы, отпуска и больничные	48%
7.	Гибкий график работы по мере загруженности (с возможностью работы в выходные дни)	42%
8.	Наличие систематического корпоративного отдыха	83%
9.	Ежемесячное подведение итогов и поощрение подарками лучших сотрудников	100%
10.	Совместное принятие решений	83%
11.	Самостоятельное принятие решений	17%

Согласно таблице, отражающей результаты, 67% сотрудников склоняются к более разнообразной работе, нравится пробовать себя в новых проявлениях. В рекламных компаниях практически у каждого человека работа не является однотипной. Если сегодня мастер изготовит необходимое количество ценникодержателей, то уже завтра приступит к изготовлению информационных стендов или изготовлению объемных световых вывесок. Вес зависит от умений сотрудника и его стремлению к обучению.

Однако, лишь 33% сотрудников, готовы к обучению. В основном это лица моложе 40 лет. Более взрослое поколение предпочли заниматься привычной для них деятельностью, в которой они являются настоящими специалистами. Это не является проблемой, так как сотрудники, которые являются взаимозаменяемыми, должны у кого-то учиться. И, как правило, в качестве «учителей» выступают опытные кадры, которые знают как качественно и быстро изготовить тот или иной товар.

В случае с графиком работы мнения разделились практически пополам. В каждой из таких категорий нашли свое признание люди разных возрастов. Практически все сотрудники, для которых важен карьерный рост и статус готовы к стабильному графику без опозданий, пропусков и тому подобное.

Каждый из работников, кто предпочел гибкий график работы, готов выходить на работу даже в выходные и праздничные дни, если это необходимо. Однако, при установке гибкого графика отдельным единицам, необходимо распределять сотрудников так, чтобы в смене всегда были специалисты разных направлений. Таким образом, это поможет избежать простоев.

Что касается процесса принятия решений, тут оказалось, что лишь 17% числа всех сотрудников предпочли самостоятельно находить выход из сложных ситуаций. В данном случае 17% - это всего лишь 2 человека, которые не занимают руководящую должность. Следовательно, начальник цеха входит в те 83%, которые предпочитают совместное с коллегами принятие решений. Что говорит о том, что он прислушивается к своим

подопечным, и приходит к нужному выводу путем анализа их мнений. Это не плохо с той точки зрения, что это позволяет руководителю учесть все нюансы ситуации и найти верное решение возникающей проблемы.

Когда речь заходит об увеличении размера оплаты труда, большинство сотрудников реагируют положительно. В данном случае увеличение вознаграждения зависит от большего объема обязанностей. 92% отметили данную графу как приоритетную при выборе трудовой деятельности. Это говорит о том, что финансовая составляющая может компенсировать многие отрицательные моменты в работе.

Однако есть критерий привлекательности, который выбрали абсолютно все сотрудники ООО «Формат». А именно - ежемесячное подведение итогов и поощрение подарками лучших сотрудников. Как говорилось ранее, каждый человек в организации считает себя хорошим специалистом, который показывает положительный результат. Но в сравнении, всегда кто-то оказывается лучше, поэтому его старания должны поощряться – так считают сотрудники. Казалось бы, то же касается и случая внедрения новых технологий. Люди, которые вносят такой вклад в компанию, так же должны быть награждены какими-либо подарками, премиями и т.п. Тем не менее, так считают не многие, а лишь 17% от общего числа сотрудников.

Хочется отметить, что большинство определило для себя наличие систематического корпоративного отдыха как достаточно привлекательный критерий. 83% не оставили без внимания данную графу.

Таким образом, выявленные проблемы стимулирования труда в ООО «Формат» практически точно совпадают с проблемами большинства российских предприятий, а именно:

5. недостаточная гибкость механизма премирования труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

6. отсутствие какой-либо оценки руководителем индивидуальных трудовых показателей работников;

7. отсутствие урегулирования конфликтов между сотрудниками, которые с годами набирают обороты;
8. практически отсутствует нематериальное стимулирование в виде похвалы и признания хорошего труда сотрудников;
9. отсутствие обучения инициативных сотрудников, готовых способствовать личному развитию;
10. практически отсутствует перспектива роста в компании.

На предприятии не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия [19, с. 93]. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.



### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ФОРМАТ»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию механизма стимулирования труда персонала организации

Стимулирование работников и сотрудников на предприятии занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Система стимулирования персонала, как и другие процессы в управлении персоналом требует четкой регламентации деятельности и строится на следующих принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, результативность, эффективность, последовательность и наличие обратной связи. Нужно учесть, что с совершенствованием системы стимулирования персонала в компании повышается уровень производительности труда, налаживается система планирования и контроля. Качественно сформированный и отлаженный механизм стимулирования персонала становится фундаментом стабильности и конкурентоспособности компании.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Формат» система стимулирования персонала не эффективна, коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается потерей ценных кадров. Чтобы это не случилось вновь, руководству необходимо пересмотреть механизм стимулирования труда персонала.

Начнем с того, что премиальная часть не является четко прописанной и открытой. Никто из сотрудников наверняка не знает в каком размере получит премию и получит ли. Для этого нужно составить систему показателей для каждого сотрудника, согласно которой будет рассчитываться та самая

премия. Очень важно, чтобы система материального стимулирования соответствовала рабочим результатам. Таким образом, изменение и оптимизация структуры премирования в пользу повышения доли стимулирующих выплат, а также их взаимосвязь с результатами производства будет способствовать восстановлению утраченной зависимости и стимулировать работников к высокоэффективному производственному труду.

Как говорилось ранее, в компании активно используется коэффициент трудового участия. Однако, как и у любой другой системы оценивания, применение КТУ имеет свои преимущества и недостатки. Учитывая их при оценке индивидуального вклада работников, на практике оптимальным является его временное применение для поднятия эффективности работы до определенного уровня с постоянным регулированием возможных проблем. При постоянном его использовании, компания рискует потерять молодых специалистов, которые еще не успели набраться опыта.

Что касается мер поощрения, согласно правилам внутреннего распорядка существует лишь присвоение звания «Заслуженный работник рекламы». Но в связи с тем, что данная традиция силу утратила, ее следует возобновить и, более того, определить новые. Например, при подведении квартальных (или годовых) итогов, награждать одного из сотрудников званием «Лучший менеджер 2021г.» или «Лучший мастер 2021г.». Необходимо официальное признание заслуг: награждение почетными грамотами, значками, помещением на доску почета; объявление благодарности, вручение подарков за заслуги.

Нельзя оставить без внимания тот факт, что такие вопросы, как внедрение новых методов поддержания дисциплины и стимулирования труда возлагаются на единственного человека – директора. Рассматривая вопросы, важные для организации в целом, или вопросы, требующие большого опыта, то можно сделать вывод о том, что эти функции должны распределяться между специалистами именно в области управления персоналом, а не

возлагаться на руководителя. В связи с тем, что руководителем компании является женщина, которая уже достигла пенсионного возраста, стало необходимо поручить некоторые обязанности на подопечного. В условиях небольшого количества сотрудников, необходим поиск нового сотрудника, способного наладить процессы, негативно влияющие на эффективность деятельности компании. А именно – менеджер по персоналу.

Особое внимание нужно обратить на условия труда в производственных компаниях. Необходимо соблюдать порядок систематического отдыха. Компенсация причинения вреда здоровью, как правило, должна происходить в денежном эквиваленте. Но так же должна сопровождаться наличием дополнительного отдыха для мастера печатного оборудования. Это может быть пара дополнительных выходных среди недели в течении месяца. В качестве улучшений условий труда и режима работы могут быть: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление свободного графика работы и т.д.

Более того, в данной компании некоторым сотрудникам необходимо предоставление возможностей для творчества: выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных); назначение руководителем проекта и т.д. Если в данном случае работник проявит себя достаточно хорошо, это может положительно повлиять на климат в организации и ее финансовый результат.

Предприятию необходима систематическая оценка эффективности механизма стимулирования труда. Так как главная цель формирования и функционирования системы стимулирования труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством сохранения профессионально подготовленного персонала.

Важной частью стимулирования работников является оплата обучения, благодаря чему у работников будет возможность повышать квалификацию и самореализовываться. В случае если компания не может позволить себе

обучение сотрудников, есть решение. Так как 50% коллектива готовы самостоятельно оплатить свое обучение с перспективой развития в компании, нужно предоставить им такую возможность. Подыскать необходимые обучающие курсы и уроки, выделить сотрудникам свободное время для их прохождения. Тем более, многие из них проводятся дистанционно.

Следующее предложение заключается в развитии корпоративной культуры и создании отдыха сотрудников.

В практике организации корпоративного отдыха сотрудников достаточно большой спектр разнообразных средств и методов. Организация отдыха работников в течение дня является одним из наиболее эффективных инструментов системы повышения корпоративной культуры и мотивации персонала. Данное направление обеспечивает повышение эффективности работы персонала в целом, поскольку обеспечивает релаксацию работника в течение рабочего дня, обеспечивает поддержания здоровья, самочувствия, социальной поддержки работника. Помимо этого, возможны разные формы корпоративного отдыха в выходные дни и значимые даты: пикники, туристические базы, совместный поход на выставку и т.п.

В долгосрочной перспективе данное направление мотивации обуславливает привязку работника к данному предприятию, поскольку проведенный отдых или прочий активный отдых, как правило, приносит положительный опыт и положительные эмоции, которые являются важным параметром при сохранении работником места работы.

Еще одним преимуществом внедрения корпоративного отдыха является сплоченность коллектива. Практически все сотрудники выявили желание работать в спокойной обстановке, что возможно только при наличии благоприятных отношений с коллегами. Совместный досуг будет способствовать восприятию сотрудников, в первую очередь, как товарищей.

Как выяснилось в процессе исследования, для сотрудников ООО «Формат» привлекательным является признание и уважение со стороны

руководителя. Люди отмечают, что отсутствует похвала за полученные результаты. Что тоже, своего рода, является моральным стимулом. Данный стимул является единственным, который не требует какого-либо материального вложения. Руководству достаточно быть более чутким и чаще обращать на заслуги подчиненных и озвучивать это вслух, возможно при всем коллективе.

Хотелось бы отметить, что среди работников находятся люди, которые не уверены в своих силах, у которых не всегда получается достичь желаемого результата. Особенно это касается новых молодых сотрудников. Поэтому, после принятия на какую-либо должность сотрудника, необходимо постоянно поддерживать с ним связь. Интересоваться с какими проблемами он сталкивается и расположить человека так, чтобы он сам был заинтересован в достижении результата. Прорабатывать моменты, которые не получаются.

Что касается карьерного роста, в рекламной компании таких путей практически нет. Поэтому мы выясняли причину стремления к более высокой должности. Как оказалось, в основном, – это увеличение размера оплаты труда. Следовательно, чтобы данную потребность восполнить, можно попробовать деятельность какого-либо сотрудника в другом направлении, более сложном. Или же добавить некоторые обязанности. Но для начала обозначить, что это доплачивается. Тогда, если стремление так велико, сотрудник оправдает Ваши надежды (возможно риск) и удовлетворит свою потребность в большей зарплате. К тому же, многие сотрудники в компании ООО «Формат» выявили желания заниматься разными видами деятельности. Что вполне возможно организовать.

Нельзя оставлять без внимания тот факт, что некоторые единицы персонала привыкли выполнять задания согласно конкретной инструкции. Поэтому предоставлять возможность для проявления креатива, здесь не совсем уместно. Лучше прописать некоторые важные моменты, например

при изготовлении лайтбоксов, чтобы сократить случаи появления брака в работе.

Еще одним моментом, который позволит наладить рабочий процесс, это возможность выбора привлекательного графика работы. Иногда монтаж рекламной продукции приходится на выходные дни, тогда некоторым сотрудникам приходится «жертвовать» своим выходным днем. Если пара сотрудников будут работать в эти дни, то все останутся довольны, и руководителю не придется доплачивать за работу в выходной день.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций

Для того чтобы понять эффективность применения предложенных рекомендаций, для начала рассмотрим вопрос по созданию должности менеджера по персоналу, определим его экономическую эффективность.

В качестве затрат для найма нового сотрудника выделим следующие:

1. Затраты на привлечение кандидатов.
2. Зарботная плата менеджера по персоналу.

Процесс подбора специалиста на должность менеджера по персоналу может происходить различными способами. Например, самым надежным и верным способом является обращение в кадровое агентство. Согласно сайтам кадровых агентств, подбор специалиста обходится компаниям, в среднем, в 15-20 тыс. рублей. Руководитель может произвести подбор персонала сам, тогда достаточно выложить объявления на соответствующие площадки, что обойдется примерно в 3,5 тыс. рублей. Как вариант, подбор персонала может быть максимально бюджетным процессом, если выбор сотрудника будет происходить из числа знакомых (что нередко встречается).

В связи с тем, что ООО «Формат» относится к объектам малого бизнеса с небольшим годовым оборотом, руководитель производит найм персонала по средствам публикации предложения на специализированных площадках.

Оплата труда такого специалиста должна быть порядка 30 тыс. рублей. Помимо этого, специалист должен быть оснащен необходимым оборудованием, как минимум – персональным местом с компьютером. Что обойдется примерно в 40 тыс. рублей.

Далее, что касается премирования сотрудников. В связи с тем, что до сотрудников не доводится актуальная информация по размеру премий за конкретную трудовую деятельность, это необходимо осуществить. Для чего, следует четко прописать критерии. Например, за привлечение клиента с заказом на сумму более 30 тыс. рублей, менеджер получает 5% от общей суммы заказа. Или мастер, за разработку нового вида продукции получает 3-10% (в зависимости от стоимости изделия) за каждое проданное изделие в течении года. В данном случае дополнительных затрат не потребуется, так как премии систематически выплачиваются, но являются абстрактной величиной.

Мера поощрения, включающая в себя награждение и признание лучшим сотрудником в цехе и офисе, требует вложения порядка 5 тыс. рублей в квартал. В случае если руководитель хотел бы дополнительно поощрить отдельных сотрудников какими-то подарками, то сумма может достигать 7 тыс. рублей каждые 3 месяца.

Самым важным условием для работодателя является обеспечение работнику максимально комфортных и безопасных условий труда. На безопасность условий труда оказывают влияние факторы производственной среды, в которых трудится работник. Понятно, что есть ряд производств, где работодатель не может полностью обеспечить безопасность условий труда. Таким работникам должны быть предоставлены льготы. Например, наличие двух дополнительных выходных в месяц, не нанесет вреда процессу производства, соблюдая правильное распределение нагрузки в рабочие дни.

Для того чтобы предоставить возможность определенным людям для проявления творчества, бюджет может быть минимальным - около 3 тыс.

рублей в месяц, если потребуется. Как правило, изготовление рекламной продукции влечет за собой большое количество остатков материала, которые могут быть использованы в изготовлении нового вида изделия, а не утилизироваться. Что не подразумевает за собой каких-либо вложений.

Систематическую оценку эффективности механизма стимулирования труда может проводить, вновь принятый на должность менеджера по персоналу, сотрудник. Тогда не придется оплачивать проведение данного мероприятия сторонним организациям. К тому же, менеджер по персоналу может проводить мониторинг курсов для обучения мастеров и дизайнеров. Предлагать разные варианты, и те, кто в этом заинтересованы, а таких, как выяснилось, немало, будут самостоятельно развивать свою компетентность. Тут может быть вариант частичной оплаты работодателем и сотрудником. По итогу, работник, который обладает большим количеством навыков и умеет применять их в работе, получает надбавку к зарплате порядка 2 тыс. рублей. Таким образом, сотрудник со временем не только перекроет сумму собственного вклада в обучение, но и проинвестирует свое будущее.

Далее коснемся темы организации корпоративного отдыха. Согласно таблице 11 затраты на проведение мероприятий будут затрачивать определенную часть бюджета.

Таблица 11 – Затраты на организацию корпоративного отдыха

№	Памятная дата	Организация корпоративного отдыха	Бюджет руб.
1.	Начало нового года 12 января - 15 января	Совместный досуг на катке/лыжной базе	3000
2.	День защитника Отечества 23 февраля	Совместный досуг на горках Ясная поляна, подарки мужскому полу	7 000
3.	Международный женский день 8 марта	Совместный поход в караоке. Подарки женскому полу	10 000



4.	Апрель-май	Игра в лазертаг	7 000
5.	17 июля День рождения фирмы	Совместный выезд на природу (пикник)	10 000
6.	Август	Совместный выезд на пляж	5 000
7.	23 октября День работников рекламы	Поход в боулинг	5 000
8.	27 декабря Новый год	Уютный корпоративный отдых в офисе, вручение подарков	30 000

Таким образом, мероприятия распределены в течении всего года, соответственно у персонала постоянно будет эмоциональная подпитка, а затраты будут распределены. В долгосрочной перспективе данное направление обуславливает привязку работника к данному предприятию, поскольку проведенный отдых или прочий активный отдых, как правило, приносит положительный опыт и положительные эмоции, которые являются важным параметром при сохранении работником места работы.

Таким образом, соблюдение всех вышеперечисленных рекомендаций, позволит:

- сократить текучесть кадров;
- сократить затраты на привлечение новых сотрудников, взамен покинувших компанию;
- увеличить ассортимент изготавливаемой продукции;
- увеличить объем продаж;
- увеличить выручку с продажи некоторых видов продукции (за счет внедрения новых технологий);
- увеличение выработки за счет качественного стимулирования труда;
- повышение сплоченности коллектива, ощущение команды;
- снизить количество возникающих споров и конфликтов;

- сократить количество болезней.

Итоги расчета эффективности применения предложенных рекомендаций по стимулированию труда персонала организации ООО «Формат» представлены в таблице 12. Все расчеты были приведены примерно, учитывая опыт прошлых лет.

Например, для расчета увеличения прибыли за счет увеличения ассортимента, приведем пример прошлогодней разработки изготовления комнатных лайтбоксов. Средняя стоимость продажи одного такого лайтбокса составляет 10 тыс. рублей. В среднем, удается продать порядка 5 световых коробов (4 -7 шт) в течении месяца. Если рассчитывать, что в течении года ежемесячно мы будем продавать по 5 шт, то за год выйдет порядка шестидесяти световых коробов стоимостью 10 тыс. рублей. Соответственно, если кому-то из мастеров удастся изготовить новый вид продукции, не меньшей стоимостью, это позволит увеличить прибыль компании.

Таблица 12 – Итоги расчета эффективности применения предложенных рекомендаций

№	Затраты на внедрение предложенных рекомендаций		Эффект внедрения предложенных рекомендаций	
	Наименование статьи	Руб. в год	Наименование статьи	Руб. в год
1.	Подбор специалиста на должность менеджера по персоналу	3 500 (1 раз)	Подбор персонала в условиях потери прежних специалистов (экономия)	7000
2.	Зарплата менеджера по стимулированию труда	380 000	Увеличение прибыли за счет увеличения	600 000

	персонала		ассортимента	
3.	Оснащенность рабочего места	40 000 (1 раз)	Увеличение выручки с продажи	76 000
4.	Поощрения лучших сотрудников	28 000	Увеличение выработки	53 000
5.	Помощь сотрудникам в разработке новых видов продукции	15 000		
6.	Прибавка к зарплате за счет увеличения навыков	48 000		
7.	Корпоративный отдых	77 000		
	<b>Итого:</b>	591 500	<b>Итого:</b>	736 000

В данном случае стоит учитывать тот факт, что подбор специалиста на должность менеджера по персоналу и оснащенность его рабочего места являются единовременным вложением средств. Поэтому, ежегодно компания будет затрачивать порядка 548 тыс. рублей, что на 188 тыс. рублей в год меньше, чем эффект от внедрения предложенных рекомендаций. К тому же, в обязанности данного сотрудника будет входить ряд других обязанностей, связанных с персоналом ООО Формат, что позволит руководителю распределить дополнительное свободное время на другие направления или собственный отдых, позволит уделить больше времени внукам.

Таким образом, введение должности менеджера по персоналу, а также, использование предложенных методов материального и нематериального стимулирования, является экономически целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Механизм стимулирования труда персонала на современном предприятии направлен на формирование такого поведения работника, которое позволяет организации достигать своих целей. Процесс стимулирования заключается в создании определенной ситуации, которая бы воздействовала на потребности личности. Ситуация включает в себя следующие элементы: организацию труда, организацию оплаты труда, условия труда, элементы социальной инфраструктуры. Любое стимулирование труда основано на обмене, что является определяющей категорией в данном процессе.

В процессе выполнения данной работы мы выясняли, что понятие стимулирования труда персонала означает побуждение к активной деятельности членов трудового коллектива, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Узнали, что стимулирование труда выполняет экономическую, социальную и психологическую функции, которые тесно связаны между собой. Определили какие меры стимулирования труда способствуют удовлетворению материальных, социальных потребностей, и потребностей в личностном росте и самоактуализации. А также, отразили всем известную пирамиду потребностей по Маслоу, которая отражает иерархию потребностей. Выясняли, что существуют необычные методы стимулирования, которые периодически стоит применять в любой компании.

Мы выясняли, что механизм стимулирования труда должен соответствовать определенным принципам и правилам. Очень важно правильно применять методы стимулирования труда персонала, чтобы максимально замотивировать сотрудников на добросовестное и качественное выполнение своих трудовых обязанностей, а также, которые приведут к желанию работать в данной организации и достигать больших результатов.

Эффективность и качество работы в ООО «Формат» связывают с вознаграждением. Однако эта связь не так очевидна, чтобы сотрудники ощущали прямую зависимость одного и другого.

В ООО «Формат» не применяются мотивационные рычаги управления в полной мере, соответственно, существует неудовлетворенность деятельностью персонала, поэтому можно сделать вывод о необходимости совершенствования управления персоналом организации.

Совершенствование механизма стимулирования труда персонала в ООО «Формат» подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального роста сотрудника, повышение его статуса.

Для разработки мероприятий по стимулированию работников, необходимо понимать, в чем заинтересованы подопечные. Для этого нами было проведено анкетирование, по результатам которого мы выясняли, что особое внимание в усилении заинтересованности работников стоит уделить нематериальному стимулированию персонала. Так как именно данный формат стимулирования труда малоразвит на данном предприятии.

Еще одним очень важным шагом для совершенствования механизма стимулирования труда станет привлечение нового сотрудника на должность менеджера по персоналу. Пусть данная процедура является достаточно затратной, она обязательно окупится в будущем, что отражает произведенный расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Согласно исследованию, положительный результат механизма стимулирования труда персонала, во многом зависит от моментов, не требующих затрат. Например, похвала и внимание руководства к результатам и достижениям сотрудников в работе. А также, оказание помощи и поддержки в каких-либо начинаниях и нововведениях.

В свою очередь методы стимулирования труда, которые подразумевают вложение денежных средств, обязательно окупятся.

Таким образом, механизм стимулирования труда персонала индивидуален и уникален для конкретной организации, это очень важный инструмент управления, который необходимо правильно выработать и внедрить.

Заинтересованность работников в эффективной работе увеличивается в случае применения мер, направленных на стимулирование персонала, что приводит к сокращению текучести кадров, росту производительности труда, что, в конечном итоге ведет к росту прибыли, что является основной целью деятельности предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]// Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
2. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки», 2018. – 134 с.
3. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма, 2019.— 470 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов — М.: ТК Велби, 2019. — 220 с.
5. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», 2018. - 253 с.
6. Барлоу Дж., Меллер К. Жалоба – подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. - 328 с.
7. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука, 2017. – 357 с.
8. Бутова Т. В., Миловидова Н. А. Проблемы мотивации персонала в российских компаниях / Т. В. Бутова, Н. А. Миловидова // Сборники конференций НИЦ, 2013. – 135 с.
9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала /В. Верхоглазенко.// Консультант директора, 2017. – 237 с.
10. Верхоглазенко В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда //Управление персоналом, 2019. - 147 с.
11. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры.// И.В.Грошев, В.М.Юрьев.- М: МОДЭК, 2016. - 744 с.
12. Губанов С. Система организации и поощрения труда // Экономист – 2016.

13. Егоров С.Н. Управление персоналом. / С.Н. Егоров – Изд.: ПГУ Пенза, 2019. – 351с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2016. – 624 с.
15. Захарова Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. / Т.И. Захарова — М.: ЕОАИ, 2018. - 265 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.// Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2014. - 512 с.
17. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд, 2019. - 237 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.// А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 695 с.
19. Кокин, Ю.П. Система мотивов и стимулов к высокоэффективному труду в современных условиях / Ю.П. Кокин. – М.: НИИ труда, 2014. – 256 с.
20. Коноваленко В.А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю.// В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко.- М: Дашков и Ко, 2015. - 224 с.
21. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый, 2016. – 450 с.
22. Кузнецов П.А. Современные технологии коммерческой рекламы. Практической пособие. – М.: Дашков и К, 2018. - 296 с.
23. Мазилкина Е.И. Основы рекламы. Учебное пособие, 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. - 288 с.
24. Масленникова Ю.А. Социально-Психологические основы управления. // Ю.А. Масленникова. - Екатеринбург, 2016. – 136 с.
25. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры /В.И. МасловМ.:Издательство «Финпресс», 2015. - 288с.



26. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала/ О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К.Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.
27. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 57 с.
28. Нестеров А.К. Стимулирование персонала // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://odiplom.ru/lab/stimulirovanie-personala.html>
29. Низкая мотивация персонала и как с этим работать [Электронный ресурс]: Персональный электронный журнал руководителя – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/11816-nizkay-motivacia-personala>
30. Ньюсторм Д. Организационное поведение.// Д. Ньюсторм, К. Девис. –СПб.: Питер, 2017. – 448 с.
31. Пирамида потребностей по Маслоу [Электронный ресурс]: Тренингово-психологический центр – Режим доступа: <http://addictologia.ru/пирамида-потребностей-по-маслоу/>
32. Серкина Н. А. Совершенствование управления развитием персонала / Н.А. Серина // Молодой ученый, 2015. — 523 с.
33. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире, 2016. – 412 с.
34. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2017. – 542 с.
35. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент.//Э.А.Уткин. - М.: ЭКМОС, 2019. - 256 с.
36. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации.// Н.В. Федорова, О.Ю.Минченкова. - М: КноРус, 2018. - 512 с.

37. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. -160 с.

38. Шапиро С.А. Мотивация.// С.А.Шапиров.–М.: Гросс Медиа: РОСБУХ, 2016. – 400 с.

39. Шкурко, С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – М.: Мысль, 2013. – 138 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

## Анкета

*«Стимулирование труда персонала»*

1. При трудоустройстве на новое рабочее место какой фактор может в первую очередь побудить Вас отказаться от данной должности?
2. Главной целью Вашего карьерного роста является увеличение оплаты труда или уважение коллектива?
3. Вы готовы к смене своей деятельности (которая Вам не по нраву), если Ваш заработок увеличится?
4. Если поступит предложение о дальнейшем развитии внутри компании, но при условии, что Вы должны заплатить за свое обучение, какова вероятность получить от Вас положительный ответ?
5. Как Вы считаете, повышение заработной платы должно зависеть от стажа работы или скорости выполнения заданий, при соблюдении условия качества?
6. Если Вам дают какое-то определенное задание, что для Вас окажется легче: самому придумать как достичь результат или получить инструкцию?
7. Из предложенного списка возможных критерий привлекательности трудовой деятельности выберите те, которые окажут положительное влияние на выбор потенциального места работы:

Критерии привлекательности	
Возможность заниматься разными видами деятельности	
Увеличение числа обязанностей при условии увеличения ОТ	
Периодическая выплата премий за внедрение новых технологий	
Возможность обучения	
Однообразный вид деятельности	
Стабильный график работы, отпуска и больничные	
Гибкий график работы по мере загруженности (с возможностью	

работы в выходные дни)	
Наличие систематического корпоративного отдыха	
Ежемесячное подведение итогов и поощрение подарками лучших сотрудников	
Совместное принятие решений	
Самостоятельное принятие решений	