

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**Совершенствование системы стимулирования труда персонала ООО
«БелМеталл»**

Дипломная работа студента

***очной* формы обучения**
специальности 38.03.03 – управление персоналом

4 курса группы 05001241
Мясищев Игорь Валерьевича

Научный руководитель
к.п.н., профессор
Кошарный А.В.

Рецензент
Директор ООО «БелМеталл»
Сомов Г.А.

БЕЛГОРОД 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Мотивация и стимулирование труда персонала.....	5
1.2 Основные понятия, сущность, функции и принципы организации стимулирования трудовой деятельности персонала.....	20
1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда персонала организации.....	26
2.СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛМЕТАЛЛ».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ кадровых процессов в ООО «БелМеталл».....	37
2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала на предприятии.....	45
3.ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «БЕЛМЕТАЛЛ».....	50
3.1 Разработка проекта по формированию и развитию эффективной системы стимулирования труда персонала.....	50
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	66

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время в нашей стране с развитием социальных отношений в обществе, изменяются потребности в персонале. В современной экономике стимулирование персонала не ограничивается только компенсациями, а направлено на повышения уровня работоспособности сотрудников и формирование интереса к успеху всей организации.

Механизмы воздействия внешних факторов, реализуют существующую систему стимулирования труда. Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, его целью является поощрение инициативных сотрудников, и высокое качество рабочей силы. Все процессы проводимые в организации направлены не только на покрытие расходов организационного процесса производства и затрат трудовых ресурсов, но также на получение некоторой прибыли.

На данной стадии стимулирование труда персонала эффективно только тогда, когда органы управления достигают определенного уровня работы и оправдывают все затраты вложенные в персонал.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что проблема системы стимулирования труда персонала на сегодня остается неэффективно разработанной, не смотря на большое количество потенциального решения проблем с помощью существующих теоретических знаний. В практике применение теоретической базы осуществляется с большим трудом, поскольку для их успешного внедрения, руководителю требуется корректировка данных в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников.

В дипломной работе исследованы условия и способы успешного функционирования системы стимулирования.

Дана оценка степени удовлетворенности сотрудников действующей системой стимулирования в практической деятельности.

Разработанные рекомендации в дипломной работе, прежде всего предназначены, для использования в организациях в целях роста эффективности проводимой системой стимулирования труда персонала.

Целью данной дипломной работы является разработка проекта совершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «БелМеталл».

В ходе исследования были поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучение теоретических и методических аспектов системы стимулирования труда персонала;
- 2) анализ состояния системы стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл»;
- 3) разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала.

Объектом исследования выступает ООО «БелМеталл».

Предметом исследования является система стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл».

В ходе исследования нами были использованы такие научные **методы** как: сравнительный метод, аналитический метод, изучение документов по системе стимулирования труда персонала.

Теоретико-методологической базой исследования послужили работы Апехина О.Е., Андриенко В.Ф., Бирюк А.П., Литвинюк А.А., Маслов Е.В., Седегов Р.С., Степов В.В., Трофимов Н.С., Юрганова Е.Ю.

Структура дипломной работы – введение, три главы, заключение, список литературы, приложение.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Мотивация и стимулирование труда персонала

Мотивация и стимулирование труда персонала является важным условием повышения производительности труда, качества производимых товаров и услуг, развития организации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми ресурсами.

Результативное управление неосуществимо без понимания мотивов и потребностей людей, а так же правильного применения стимулов к труду. Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человек [7, с.26].

Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника.

Методы мотивации:

1) нормативная мотивация – выявление определенного рода поведения посредством идейно-психологического воздействия, убеждения, рекомендаций и т.д.;

2) принудительная мотивация основывается на использовании силы и угрозы влекущей за собой ухудшения удовлетворения потребностей работника, при невыполнении соответствующих требований;

3) стимулирование – не прямое влияние на личность, а на внешние обстоятельства с помощью эффективных мер стимулирования для работников, приводящих его к непосредственному поведению.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от разработки системы стимулирования в организации, с учетом направленности и особенностей деятельности предприятия.

Классификация методов мотивации может быть разделена на организационно-распорядительные (административные), социально-психологические и экономические, данные методы являются наиболее распространенными. Эта классификация основана на стимулировании руководством персонала и методов управления. В соответствии с теми или другими требованиями, методы управления можно разделить на:

Экономические методы управления - основаны на экономических стимулах к труду.

Они включают в себя материальную мотивацию, сосредоточенную на поставленных целях и направлены на определенные показатели, а так же реализацию после внедрения экономических стимулов труда.

Использование экономических методов, связано с формированием плана работы, мониторинга его реализации, постоянного контроля и координации, а так же достойного вознаграждение, за установленный уровень количественных и качественных показателей.

Организационно-административные методы управления, ориентированы на директивные указания. Эти методы основаны на соблюдении закона, порядка и опираются на опыт предыдущих поколений. В основе лежит потенциал принуждения. Они охватывают организационное планирование и нормирование, стандартизацию обучения, руководство, распорядительство и контроль. В управлении, властная мотивация играет очень важную роль: это не только добросовестное соблюдение законов и нормативных правил, принятых на национальном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных в выполнении общего руководства является обязательным. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, таким образом, распорядительные методы обеспечат принятие

административных мер, направленных на благосостояние эффективности реализации, которые относятся к функциям управления любого уровня на базе научных организаций.

Социально-психологические методы, используемые для повышения социальной активности сотрудников. Эти методы направлены в основном на сознание работников, социальные, художественные, религиозные и другие интересы, а так же развитие стимулов к трудовой деятельности. В эту группу методов входят различные виды способов и приемов, методы и методики, разработанные в социальных науках, психологии и других. Эти методы включают в себя: анкетирование, тестирование, опросы, интервью и т.д. Использование социально-психологических методов управления торговли рассматривается в двух аспектах: с одной стороны, для традиционного использования в управлении персоналом и с другой, контроль поведения покупателя.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективности управления и мотивации на предприятии, для ведения бизнеса необходимо использовать все три группы методов.

Мотивация - это то, что вызывает определенные действия человека, влияя на его внутренние и внешние силы, в зависимости от мотивов, потребностей, интересов, способностей и убеждений. Мотив не только побуждает людей принимать меры, но также устанавливает, что данное действие будет осуществляться. Понимание мотив дает возможность менеджеру по персоналу управлять человеческими ресурсами и вести людей в их деятельности [18,с. 200].

Мотивы зависят от следующих критериев:

- большое значение для жизни и развития личности;
- социальной значимости;
- место в иерархической структуре потребностно-мотивационной сферы;
- побуждение к выполнению определенных задач;

- отношение к сознанию.

Поведение человека не определяется одним мотивом, а именно базой, в которой мотивы могут влиять друг на друга, в зависимости от поведения людей. В различных ситуациях основные мотивы образуют свою мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и зависит от многих факторов: обеспеченности, социального статуса, квалификации, позиции, ценностных ориентаций и т.д. Мотивационная структура отдельного человека располагает определенной стабильностью. Однако, она может быть изменена, сознательно, в процессе воспитания и образования человека.

Таким образом, следует дать следующие определение понятию «мотивирование» - это процесс воздействия человека на его действия и поступки с помощью пробуждения определенных мотивов. Мотивация лежит в основе всего управления человеком. Эффективность управления в значительной степени зависят от того, насколько успешна сама мотивация.

Стимулы - это средство мотивации, вызванные действия определенных мотивов. Стимулами являются некоторые предметы, другие люди, все то, что может быть предоставлено человеку в качестве компенсации за его действия или то, что он хотел бы приобрести в процессе проведения определенных операций [21, с.111].

Существует 4 формы стимулирования труда:

1. Принуждения. В демократическом обществе, на предприятиях используют административные методы принуждения: замечание, порицание, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение.

2. Материальное поощрение. Они включают в себя стимулы, материального характера в виде: заработной платы и налогов, вознаграждение по результатам, премии от дохода, компенсации, билеты, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и т.д.

3. Моральное поощрение. Стимулы, удовлетворяющие духовных и моральных потребности человека: благодарности, публикации, государственные награды.

4. Самоутверждение. Внутренняя движущая сила, мотивирующая их для достижения цели без воздействия прямых внешних факторов (написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма и др.). Это самый сильный стимул, известный в природе, однако, им наделены лишь наиболее развитые члены общества.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Стимулирование принципиально отличается от мотивации, но, как правило, не все исследователи указывают на данное отличие. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию [8, с.82].

Представим методологические подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.

Первый и наиболее часто используемый метод - наказания и поощрения, так называемый метод «кнута и пряника». Данный метод использовался и был направлен на получение желаемого результата, и имел продолжительный характер. Он был основан на: идеи, что вы можете

получить взамен, или страх о трудностях, возникших в процессе, в случае проигрышного дела. Постепенно этот метод модифицировался в систему исполнительных и экономических санкций и стимулов.

Роль человеческого фактора постепенно возросла и со временем появились психологические методы мотивации и стимулирования труда. С психологической точки зрения, мотивация - это желание или необходимость в поощрении людей с определенной целью, это внутреннее состояние, определяющее и поддерживающее поведение человека.

В основе этих методов стоит утверждение, что ключевым модифицирующим фактором являются как материальные стимулы, так и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание других членов коллектива, удовлетворенность работой и гордость за свою компанию. Данные методы основаны на исследовании потребностей населения [19, с. 93].

С учетом выше сказанного, можно получить более подробное определение мотивации. Мотивация - это сочетание внутреннего и внешнего поведения человека, в его деятельности, определяющие ограничения и различные формы направленности, ориентированной на достижение конкретных целей и потребностей.

Потребности – это то, что возникает внутри человека, что является довольно общим для различных людей, но в то же время, некоторые проявления индивидуальны для определенных личностей.

Существует несколько теорий мотивации:

Первоначальные теории мотивации формировались исходя из разработок на основе анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального стимулирования. Наиболее распространенный и по-прежнему широко используемый - это политика «кнута и пряника». Она подкупает незамысловатостью мотивов и стимулов для достижения поставленной цели. Она предлагается, в крайнем случае, когда цель ясна и вряд ли не выполнима

в сложных проектах на длительный срок, и с большим количеством участников.

В базе одной из начальных теорий - теории «X», «Y» и «Z» - взаимоотношение человека к трудовой деятельности. Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем выработана и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена гораздо позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «X», «Y» и «Z» - это абсолютно разные модели мотивации, сориентированные на различную степень потребностей, и, надлежащим образом, начальник обязан использовать всевозможные стимулы к труду. Проанализируем эти теории более детально.

Теория «X» опирается на вытекающих предпосылках:

- в мотивах человека доминируют биологические нужды;
- обыкновенный человек имеет унаследованную нелюбовь к труду и пытается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
- по причине нежелания работать множество людей только путем принуждения могут исполнять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей предприятия;
- средний человек останавливает свой выбор, на том, чтобы им управляли, стремится не брать на себя ответственности, имеет сравнительно низкие амбиции и желает находиться в безопасных условиях;
- качество работы невысокое, поэтому нужен непрерывный строгий контроль со стороны руководства.

В теории «X» легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного - материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория «У» является противоположностью теории «Х» и сориентирована совершенно на другую группу людей. В ядре теории «У» лежат следующие положения:

- в мотивах людей превалируют общественные нужды и желание хорошо работать;
- физические и эмоциональные старания на службе для человека так же непринужденны, как в момент игры или на отдыхе;
- нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание, в зависимости от условий труда;
- внешний контроль и опасность наказания не являются ключевыми стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от награды, приобретаемого по результатам труда. Немаловажным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самореализации;
- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
- большинству людей свойственна готовность в использовании своих знаний и опыта, однако индустриальное общество слабо применяет интеллектуальные возможности человека.

Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик - от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Ключевые предпосылки теории «Z»:

- в мотивах людей совмещаются общественные и биологические нужды;
- люди останавливают свой выбор на работе в группе и выбирают коллективный метод принятия решения;
- должна существовать персональная ответственность за результаты труда;
- предпочтительнее неформальный контроль над результатами труда по основанию отчетливых методов и критериев оценки;
- на предприятии обязана существовать непрерывная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- предпочтительнее неторопливая служебная карьера с продвижением людей по достижении назначенного возраста;
- администрация проявляет постоянную заботу о сотруднике и снабжает его долгосрочным или пожизненным наймом;
- человек - ядро любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все

типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Содержательные теории мотивации представили в своих работах такие ученые как А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак Клелланд, Ф. Герцберг. Они анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка о приоритете потребности как основной силе, побуждающей к действию. Содержание и объем выполняемой работы также зависят от потребности[12, с.129].

Теория мотивации по А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других угроз со стороны окружающего мира.
- социальные потребности - необходимость в общественном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и содействия;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
- потребность самовыражения, т.е. потребность в личном росте и в осуществлении своих потенциальных возможностей.

Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере

удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

В этой теории долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клееланда. Согласно этой теории структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег.

Согласно теории Мак Клееланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных обстоятельствах стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных соглашениях ему будет выдана награда;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном совершенствовании качества работы ему будет выдано назначенное вознаграждение;
- сотрудника, который сравнивает размер вознаграждения с суммой, которая требуется ему для удовлетворения обусловленной нужды.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной

степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Существуют три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение адекватно с затраченными усилиями. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

Рассмотрим возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное

количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность работы. Так же необходимо иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту

или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решение проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований.

Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы, и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутриорганизационная связь является более надежной, так как она имеет прямое влияние на сотрудника, во время выполнения им задач. Верный способ стимулирования этой связи - определить четкие и конкретные цели, не уточняя способов их достижения. Другой способ - это введение в

производственный процесс контроля качества. Это позволит работнику немедленно исправить ошибки, и соответствующим образом скорректировать процесс работы, что приведет его к более эффективному результату.

Люди имеют тенденцию сопротивляться введению обратной связи в процесс работы, поскольку они не готовы к обеспечению данного направления. Для эффективной внешней обратной связи необходимо учитывать точность и правдивость полученных данных, следует, что бы данная операция проводилась незамедлительно.

Как уже упоминалось, методы экономического стимулирования должны не только зависеть от специфики предприятия в целом, но и видоизменяться в зависимости от специализации работников. Следующая таблица показывает многообразие возможностей экономического стимулирования различных групп персонала.

Таблица 1.1

Способы экономического стимулирования различных групп персонала

Сотрудники	Вознаграждение
1. Торговая группа	<ul style="list-style-type: none"> - персональные комиссионные от объемов продаж; - персональные премиальные за вложения в общую прибыль; - коллективные комиссионные, связанные с ростом объемов продаж за прошедший год; - коллективный способ организации долевого участия в прибыли; - продвижение на более престижное место с увеличением заработной платы.
2. Производственные рабочие	<ul style="list-style-type: none"> - коллективная сдельная система отплаты; - премиальные за досрочное окончание работы; - премиальные за сверхурочные работы; - корпоративная технология долевого участия в прибыли.
3. Секретарь	<ul style="list-style-type: none"> - награда за сверхурочную работу; - корпоративная технология долевого участия в прибыли; - рост до управляющего.

4. Управляющий предприятием	<ul style="list-style-type: none"> - награда за сверхурочную работу; - доля коллективной производственной премии; - корпоративная технология долевого участия в прибыли; - предложение о долевом участии в бизнесе.
-----------------------------	---

Представленный перечень не является исчерпывающим. Однако он показывает принципиальные различия подходов к разработке системы экономического стимулирования по группам персонала.

Таким образом, обобщая теоретическую часть исследования, следует отметить, что одна из ключевых проблем для организаций многообразных форм собственности - поиск результативных методов управления персоналом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Постановляющим фактором эффективности деятельности людей является их мотивация и стимулирование.

1.2 Основные понятия, сущность, функции и принципы организации стимулирования трудовой деятельности персонала

Реализация на российском рынке, методов управления не может быть эффективным без внедрения результативных мер стимулирования для работы и бизнеса, связанных с организованностью и дисциплиной.

Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть стимулами труда. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Вообще говоря, стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

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.

Стимулирование труда - опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям [20, с.23].

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т. е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее.

Сущность стимулирования. Применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации. Стимулирование осуществляется администрацией организации и предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Стимулирование рабочей силы является основным внешним потрясением, трудовой ситуации воздействия на поведение человека на рабочем месте, основой данного действия является мотивация персонала. В то же время, оно несет в себе и материальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Механизмы регулирования трудового поведения имеет следующие функции стимулов: экономические, социальные, социально-психологические, нравственные и воспитательные. Каждая из этих функций, направленных на укрепление интересов работников в период нехватки рабочей силы, увеличение эффективности производства, формирование нравственных качеств работников, стандартов работы.

В зависимости от стимулирования и рабочих характеристик, функции делятся на следующие:

Экономическая функция способствуют эффективности работы производства. Она является предметом экономической деятельности, включая в себя улучшение работы производства, а так же распределения отношений сотрудников между собой. Одной из актуальных проблем реализации наиболее полный в этой функциональной сфере является дифференциации заработной платы в зависимости от реальной разницы в рабочей силе, в результатах труда [22, с.323].

Важность социальной функции стимулирования, состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяет их экономические и социальные интересы в обществе. На данный момент, человек, который занимает устойчивую позицию и играет важную роль в разделении труда, является определенным звеном во всей деятельности организации. Стимулирование труда путем учета дифференциации доходов, воздействует на социальную структуру общества.

Социально-психологическая функция стимулирования, затрагивает все способы организации системы стимулирования в формировании внутреннего мира сотрудника: его потребностей, ценностей, установок и типа сотрудничества между собой.

Социально-психологическая функция находится в тесной зависимости с воспитательной и нравственной. В зависимости от мер стимулирования, отражает вклад стимулов к труду и формирования нравственных качеств в виде норм труда. Реализация этих функций на современном этапе предопределяет новый подход к принципу «от каждого - по способностям, каждому - по труду». Лучшее распределение отношений обеспечивается социальная справедливость. Когда механизм распределения деформирован, не обязательно больше получает и лучше живет тот, кто лучше работает. Труд в этом случае не является основным источником благосостояния и не воспринимается как социальная ценность. Приумножается значимость иных, в том числе и не трудовых, источников доходов, сотрудники ориентируются порой не на труд в общественном производстве, и их экономическое

положение не определяется этим трудом, подрывается вера в социальную справедливость и равенство, расшатывается трудовая мораль. Для устойчивой социальной справедливости, трудового образа жизни и направлена активная социальная и экономическая политика державы.

Стимулирование как метод управления трудовым поведением сотрудников, состоит в целеустремленном и целенаправленном влиянии на поведение персонала, с помощью воздействия ситуацией, своей жизнедеятельностью, выбором профиля работы, движущих его к конечной цели. В широком смысле стимулирование - это совокупность требований, и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие органов управления, комплекс услуг, которые могут удовлетворить потребности работника на данный момент и использовать их в качестве награды за успешное выполнение трудовых обязанностей.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к результативной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через разум и сознание людей, при этом преобразуясь, они становятся внутренней мотивацией сотрудников. Объяснение ясной стимуляции. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным

действиям. Таким образом, стимулирование персонала направлена, главным образом, на повышения эффективности работы сотрудника, и стимулы эффективно способствуют активации профессионального и личностного развития сотрудников. На практике, необходимо использовать механизмы, сочетание мотивации и стимулирования труда. Но важно различие между стимуляционным и мотивационным механизмами поведения работников и администрации предприятий, важно осознавать эффект от их взаимодействия и взаимообогащения.

Главным образом, различать некоторые виды стимулирования:

1) Заработная плата (номинальная и реальная). Для получения реальной выгоды от сотрудников, предполагаемые расходы на него должны быть значительными и при этом оправданными, в противном случае рост заработной платы может привести к еще большему нежеланию выполнять свои обязанности. Многие руководители предпочитают идти по пути наименьшего сопротивления и увеличить регулярный объем заработной платы работников, в небольшом количестве. Однако для хорошей мотивации и большей эффективности, повышения заработной платы даже за один раз, но в значительном размере является более результативным.

2) Бонусы. Единовременная выплата из прибыли предприятия (заработной платы, премий, дополнительной оплаты труда). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за выслугу лет, за заслуги и доверие, целевой.

3) Участие в прибыли. Выплаты через участие в прибылях - это не разовый, а многократный бонус. Определяется доля прибыли, эта форма представляет собой разделение средств фонда стимулирования. Применимо для категорий сотрудников, которые могут реально повлиять на прибыль (в основном это управленческий состав).

4) Участие в капитале акционеров. Купли-продажи (акций и дивидендов): покупка акций по низкой цене, получение бесплатно акций компании.

5) План дополнительных выплат. Планы связаны чаще всего со служащими организации отдела продаж и стимулируют поиск новых рынков для сбыта: подарки компании, предоставление субсидий по затратам предприятия, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Косвенные расходы не облагаются налогом, следовательно, являются более привлекательными.

6) Стимулирование свободным временем. Распределение времени по занятости персонала путем: 1) предоставления работнику за активную работу и творческий подход, дополнительного дня отдыха, отпуска, потенциала выбора времени отпуска и т.д.; 2) организация гибкого графика работы; 3) сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда.

7) Организационное или трудовое стимулирование. Чтобы контролировать поведение работника на основе измерения удовлетворенности трудом существуют составляющие предполагающие наличие элемента творческой работы, возможности участвовать в управлении и продвижении в той же должности, а так же наличие творческих командировок.

8) Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания; программы обучения персонала; консультативные службы; гибкие социальные выплаты и мн.др.

Стимулирование опирается на определенные принципы:

Доступность. Каждый стимул должен быть доступным для всех сотрудников. Условия и награда должна быть четкой и демократической.

Ощутимость. Есть определенный порог стоимости стимула, и эффективности стимулирующих мер, которые значительно различаются в разных группах. Это следует учитывать при определении нижнего предела стимула.

Постепенность. Финансовые стимулы вызывают необходимость постоянной корректировки в сторону их увеличения, однако приумножения вознаграждения, которые в последствии не оправдают затрат, отрицательно

окажут влияние на мотивацию и стимулирования сотрудников, в связи с формированием прогнозируемого роста заработной платы и появление нового, более низкого порога, который бы устраивал сотрудников организации.

Попробуйте сократить разрыв между результатами работы и ее оплаты. Например, переход на еженедельную заработную плату. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, потому что оказывает влияние принцип «Лучше меньше, но сразу». Частое вознаграждение и ее связь с результатами труда, является мощным мотивирующим фактором [21, с. 154].

Сочетание материального и духовного стимулирования. Эти факторы в равной степени являются мощными в своем воздействии. Все зависит от времени, места и субъекта воздействия этих факторов. Таким образом, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов, с учетом их целенаправленных действий на каждого сотрудника.

Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах доминирует переход от отрицательные стимулов(страх перед потерей работы, голодом, штрафы), к позитивным стимулам(вознаграждение, премирование). Все опирается на традиции, распространенных в обществе или коллективе, взгляды, обычаи, а также стиль и метод руководства.

Таким образом, стимулирование персонала - это важное условие для повышения производительности труда, качества продукции и услуг, развития организации.

1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда персонала организации

В настоящее время, в научной литературе не существует единого подхода к классификации стимулов и стимулирования для управления

социальными объектами. С точки зрения дальнейшего развития теории и практики стимулирования и мотивации труда, для поведения объектов управления, важно выбирать определенный тип и форму стимулирования.

Виды стимулирования – это разновидность способов управления поведением, выбранное по предмету потребности, касающиеся требований со стороны субъекта управления, с помощью которого он воздействует на поведение объекта, используя его в качестве стимула. В качестве основы для классификации стимулов необходимых сотрудникам, можно выделить следующие виды стимулирования: моральное, материальное денежное, материальное не денежное, стимулирование свободным временем [4, с.205].

Виды стимулов трудовой деятельности.

Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

Индивидуальные трудовые стимулы в основном совпадают, по сути, с материальным и нематериальным стимулированием, поскольку интересы индивидуума не что иное, как восприятие и осознание потребности.

Наличие коллективных стимулов труда зависит от обособленности трудового коллектива. Коллективные интересы во многом отличаются от общественных интересов, коллективные интересы не представляют собой простую сумму личных интересов отдельных сотрудников, а отвечают потребностям всех сотрудников.

Материальные делятся на денежные (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и неденежные (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда).

Нематериальные активы делятся на социальные, духовные, психологические и творческие.

Стимулы социальные, связанные с потребностями работника в самоутверждении, и желание занять определенный социальный статус, следовательно, требует определенного количества энергии. Эти стимулы представляют возможности участвовать в управлении производством,

принятии решений, перспективы продвижения в карьерном росте, социальной возможности заниматься престижными видами труда на сегодняшний день [6, с.44].

Моральные стимулы к труду объединены с потребностями людей проявившихся в уважение со стороны команды, в признании, что он, как работник, достиг определенных заслуг, как нравственно положительная личность. Моральное стимулирование воплощает в себе различные формы. Это устная похвала, признание, награды, дипломы, медали, команды, фото на доске почета, присвоение различных званий, благодарственные письма в семье сотрудников, обучение отзывы общественности о результатах рабочей силы.

Творческие стимулы, основа которых, направлена на необходимость для самореализации, уверенности в себе, самовыражения. Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала. Стимулом выступает процесс работы, содержание которых состоит из творческих элементов. Творческие стимулы предоставляют свободу выбора сотрудником при решении определенной задачи, выбор самого оптимального решения, обеспечивает лучшие результаты. Сотрудники предоставляют организации свой потенциал и реализуют себя в процессе труда, получая удовлетворение от самого процесса работы. Растущая сложность рабочих процессов, разрешение сотрудником рабочих вопросов, служат основой для расширения сферы применения стимулирования творческой деятельности.

Психологические стимулы исходят из особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из основных потребностей человека. Участвуя в процессе производства и выполняя трудовые обязанности, работник должен обладать умением находить общий язык с другими людьми. Участие в делах сотрудников, привязанность к коллективу помогает отвечать требованиям стабильности и устойчивости существования общественного коллектива в целом. Важным центром управления психологическими

стимулами является социальный и психологический климат в работе коллектива. Он затрагивает работников, через установленные стандарты, коллективных отношений между людьми. Те коллективы, которые основывают свои отношения на творческом сотрудничестве и взаимопомощи, по сравнению с другими, со временем получают опыт, удовлетворение от работы и таким образом, достигая определенного результата, при этом получая удовольствие от совместного труда. Где есть излишний формализм в работе, в отношениях, безразличие, сотрудники может потерять интерес к коллективу, а отсюда и к самой работе, что приводит к снижению его трудовой деятельности.

Определенное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования. Под формой стимулирования надлежит понимать специфическое свойство взаимосвязи результатов деятельности и стимулов, выделяемых по определенному систематизированному основанию или признаку.

Систематизация форм системы стимулирования труда персонала:

1. По уровню осведомленности объекта управления о взаимосвязи итогов деятельности и стимулов:

- опережающая - сведения об указанной взаимосвязи предоставляется до начала деятельности, в данном эпизоде уведомление предупреждает деятельность;
- подкрепляющая - о взаимосвязи итогов деятельности и стимулов объект управления узнает лишь после ее завершения.

2. По учету итогов деятельности при установлении стимула:

- коллективная - величина стимула вводится по итогам деятельности в целом рабочего коллектива, бригады, отдела, цеха и т.д.;
- индивидуальная - величина стимула вводится по итогам деятельности каждого конкретного сотрудника.

3. По учету отклонений последствий деятельности сотрудников от нормативных:

- позитивная - при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;
- негативная - при назначении стимула оценивает не достижение нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и приобретением стимула:

- непосредственная - стимул предоставляется незамедлительно после финала и начинает оказывать влияние, т.е. лаг как таковой отсутствует;
- текущая - стимул передается с отставанием от итогов деятельности продолжительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);
- перспективная - стимул назначается с отставанием от итогов деятельности продолжительностью не менее года (вознаграждение по результатам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т.д.).

5. По уровню и характеру конкретности соглашений приобретения стимула:

- общая - конкретность в оценке итогов деятельности для получения стимула отсутствует;
- эталонная - стимулы устанавливаются за достижение конкретных, заблаговременно оговоренных итогов;
- соревновательная - стимулы формируются за занятое место в состязании или конкурсе [7, с.184].

На практике, в чистом обличье, без любого вида и в любой форме выполнения, организация стимулирования не применяется. Их использование, как правило, носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и деятельности, протекает сложнейший процесс объединения различных видов и форм стимулирования.

Вывод:

Таким образом, изучив теоретические аспекты системы стимулирования труда персонала, следует отметить, что данная проблема весьма актуальна. Стимул, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Применение всевозможных стимулов предоставляет процесс стимулирования, который обладает самыми многообразными конфигурациями, одной из самых популярных является вещественное стимулирование.

Стимулирование в процессе всей деятельности представляется средством, с помощью которого следует реализовывать мотивацию труда. Чем выше степень воспитания человеческих взаимоотношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми применяется стимулирование.

Придерживаясь всех принципов стимулирования труда, можно приобрести нужный результат от сотрудника, так как с их поддержкой увеличивается результативность производства, которая проявляется в росте продуктивности труда и качества продукции, также создается функциональная жизненная позиция и высоконравственный общественный климат в коллективе. В отдельных случаях уровень заинтересованности в организации достигает достаточно высокой ступени, и тогда персонал принимает участие в делах предприятия, исполняют необходимые операции, не дожидаясь или даже не получая никакого иницилирующего влияния.

Отсюда вытекает, что создание потребностей, а в результате и созревание личности предназначаются формированием и стимулированием труда во всем мире.

Рассмотрев основной теоретический материал по системе стимулирования персонала, возникает потребность изучить особенности стимулирующих программ российских предприятий. Именно этим проблемам посвящен следующий раздел курсовой работы.

2.СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «БЕЛМЕТАЛЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Организация ООО «БелМеталл» зарегистрирована 28 июня 2010 года. Генеральным директором организации является Сомов Геннадий Михайлович.

Юридический адрес ООО «БелМеталл»: РФ, 308013 г. Белгород, ул. Рабочая 14.

Целью Общества является получение прибыли от осуществления хозяйственной и финансовой деятельности.

Форма собственности - частная. Уставной капитал организации установлен в размере 10 000 рублей.

Основным видом деятельности является «Оптовая торговля металлами и металлическими рудами». Так же осуществляется деятельность по следующим дополнительным направлениям:

- оптовая торговля отходами и ломом;
- оптовая торговля машинами и оборудованием;
- прочая оптовая торговля;
- производство строительных металлических конструкций и изделий;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы, обработка металлических изделий;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- розничная торговля строительными материалами, не включая другие группировки;
- розничная торговля санитарно-техническим оборудованием;

- проектирование, строительство, реконструкция, ремонт и эксплуатация объектов общественного питания, жилищного, производственного и культурно-бытового назначения;
- деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;
- проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических, наладочных, экспертных, инновационных, внедренческих, ремонтных и проектных работ, организация внедрения в производство высокоэффективной техники и технологии, в том числе средств вычислительной техники и программного обеспечения, патентование, как в РФ, так и за рубежом, прочие работы и услуги, связанные с использованием прогрессивных технологий в различных отраслях хозяйства.

С точки зрения национальной экономики и мирового хозяйства масштабы производства предприятия являются малыми, но значительное место занимает в региональной структуре предприятий. ООО «БелМеталл» занимает 28 место (из 109) в списке по масштабам оптовой торговли металлами и металлическими рудами.

Взаимоотношения с другими предприятиями и организациями для ООО «БелМеталл» включают в себя отношения с металлургическими, строительно-монтажными предприятиями, частными предпринимателями, транспортными организациями, почтой и другими организациями. ООО «Белметалл» сотрудничает со следующими организациями: ОАО ВТБ, ООО «Мостостройинвест», ООО «БЛАГОСТРОЙ-СЕРВИС», ОАО «Энергомаш-Строй», ООО «Монтаж-Водстрой» и др.

Дополнительно к этому разделу предоставлен Устав ООО «БелМеталл» в приложении 1.

Общество ведет бухгалтерский, налоговый и статистический учет в соответствии с действующим законодательством РФ и несет ответственность за её достоверность и своевременность предоставления в соответствующие

органы государственного управления. По окончании каждого года составляются: «Бухгалтерский баланс»; «Отчет о прибыли и убытках».

Проведем анализ финансового состояния в ООО «БелМеталл». Отчетный период берется за основу и сравнивается с предыдущим (Таблица 2.1) приложение 2.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Из данной таблицы видно, что:

В 2013 г. по сравнению с 2012 г. рентабельность продаж организации увеличилась на 6%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. резко снизилась на 8%.

Чистая прибыль организации увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 684 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 945 тыс. руб., т.е. превратилась в прибыль.

Прибыль от продаж увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 615 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 964 тыс. руб.

Валовая прибыль в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 1573 тыс. руб.; в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 3898 тыс. руб.

Основной объёмный показатель деятельности ООО «БелМеталл» - выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 36564 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 27706 тыс. руб.

Исходя из полученных расчетов, можно сказать, что нестабильность работы организации связано с низким объемом продаж в 2014г.

Себестоимость реализованной продукции в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 26889 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 17617 тыс. руб. Следовательно, себестоимость реализованной продукции в 2013 г. по сравнению с 2012 г. росла чуть менее быстрыми

темпами, чем выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг организации, а в 2014 г. резко упала.

Производительность труда в 2013 г. по сравнению с 2012 г. выросла на 33 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 46 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 2 человека, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 1 человека.

Фонд оплаты труда в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличился на 2722 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшился на 1188 тыс. руб.

Среднемесячная зарплата в 2013 г. по сравнению с 2012 г. выросла на 3290 руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 1460 руб.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов резко увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 15756 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 1549 тыс. руб.

Фондоотдача в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 1,1 руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась 3,0 руб.

Рассмотрим основные показатели размера производства организации (Таблица 2.2):

Таблица 2.2

Показатели размера производства в ООО «БелМеталл» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	2013 г в % к 2012 г.	2014 г в % к 2013 г.
1	2	3	4	5	6
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	32495	59384	41767	183	70
Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	14700	30456	28907	207	95
Среднегодовая численность работников	17	21	19	124	91
Машинно-технологический парк, всего	4	9	9	225	100
в том числе:					
- грузовые автомобили	1	2	2	200	100
- легковые автомобили	1	2	2	200	100
- специализированная техника	3	5	5	167	100

По данным этой таблицы мы можем сделать вывод о том, что:

Стоимость валовой продукции в текущих ценах резко увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 183% и составила 59384 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. также резко снизилась на 70% и составила 41767 тыс. руб.

Стоимость основных производственных фондов резко увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 207% и составила 30456 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 95% и составила 28907 тыс. руб.

Среднегодовая численность работников в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 4 человека, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась до 2 человек.

Машинно-технологический парк, за последние три года обновился и в нем появились: в 2013г. по сравнению с 2012г. прибавилось - 1 грузовой автомобиль, 1 легковой автомобиль и специализированная техника в кол-ве 2; с 2014 по 2013гг. машинно-технологический парк не обновлялся.

Рассмотрим подробнее состав и структуру основных производственных фондов организации (Таблица 2.3):

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов
ООО «БелМеталл» за 2013-2015 гг.

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-), тыс. руб.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2013/20 12	2014/2 013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Здания	6780	46	21483	70	19881	69	14703	-1602
Сооружения	924	6	779	3	832	3	-145	53
Передаточные устройства	56	1	56	1	56	1	0	0
Машины и оборудование	1855	13	2508	8	2508	8	653	0
Транспортные средства	4635	31	4873	16	5200	17	238	327
Инвентарь	450	3	430	2	430	2	-20	0
Итого	14700	100	30456	100	28907	100	15756	-1549

Стоимость зданий в 2013 г. по сравнению с 2012 г. резко возросла на 14703 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизилась на 1602 тыс. руб.

Стоимость сооружений в 2012г. по сравнению с 2013г. снизилась на 145 тыс. руб., а в 2014 г. выросла на 53 тыс. руб.

Стоимость передаточных устройств на протяжении 2012-2014 гг. осталась неизменной.

Стоимость машин и оборудования увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. составила 653 тыс. руб., в 2014 г. осталось неизменной.

Стоимость транспортных средств увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. составила 238 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась и составила 327 тыс. руб.

Стоимость инвентаря в 2012г. по сравнению с 2013 г. снизилась и составила 20 тыс. руб., а в 2014 г. осталась неизменной.

Составив организационно-экономическая характеристику ООО «БелМеталл», следует провести анализ кадровых процессов на предприятии представленный в пункте 2.2.

2.2 Анализ кадровых процессов ООО «БелМеталл»

Коллектив в данной организации приветливый, дружелюбный и добросовестный. Отличается вежливостью и внимательностью, кроме того проявляет значительную степень сплоченности, тем самым демонстрируя высокую результативность в решении проблем. Штат состоит из 19 человек. Возраст варьируется от 25 до 64 лет.

Руководитель реализует демократический стиль управления, что обуславливается чувством доверия и взаимопонимания в коллективе.

Профессиональная структура персонала организации - это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих

комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Рассмотрим организационную структуру в ООО «БелМеталл» по состоянию на 2015 год (Рис 2.1):

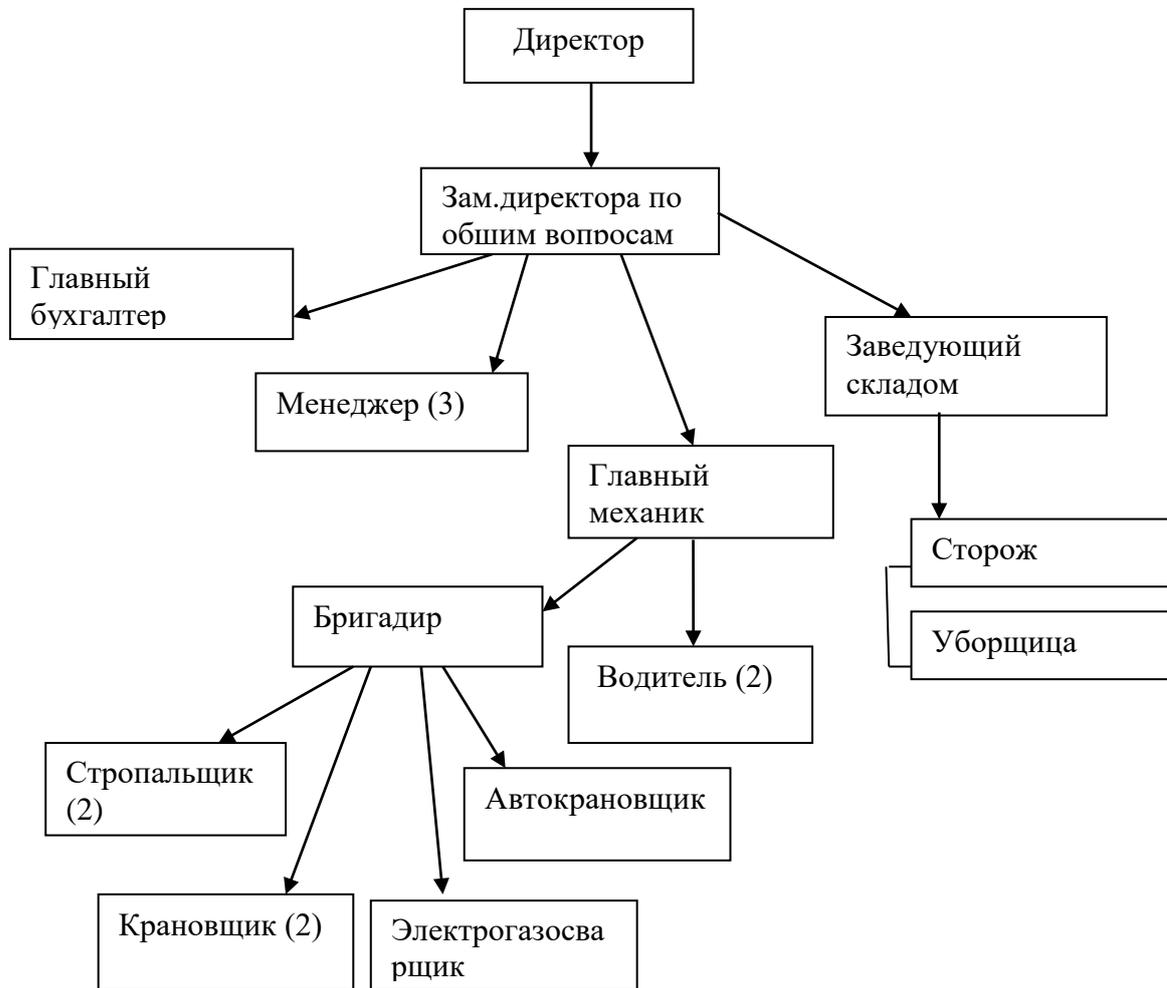


Рис 2.1 - Организационная структура в ООО «БелМеталл»

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. В данной структуре разделение прав и ответственности дробится между разными органами.

Линейно-функциональная структура предполагает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления сформированы для командования, а функциональные для консультирования и помощи в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Специальный аппарат управления, состоит из руководителей функциональных подразделений и высшего руководства. Руководители подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, или его исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные руководители, как правило, не имеют права самостоятельно давать распоряжений на производстве.

Линейно-функциональная структура применяется на предприятиях, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и экономия на масштабах производства значительна.

Высший уровень управления организации ООО «БелМеталл» представлен генеральным директором и заместителем директора по общим вопросам.

Руководство среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных задач до подразделений и отделов, а также за их выполнение. По обязанностям отдела управления ответственным является главный бухгалтер. Руководители, входящие в эту группу, имеют широкий круг обязанностей и обладают большей свободой выбора. К ним относятся менеджеры и начальники структурных подразделений.

Низший уровень управления представляют младшие начальники, находящиеся над рабочими и другими работниками не являющимися руководителями. Это мастера, бригадиры и т.п.

Рассмотрим структуру персонала в ООО «БелМеталл» (табл. 2.4)

Структура персонала в ООО «БелМеталл»

Категории персонала	Численность персонала	%
Персонал, всего в том числе:	19	100
1.Руководители	7	36,8
2. Специалисты	2	10,4
3. Рабочие	10	52,8

В состав численности персонала в ООО «БелМеталл» входят 19 человек. Категория руководителей предприятия от всей численности персонала составляет 36,8%. Специалисты 10,4%, а рабочие предприятия чуть больше половины – 52,8%.

Руководители предприятия являются профессиональной группой лиц, в основном занятых интеллектуальным трудом и осуществляют функции управления, так же к ним относят заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Далее проанализируем распределение персонала по возрасту (табл. 2.5):

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту в ООО «БелМеталл»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	1	14,2	-	-	-	-
30 – 40	1	14,2	-	-	2	20
40 – 50	2	28,4	1	50	5	50

50 – 60	3	43,2	1	50	2	20
Свыше 60	-	-	-	-	1	10
Итого	7	100	2	100	10	100

По данным таблицы 2.5 следует отметить, что в основном все руководители относятся к возрастной категории от 50 до 60 лет, и лишь некоторые из них имеют возрастной интервал от 40 до 50 лет. Группу специалистов выделяют от 40 до 60 лет. Самый молодой сотрудник на предприятии попадает в категорию от 20 до 30 лет, а самый старший более 60 лет.

Далее составим таблицу по гендерному признаку (табл. 2.6):

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в ООО «БелМеталл»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	7	41,1	-	-
Специалисты	1	5,9	1	50
Рабочие	9	53	1	50
Итого	17	100	2	100

Можно выделить, что все руководители – мужчины. Мужчины-руководители более склонны к самоанализу, уверенности и независимости. Для них характерен внутренний локус контроля. Поэтому мужчины не реагируют «по ситуации», а действуют в соответствии со своими внутренними представлениями о ходе событий.

Женщины определяют всего 10% от всех сотрудников, т.е. коллектив ООО «БелМеталл» на 90% состоит из мужчин. Больше половины рабочих (53%) – мужчины. Это говорит о использовании тяжелого физического труда на предприятии.

Далее рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (табл. 2.7):

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «БелМеталл»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	14,3	-	-	3	30
От 5 до 10	2	28,55	1	50	1	10
От 10 до 15	1	14,3	1	50	2	20
От 15 до 20	2	28,55	-	-	3	30
Свыше 20	1	14,3	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	1	10

У всех руководителей имеется хороший стаж работы, что свидетельствует их опытности и высоко квалифицированности. Трудовая деятельность специалистов состоит из стажа от 5 до 15 лет. У большинства рабочих предприятия стаж составляет от 15 до 20 лет, самый большой стаж наблюдается свыше 30 лет.

После этого распределим персонал по образованию (табл. 2.8):

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию в ООО «БелМеталл»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группам	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	2	20
среднее специальное	-	-	1	50	7	70
незаконченное высшее	-	-	-	-	1	10
высшее	7	100	1	50	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Данные таблицы свидетельствуют о том, что все 100% руководителей имеют высшее образование. Из категории специалистов 50% - высшее образование, а остальные 50% среднее специальное. Среди категории рабочие 70% - это среднее специальное образование, 20% среднее и 10% неоконченное высшее. В целом уровень образованности в ООО «БелМеталл» достаточно высок, образование дает персоналу организации больше возможностей и альтернатив и позволяет идти в будущее более уверенно, открывая перед собой новые горизонты.

Рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов (табл.2.9):

Таблица 2.9

Состав и структура трудовых ресурсов ООО «БелМеталл»
за 2013-2015гг.

Персонал	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Откл. (+, -) 2014/2013		Откл. (+,-) 2015/2014	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего на предприятии	17	100	21	100	19	100	4	124	2	90
из них:										
- постоянные	17	100	21	100	19	100	4	124	-2	90
- временные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Проанализировав данные таблицы 2.9 можно сделать вывод, что в 2014г. численность персонала увеличилась на 4, а в 2015 г. численность сотрудников в организации сократилась на 2 человека.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов ООО «БелМеталл» за последние 3 года (табл. 2.10):

Таблица 2.10

Анализ основных кадровых процессов ООО «БелМеталл» за 2013 – 2015гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Численность персонала на начало года, чел.	17	21	19
Среднесписочное число работников, чел.	18	20	19
Принято всего, чел.	6	1	2
Выбыло всего, чел.	2	3	1

В т.ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	2	3	1
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Численность на конец года, чел.	21	19	20
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,33	0,05	0,1
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,1	0,15	0,05
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,94	1,05	1
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,1	0,15	0,05

Формулы расчета коэффициентов.

Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$) за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Анализирую табличные данные, следует отметить, что коэффициент постоянства работников зависит от количества работников проработавших на предприятии весь год и средней списочной численности работников на конец отчетного периода количество работников проработавших.

За указанный период, а именно (2013-2015гг.) численность персонала изменялась не значительно. Это обусловлено тем, что предприятие ограничивает прием новых сотрудников, увольняя неэффективно

работающий персонал. Среди причин увольнения отсутствуют такие основания, как нарушение норм трудового законодательства, предусмотренные ст. 81 п. 4,5 ТК РФ. Это говорит о высокой дисциплине труда в коллективе.

Проведя анализ данной таблицы, можно сказать, что коэффициент текучести кадров допустимый, для примера приведем разницу между коэффициентом оборота по приему и по выбытию за 2015г. разница составляет 0,05 следовательно, текучести на предприятии не наблюдается.

2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала на предприятии

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем.

Персонал, как известно является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс стимулирования в зависимости от его состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив или превращать его в пассив.

Система стимулирования в ООО «БелМеталл» должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду.

Руководители в ООО «БелМеталл», являясь непосредственными участниками данного процесса, а так же представителями системы стимулирования, индивидуально понимают значимость «стимулирование».

Управление стимулированием трудовой деятельности в ООО «БелМеталл» – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его

жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

В свою очередь относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы в ООО «БелМеталл» выступают как внешние побудители в труде деятельности и работе, которые ему адресует предприятие. А системы стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.

Цели и задачи системы стимулирования труда персонала:

- привлечение персонала в организацию;
- эффективное развитие персонала;
- повышение производительности труда персонала;
- справедливая оценка трудового вклада работников;
- сохранение сотрудников в организации;
- оптимальное соотношение затрат.

На данный момент, в практике, многие предприятия используют дополнительные методы стимулирования труда персонала. К дополнительным методам стимулирования труда следует отнести: моральные поощрения; ценные подарки; дополнительные отпуска и отгулы; долевое участие персонала в продажах акций компании, а так же в разделении прибыли.

Так же, наряду с дополнительными методами стимулирования, многие организации используют всевозможные льготы: обучение за счет предприятия; оплата жилищных услуг; организация отдыха; предоставление ссуд и кредитов; страхование; оплата общественного транспорта.

Для того что рассмотреть и проанализировать все аспекты данной сферы в ООО «БелМеталл», мы провели опрос (Рис. 2.2) приложение 3.

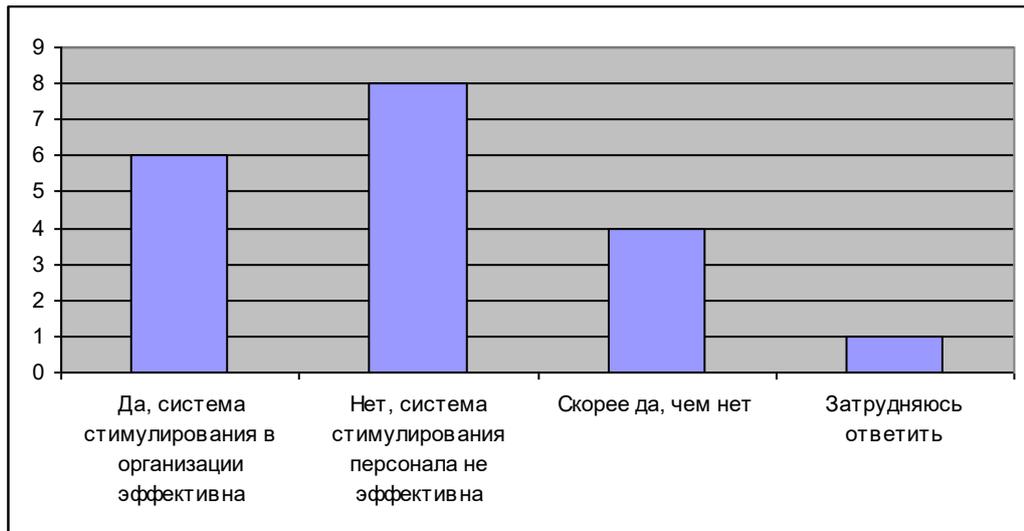


Рисунок 2.2. Опрос - «Ваша система стимулирования в организации является эффективной?»

Из данных рисунка 2.2 можно определить, что большинство персонала организации считают, что система стимулирования в ООО «БелМеталл», не эффективна и нуждается в совершенствовании.

Далее проведем опрос на тему «Методы и льготы стимулирования» (табл. 2.11) приложение 4.

Таблица 2.11

Опрос - Какие дополнительные методы стимулирования и льготы использует Ваша организация?

Методы стимулирования и льготы	Да/Нет
моральные поощрения;	да
ценные подарки;	нет
дополнительные отпуска и отгулы;	да
долевое участие персонала в продажи акций компании, а так же в разделение прибыли;	нет
обучение за счет предприятия;	да
оплата жилищных услуг;	нет
организация отдыха;	да
предоставление ссуд и кредитов;	нет
страхование;	да
оплата общественного транспорта;	нет
повышения оклада;	нет
премии;	да
возможность карьерного роста;	нет
признание со стороны коллег и руководителя;	нет
ощущение полезности своей работы.	да

По итогам опроса, можно сделать вывод, что организация ООО «БелМеталл» активно используют такие методы стимулирования и льгот как: моральное поощрение; дополнительные отпуска и отгулы; премии; страхование; обучения за счет предприятия и организация отдыха, в остальных направлениях данная организация не развита, это говорит о том, что следует уделить внимание данным позициям.

Далее мы провели анкетирование на тему: «Какие виды материального и не материального стимулирования вы считаете лучшими для Вас?» приложение 5.

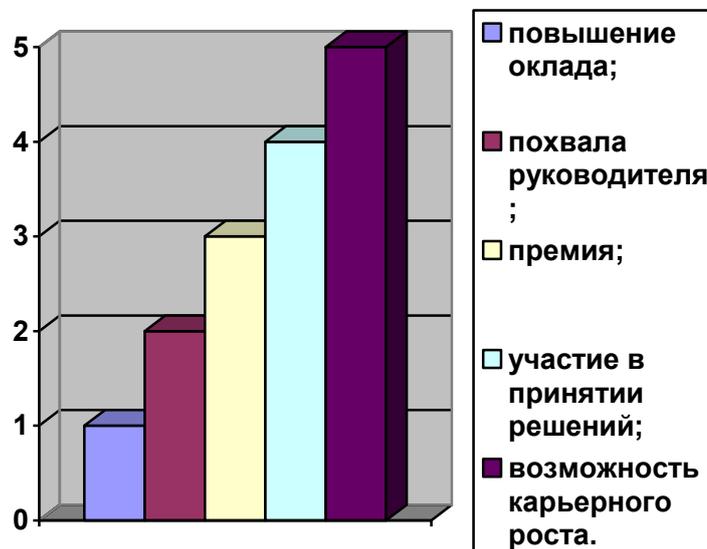


Рисунок 2.3. Анкета - Какие виды материального и не материального стимулирования вы считаете лучшими для Вас?

По данным указанным на рисунке 2.3 следует, что персонала ООО «БелМеталл» выделяет для себя наиболее лучшими видами стимулирования: «повышение оклада»; «похвала руководителя»; «премия»; «участие в принятии решений»; «возможность карьерного роста».

Далее мы провели опрос – Опираясь на цели и задачи системы стимулирования труда персонала, какие из них не учитываются руководством организации ООО «БелМеталл»? Сотрудники в большинстве ответили, что это ряд проблем направленных на:

- низкий уровень развития персонала в организации;
- ограничение в творчестве и самостоятельных решениях.

По полученным нами данным, можно сделать **вывод**:

В результате анализа документов, анкетирования и данных опросов в ООО «БелМеталл», был выявлен проблемы в системе стимулирования труда персонала:

1. Низкий уровень развития системы стимулирования труда персонала;
2. Не достаточно высокий уровень материальных и социальных вознаграждений;
3. Низкий уровень развития персонала в организации;
4. Ограничение персонала в творчестве и самостоятельных решениях.

Для достижения максимальной эффективности ООО «БелМеталл», необходимо применение стимулирования труда персонала. В условиях рынка и современной экономики, все методы управления получают дальнейшее развитие, повысят действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив ООО «БелМеталл» в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целям.

Для дальнейшего исследования и решения выявленных проблем в ООО «БелМеталл», следует разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала данной организации, и разместить в третьей главе.

**ГЛАВА 3.ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ООО«БЕЛМЕТАЛЛ»**

**3.1 Разработка проекта по формированию и развитию эффективной
системы стимулирования труда персонала**

В ходе исследования организации ООО «БелМеталл», было выявлено, что система стимулирования труда персонала находится на не достаточно высоком уровне и возможны дальнейшие пути ее развития.

Нами был выделен ряд проблем в системе стимулирования персонала, которые следует устранить, для этого предложим следующие мероприятия предложенные на рисунке 3.1.



Рис. 3.1 - Рекомендации по улучшению системы стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл».

Данные мероприятия будут способствовать повышению и развитию системы стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл», что в дальнейшем стабилизирует работу предприятия, а так же откроет перед ней новые горизонты. Для проведения мероприятий необходимо рассчитать их социально-экономическую эффективность (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала
ООО «БелМеталл»

№	Проблемы	Мероприятия	Действия и сроки проведения
1.	Низкий уровень развития системы стимулирования труда персонала;	1. Повышения уровня заработной платы и улучшение системы премирования	1.Повышение з/п 2.Премирование по установленному плану графику
2.	Не достаточно высокий уровень материальных и социальных вознаграждений	1. Награждение похвальными листами и грамотами	1. Закупка грамот и похвальных листов 2. Награждение в актовом зале
3.	Низкий уровень развития персонала в организации	1.Проведение семинаров на тему «Стимулирование труда персонала» 2.Создание информационного стенда на тему «Стимулирование труда персонала» 3. Проведение курсов обучения и повышения квалификации персонала	1. На протяжении 4 месяцев 2. Создание за 1-2 недели, предусмотрено ежемесячное обновление 3. Стажировки на других предприятиях, привлечение специалистов со стороны (раз в год)

4.	Ограничение персонала в принятии самостоятельных решений	1.Возможность персонала участвовать в принятии решений	1.Участие персонала определенных категорий в совещаниях 2. Возможность рассмотрения идей и предложений сотрудников
----	--	--	---

Далее рассмотрим предполагаемые риски по проекту (табл. 3.2):

Таблица 3.2

Возможные риски предлагаемых мероприятий ООО «БелМеталл»

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Неоправданное увеличения затрат на персонал	Дыра в бюджете организации	Постоянный учет расходов и затрат на персонал	Сокращения расходов на персонал, использование заемных средств
2.	Риски связанные с неверной оценкой труда персонала	Разлад в коллективе	Выявление действительных претендентов на звание лучшего, а так же внимание всем сотрудникам со стороны руководства	Урегулирование конфликтов, проведение психологических тренингов
3.	Не верное восприятие информации по вопросам стимулирования	Ошибки в работе персонала	Своевременное информирования по вопросам стимулирования	Проведение повторных инструктажей

4.	Принятие неверного решения, рассмотрение проигрышной идеи	Потери прибыли, конфликты с партнерами	Доскональная проработка идеи и решения, перед ее принятием	Урегулирование конфликтов с партнерами, корректировка действий по проекту
----	---	--	--	---

Осуществление предлагаемых мероприятий целесообразно начинать с нового отчетного периода. Далее рассмотрим в рамках проводимых мероприятий, маршрутный график проекта(табл. 3.3):

Таблица 3.3

Маршрутный график внедрения проекта

№	Название задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания
1.	Повышения уровня заработной платы и улучшение системы премирования	6 месяцев	01.01.2016г.	30.06.2016г.
2.	Награждение похвальными листами и грамотами	1 неделя	01.06.2016г.	07.06.2016г.
3.	1.Проведение семинаров на тему «Стимулирование труда персонала» 2.Создание информационного стенда на тему «Стимулирование труда персонала» 3. Проведение курсов обучения и повышения квалификации персонала	4 месяца	01.07.2016г.	31.10.2016г.
4.	Возможность персонала участвовать в принятии решений	В течении всей работы организации	-	-

Практически все мероприятия, следует проводить на протяжении всего времени существования ООО «БелМеталл», это позволит эффективно развиваться организации в дальнейшем.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

По полученным нами данным, следует отметить, что система стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл» находится на не достаточно высоком уровне и требует реорганизации.

Мероприятия предложенные нами помогут улучшить процесс стимулирования в данной организации, а так же поспособствуют активности и повышению отдачи труда персонала.

Таблица 3.4

Бюджет проекта по внедрению мероприятий ООО «БелМеталл»

№	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источник финансирования		Итого:
			Заемные средства	Собственные средства	
1.	Повышение з/п	133	-	+	133
2.	Премирование по установленному плану графику	70	-	+	70
3.	Закупка грамот и похвальных листов	6	-	+	6
4.	Проведение семинаров на тему «Стимулирование труда персонала»	48	-	+	48
5.	Создание информационного стенда на тему «Стимулирование труда персонала»	5	-	+	5
6.	Стажировки на других предприятиях,	18	-	+	18

	привлечение специалистов со стороны (раз в год)				
7.	Участие персонала определенных категорий в совещаниях	0	-	-	0
8.	Возможность рассмотрения идей и предложений сотрудников	0	-	-	0
Итого:					280

Рассмотрев данные таблицы расходов ООО «БелМеталл» можно сказать, что финансовые затраты данной организации на улучшение системы стимулирования труда персонала составят 280 000 руб.

В ходе оценки эффективности предлагаемых мероприятий, нам следует рассчитать, за какой срок окупятся данные мероприятия. Вычислим показатель общей экономической эффективности проектных решений, путем определения абсолютного размера прибыли, получаемой при внедрении проекта и нормы прибыли.

$$П = Ц - С \quad (5)$$

где П - абсолютная величина прибыли, руб.;

Ц - стоимость произведенной продукции (работ, услуг) в ценах реализации, руб.;

С - себестоимость произведенной продукции (работ, услуг), отражающая совокупные затраты в основные фонды, оборотные средства и трудовые ресурсы для внедрения новых технологий и техники, руб.

$$П = 990\,000 \text{ руб} - 685\,000 \text{ руб} = 305\,000 \text{ руб}$$

Срок окупаемости общих капитальных вложений определяется по формуле:

$$T_o = K_o / \Delta \quad (6)$$

где T_o - срок окупаемости общих капитальных вложений, лет;

K_o - сумма капитальных вложений, тыс. руб.;

Э - экономическая эффективность капитальных вложений в процесс производства, тыс. руб.

$$T_0 = 280\,000 \text{ руб} \setminus 305\,000 \text{ руб}$$

$$T_0 = 0,91$$

Все предлагаемые мероприятия эффективны и по данным расчетов, затраты на них окупятся менее 1 года.

Далее рассмотрим социальную эффективность проекта:

1. Низкий уровень развития системы стимулирования труда персонала.
2. Не достаточно высокий уровень материальных вознаграждений.

При расширении производства организации ООО «БелМеталл» увеличиться объем прибыли. Данный фактор позволит повысить заработную плату персоналу организации и улучшить систему премирования сотрудников, тем самым повысить уровень стимулирования труда в организации.

3. Низкий уровень подготовки и развития персонала в организации. Создание информационного стенда, а так же проведения семинаров на тему «Управление мотивацией поведения персонала» улучшит подготовку сотрудников по данным вопросам, повысит уровень его осведомленности.

4. Ограничение в творчестве и самостоятельных решениях. Возможность принятия персоналом самостоятельных решений, рассмотрения их новых идей руководством в ООО «БелМеталл» позволит персонал проявить себя с творческой стороны, что открывает новые возможности для предприятия.

Социальная эффективность проекта в ООО «БелМеталл» проявляется в возможности достижения позитивных, а также в избегании отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

– обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Вывод:

Рассмотрев систему стимулирования в ООО «БелМеталл», необходимо учитывать, что эффективность персонала данной организации на прямую зависит, от эффективности материального и морального стимулирования труда, а так же от объективной оценки трудовой деятельности персонала.

Личная заинтересованность каждого работника организации, в ходе всего процесса отражается и на результатах деятельности организации в конечном итоге, именно поэтому большое внимание в ООО «БелМеталл» следует уделить системе стимулирования труда персонала.

В третьей главе мы изучили вопросы стимулирования труда персонала в ООО «БелМеталл», выявили ряд определенных проблем, предложили комплекс мероприятий необходимых для их решения. Также, дали организационно-экономическое обоснование внедрения мероприятий по повышению уровня стимулирования труда персонала организации и рассчитали сроки их окупаемости, которые составили менее 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране с развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике стимулирование персонала не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом.

Механизм внешнего воздействия на трудовое поведение реализуется в системе стимулов к труду. Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

На данный момент стимулирования труда эффективно только тогда, когда органы управления достигают определенного уровня работы и оправдывают все затраты вложенные в персонал.

Стимулирование труда - опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям.

Стимулирование в процессе всей деятельности выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию труда. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование.

Соблюдая все принципы стимулирования труда, можно получить необходимый результат от работника, так как с их помощью повышается эффективность производства, которая выражается в повышении производительности труда и качестве продукции, также формируется активная жизненная позиция и высоконравственный общественный климат в коллективе. В отдельных случаях уровень заинтересованности в организации

достигает достаточно высокой степени, и тогда персонал принимает участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Отсюда следует, что формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются развитием и стимулированием труда в обществе.

В результате анализа документов, анкетирования и данных опросов в ООО «БелМеталл», был выявлен ряд проблем в системе стимулирования труда персонала:

1. Низкий уровень развития системы стимулирования труда персонала;
2. Не достаточно высокий уровень материальных и социальных вознаграждений;
3. Низкий уровень развития персонала в организации;
4. Ограничение персонала в творчестве и самостоятельных решениях.

Для достижения максимальной эффективности ООО «БелМеталл», необходимо применение стимулирования труда персонала. В условиях рынка и современной экономики, все методы управления получают дальнейшее развитие, повысят действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив ООО «БелМеталл» в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целям.

Рассмотрев систему стимулирования в ООО «БелМеталл», необходимо учитывать, что эффективность персонала данной организации на прямую зависит, от эффективности материального и морального стимулирования труда, а так же от объективной оценки трудовой деятельности персонала.

Личная заинтересованность каждого работника организации, в ходе всего процесса отражается и на результатах деятельности организации в

конечном итоге, именно поэтому большое внимание в ООО «БелМеталл» следует уделить системе стимулирования труда персонала.

По ряду определенных проблем, мы предложили комплекс мероприятий необходимых для их решения. Также, дали организационно-экономическое обоснование внедрения мероприятий по повышению уровня стимулирования труда персонала организации (280 000 руб.) и рассчитали сроки их окупаемости, которые составили менее 1 года.

Предложенные нами помогут улучшить процесс стимулирования в данной организации, а так же поспособствуют активности и повышению отдачи труда персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом, - 2002. - № 1.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Андриенко, В.Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.,2011.
4. Ахмедов, А.Э. Экономический механизм материального стимулирования труда в сельскохозяйственных предприятиях : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / А.Э. Ахмедов ; [НИИ экономики и орг. АПК ЦЧР РФ РАСХН]. - Воронеж, 2007. - 20 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2006. – С. 213.
6. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва; Нижний Новгород ; Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 318 с.
7. Бакуридзе, И.Р. Организация оплаты и стимулирования труда работников промышленных предприятий : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 / И. Р. Бакуридзе ; Акад. труда и соц. отношений. - М., 2005. - 27 с.
8. Бекирова, С.З. Материальное стимулирование управленческого труда : монография / С. З. Бекирова, Л. В. Берг. - Краснодар : Просвещение-Юг, 2004. - 202 с.
9. Бердников, А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. - 2008. - N 9.
10. Бирюк, А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе / А.П. Бирюк // Бизнес без проблем. – 2002. – № 5.

11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
12. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2005. - № 4. - С. 42-46.
13. Васильева, А.С. Персональный успех: учебн.-метод. пособие. – Белгород: Константа, 2008. – 18 с.
14. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А. Волосский. - М. : Техносфера, 2007. - 495 с.
15. Гарайбех, Ю.А. Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению: монография / Ю. А. Гарайбех, А. Ф. Ивлев. - СПб.: Инфо-да, 2004. - 128 с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
17. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. – 287 с.
18. Дорониная, И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ.— Новосибирск: СибАГС, 2009.
19. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
20. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2008.
21. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
22. Красноженова, Г.Ф., Симонин, П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.

23. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. - 398.
24. Литвак, Б.Г. Бизнес-лидеры. Технология успеха: учебн.-метод. пособие. – М.: Дело, 2008. – 440 с.
25. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
26. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие/ Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2003.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, – 2005. – 343 с.
28. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность [Текст] : переводное издание / А.Г. Маслоу ; [Пер. с англ. Татлыбаева А.М.]. - СПб. : Евразия, 2001.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. – 561с.
30. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика: Учебное пособие по направлению "Менеджмент". - СПб.: Питер, 2005. - 303 с.
31. Милкович, Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: Пер. с англ/ Дж. Т. Милкович. – М.: Вершина, 2005.
32. Митрофанова, Е. Основные элементы системы стимулирования и оплаты труда // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2010. - №8. – С. 5-7.
33. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
34. Погудин, О. А. О совершенствовании поощрения активности персонала хозяйственных организаций // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 6. - С. 97-104
35. Полякова, О.Н. Оценка деятельности работников: учебн.-метод. пособие. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 46 с.

36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
37. Ромашов, О.В. Социология труда: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений; Рец.: С.А. Анисимов; МО РФ. - М.: Гардарики, 2003. - 320 с.
38. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.; СПб.: Вершина, 2007. - 224 с.
39. Седегов, Р.С., Кабушкин, Н.И., Кривцов, В.Н. Управление персоналом. – Мн., 2007.
40. Степов, В.В. Одинцов В.А., Сергеев С.С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Управление персоналом, №4, 2005.
41. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
42. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, – 2005. – 250 с.
43. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
44. Цветаев, В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001. С. 138.
45. Чурюмов, Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала. // Менеджмент сегодня / Б. Чуримов. - 2009. - № 6. - 342 с.
46. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала/ С.А. Шапиро. – М.: Гросс-Медиа, 2005.
47. Шишкин, В.В. Направляем работника на курсы повышения квалификации: гарантии и компенсации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – №12. – С.15-17.
48. Щеглов, Е.В. Стимулирование труда - основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. - 2009. - N 4. - С. 22-24.

49. Юлина, Т. Управлять людьми, управлять целями // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 12. – С. 48.
50. Юрганова, Е. Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации. - Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН , 2003. - 206 с.
51. Юркунс, Г.А. Совершенствование стимулирования труда на предприятии // Менеджмент: теория и практика. – 2007. - N 1/2. - С. 322-324.
52. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

УТВЕРЖДЕН:
Решением № 5 Единственного учредителя
(участника) Общества с ограниченной
ответственностью «БелМеталл»
от «18» февраля 2013 года

УСТАВ

**ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

«БелМеталл»

(в новой редакции №1)

Белгородская область
г. Белгород
2013 г.



Пролито, пронумеровано
(федерация) лист 06
Иванов И.И.
Иванов И.И.

Инспекция ФНС России по г. Белгороду
Выдано свидетельство
о государственной регистрации
ОГРН 1103123008526
ГРН 1133123031190
Иванов И.И. 20.13.г.
Иванов И.И.
Этот документ хранится
в регистрирующем органе



Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «БелМеталл» за 2013-2015 гг.

Показатели	Единица измерения	2013.	2014.	2015.	Изменение (+,-)		Темп роста (%)	
					2014 2013	2015 2014	2014 2013	2015 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка от продажи	тыс. руб.	39835	76399	48693	36564	-27706	192	64
Себе-стоимость реализованной продукции	тыс. руб.	32495	59384	41767	26889	-17617	183	70
Валовая прибыль	тыс. руб.	3290	4863	965	1573	-3898	148	20
Прибыль от продаж	тыс. руб.	893	1508	2472	615	964	169	164
Средне-годовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	14700	30456	28907	15756	-1549	207	95
Средне-списочная численность	чел.	18	20	19	+2	-1	90	105
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	11708	14430	13242	2722	-1188	123	92
Средне-месячная заработная плата	руб.	10350	13640	15100	3290	1460	132	111
Производительность труда	тыс. руб.	382	415	461	33	46	109	111
Фондоотдача	руб.	4,0	1,5	1,2	1,1	-3,0	38	80
Чистая прибыль (+) убыток (-)	тыс. руб.	446	1130	2075	684	945	253	184
Рентабельность продаж	%	10	16	8	6	-8	160	50

Опрос - «Ваша система стимулирования в организации является эффективной?»

Высказывания:	
Да, система стимулирования в организации эффективна	
Нет, система стимулирования персонала не эффективна	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	

**Опрос - Какие дополнительные методы стимулирования и льготы
использует Ваша организация?**

Методы стимулирования и льготы	Да/Нет
моральные поощрения;	
ценные подарки;	
дополнительные отпуска и отгулы;	
долевое участие персонала в продажи акций компании, а так же в разделение прибыли;	
обучение за счет предприятия;	
оплата жилищных услуг;	
организация отдыха;	
предоставление ссуд и кредитов;	
страхование;	
оплата общественного транспорта;	
повышения оклада;	
премии;	
возможность карьерного роста;	
признание со стороны коллег и руководителя;	
ощущение полезности своей работы.	

Анкета - Какие виды материального и не материального стимулирования
вы считаете лучшими для Вас?

Утверждение	Место
похвала руководителя;	
публичное признание заслуг;	
повышение оклада;	
премия;	
перевод на более престижную должность или в более престижное подразделение;	
участие в принятии решений;	
улучшение условий работы;	
организация отдыха;	
фотография на доске почета;	
почетная грамота;	
возможность карьерного роста;	
признание со стороны коллег и руководителя;	
ощущение полезности своей работы.	