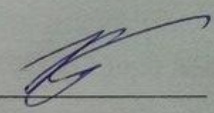


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра экономики и кадастра
Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций»

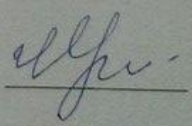
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

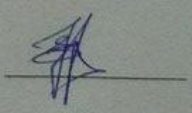
д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «СФЕРА МК»»

Выполнил:

Буйлова И.А., группа Э-42 

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Карова Е.А. 

Самара
2017

Оглавление

Введение	3
1. Теоретико-методические основы анализа эффективности материального стимулирования труда	6
1.1 Теоретические аспекты материального стимулирования труда работников на предприятии	6
1.2. Формы организации и методы стимулирования труда	23
2. Анализ эффективности материального стимулирования труда на предприятии (на примере ООО «Сфера МК»).....	37
2.1. Характеристика деятельности ООО «Сфера МК»	37
2.2 Анализ эффективности системы стимулирования труда в ООО «Сфера МК» ...	41
3. Проблемы и перспективы материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК»	55
3.1. Способы совершенствования системы материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК»	55
3.2 Результаты внедрения рекомендаций по повышению эффективности материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК»	59
Заключение.....	65
Список использованных источников	68
Приложения	70

Введение

В быстро меняющемся мире важно не отставать от мировых достижений в мотивации труда. Наличие современного оборудования, новейших технологий, сырьевой базы совсем не означает, что предприятие будет успешно работать. Важнейшим производственным ресурсом в XXI веке становятся человеческие ресурсы. Способность человека с его знаниями и умениями к рационализации и творчеству может проявиться в оптимизации издержек производства, нестандартного подхода к решению проблем, в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые схемы функционирования предприятия для увеличения эффективности деятельности, и это, в свою очередь, определяет уникальность человеческого фактора.

Отсутствие оптимальной системы стимулирования труда создает предпосылки снижения производительности труда и ухудшения социальной атмосферы в коллективе, что негативно сказывается на конкурентоспособности фирмы в целом.

Так как наемные рабочие равноудалены от собственности работодателя, то возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Детально разработанная система материального стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня компетентности.

Актуальность темы дипломной работы состоит в том, что для выполнения работниками задач, поставленных организацией, необходимо их заинтересовать в этом; другими словами материальное стимулирование труда - один из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

В условиях рыночной экономики отношения между работником и предпринимателем строятся на новой основе. Цель предпринимателя - это успех на рынке и, соответственно, получение прибыли. Цель работников - получить

материальное вознаграждение и удовлетворение от работы. Предприниматель старается получить максимум прибыли при минимуме издержек (в т.ч. и на персонал). Работники стараются получить большее материальное вознаграждение при меньшем объеме выполняемых работ. В нахождении компромисса между ожиданиями работника и предпринимателя и состоит суть стимулирования труда работников в рыночной экономике.

Для предпринимателя люди являются наиболее ценным ресурсом, так как отдача от фактора труд может быть максимизирована при минимальных вложениях. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому предприниматель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Хорошее знание мотивации работников - залог создания более совершенной системы стимулирования труда работников.

В то же время в условиях изменения форм собственности необходим комплексный подход к оценке влияния стимулирования на эффективность труда работников и отношения между предпринимателем и работниками, что обуславливает актуальность избранной темы.

В западной экономической литературе содержатся сведения по современным формам стимулирования работников, но они разрозненны, отражают специфику отдельных стран и не применимы в чистом виде по отношению к российской экономике. Поэтому исследования в области изучения влияния материального стимулирования работников на экономическую эффективность является высоко актуальными в наше время.

Цель данной работы – анализ эффективности материального стимулирования труда работников организации и разработка рекомендаций по ее росту.

Задачи данной дипломной работы:

1. Овладеть теоретическими знаниями в области стимулирования труда.
2. Проанализировать систему стимулирования на конкретном предприятии.

3. Выявить слабые стороны системы стимулирования труда на предприятии и способы их корректировки

4. Разработать рекомендации по увеличению эффективности системы стимулирования труда на предприятии.

5. Представить результаты применения разработанных рекомендаций по улучшению системы материального стимулирования труда в деятельности предприятия.

Объект исследования - ООО «Сфера МК».

Предметом изучения данной дипломной работы является управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда работников в рамках предприятия в современных условиях.

Логика работы определяет ее структуру. Работа состоит из введения, заключения и трех глав. В первой главе раскрываются теоретические аспекты необходимости материального стимулирования работников. Рассматриваются виды стимулирования труда, а также формы материального стимулирования работников организации. Во второй главе анализируется система оплаты труда и материального стимулирования работников ООО «Сфера МК». Рассматривается состав и структура фонда заработной платы ООО «Сфера МК», факторный анализ фонда заработной платы. В третьей главе представлены разработанные автором способы совершенствования системы материального стимулирования работников организации и проведена оценка их эффективности. В заключении представлены определенные выводы по совершенствованию стимулирования труда на предприятии.

1. Теоретико-методические основы анализа эффективности материального стимулирования труда.

1.1 Теоретические аспекты материального стимулирования труда работников на предприятии.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и

информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования, предоставленную на рис. 1.

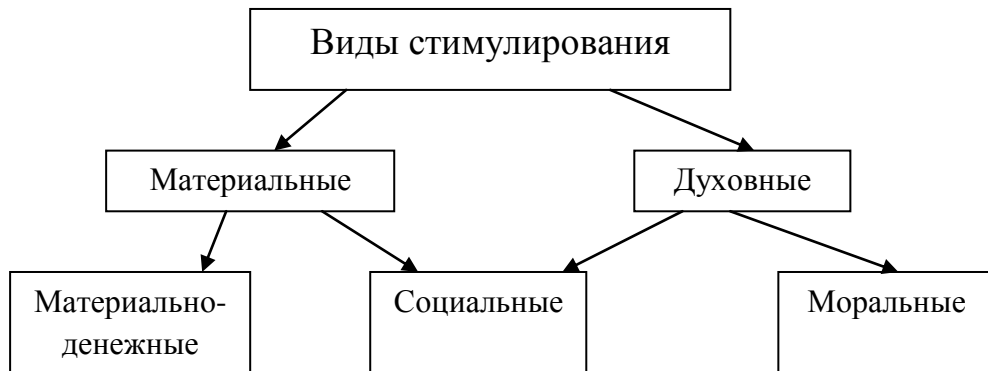


Рисунок 1 - Классификация видов стимулирования

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности – это, во-первых, материальное денежное стимулирование, которое использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

Во-вторых, материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ [5].

Социальное стимулирование. Представляется как материальное неденежное стимулирование работников. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признании руководством заслуг работника. Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный. Во-вторых, многие материально-неденежные стимулы имеют характер разового действия. В-третьих, материально неденежные

стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В-четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования.

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников.

Другим неперенным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода.

Оплата труда - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.

Существует много различных трактовок заработной платы, но отсутствует общепринятая. Приведем некоторые из них.

Заработная плата – это выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, поступает в его личное потребление [12].

Заработная плата – это вознаграждение за труд.

Исследователи выделяют четыре функции заработной платы: воспроизводственную; стимулирующую; измерительно-распределительную, которая предназначена для отражения меры живого труда при распределении дохода между наемными работниками и собственниками; ресурсно-разместительную функцию предназначенную для размещения ресурсов труда по регионам, отраслям народного хозяйства и предприятиям.

Н. Волгин также выделяет четыре функции заработной платы, помимо воспроизводственной и стимулирующей, предлагает выделить социальную, которая

способствует реализации принципа социальной справедливости; и учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены производимой продукции [8].

Этим количеством функций ученые не ограничиваются, выделяя другие многочисленные функции (в основном разновидности социальной функции), общее число которых достигает тридцати.

Большинство экономистов, точку зрения которых разделяет автор, считают правомерным, с точки зрения раскрытия сущности заработной платы, выделение трех основных функций: воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей. Регулирующая функция проявляется в том, что в условиях функционирования рыночной экономики заработная плата является определенным регулятором спроса на определенные виды труда на рынке труда и через ее уровень, возможно, регулировать спрос на продукцию и услуги конечного потребления. Стоит согласиться с мнением Р.А. Яковлева, Поварича И.П. и Колмагорова М.В., что для успешного приведения в действие регулирующей функции необходима разработка и приведение в действие соответствующего механизма рыночного регулирования заработной платы.

При общем единстве функций некоторые из них в определенной степени противоположны. Наиболее существенным противоречием функций является то, что одни из них ведут к дифференциации заработков, другие, наоборот, к их выравниванию. Очевидно, что чем сильнее выравнивание, тем слабее дифференциация, и, как следствие, степень стимулирующего воздействия.

Различают два основных метода регулирования заработной платы: централизованный и локальный. Централизованный метод предполагает законодательное установление норм оплаты труда, исполнение которых обязательно либо для всех предприятий и организации России, либо только для отдельных отраслей и профессиональных групп. Централизованное регулирование заработной платы осуществляется путем использования следующих механизмов: применение норм ТК РФ, регламентирующих условия и порядок оплаты труда; использование тарифной системы. Она является средством государственного регулирования

заработной платы работников бюджетной сферы; установление минимального размера оплаты труда. Минимальная заработная плата является государственной гарантией и устанавливается Законом РФ. Этот государственный норматив обязателен для всех организаций и предприятий независимо от форм собственности, отрасли, территории.

Локальные методы регулирования заработной платы включают все процедуры, механизмы и методы организации заработной платы, которые предприятия разрабатывают самостоятельно. В частности, в локальном порядке определяется размер средств, идущих на оплату труда работников; решение о выборе тарифной или бестарифной системы; введение различных доплат и надбавок к заработной плате; разработка положений о премировании и выплате вознаграждений по результатам работы за год.

Заработная плата как цена рабочей силы выполняет три основные функции: воспроизводственную - обеспечивает работнику объем потребления материальных благ и услуг достаточный для расширенного воспроизводства рабочей силы; стимулирующую - побуждает эффективно и прибыльно использовать рабочую силу; регулирующую - оказывает влияние на рыночную конъюнктуру (величину спроса и предложения на выпускаемую продукцию, а также на рабочую силу).

Оплата труда работников – это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе.

Исследователи выделяют четыре функции заработной платы: воспроизводственную; стимулирующую; измерительно-распределительную, которая предназначена для отражения меры живого труда при распределении дохода между наемными работниками и собственниками; ресурсно-разместительную функцию предназначенную для размещения ресурсов труда по регионам, отраслям народного хозяйства и предприятиям.

Н. Волгин также выделяет четыре функции заработной платы, помимо воспроизводственной и стимулирующей, предлагает выделить социальную, которая способствует реализации принципа социальной справедливости; и учетно-

производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены производимой продукции.

Этим количеством функций ученые не ограничиваются, выделяя другие многочисленные функции (в основном разновидности социальной функции), общее число которых достигает тридцати.

Большинство экономистов, точку зрения которых разделяет автор, считают правомерным, с точки зрения раскрытия сущности заработной платы, выделение трех основных функций: воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей. Регулирующая функция проявляется в том, что в условиях функционирования рыночной экономики заработная плата является определенным регулятором спроса на определенные виды труда на рынке труда и через ее уровень, возможно, регулировать спрос на продукцию и услуги конечного потребления. Стоит согласиться с мнением Р.А. Яковлева, Поварича И.П. и Колмагорова М.В., что для успешного приведения в действие регулирующей функции необходима разработка и приведение в действие соответствующего механизма рыночного регулирования заработной платы.

Заработная плата есть цена труда. Современная теоретическая экономика различает понимание заработной платы в широком и узком смысле слова. В широком смысле слова этот термин включает оплату труда различных работников разных профессий материального производства, специалистов высокой квалификации (врачей, юристов, ученых, учителей и так далее), работников сферы услуг. В этом случае в заработную плату включают гонорары, премии и другие вознаграждения за труд. В узком смысле слова заработная плата – это ставка или цена, выплачиваемая за использование единицы труда в течение определенного времени (часа, дня, недели и так далее). Такое различие позволяет выделить общие заработки и собственно заработную плату.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Под номинальной заработной платой понимается сумма денег, которую получает работник за свой труд. Реальная заработная плата – это масса товаров потребления и услуг, которые можно приобрести на полученные деньги. Первый показатель характеризует

уровень заработка, дохода, второй – уровень потребления и благосостояния работника [4].

Общий уровень заработной платы как цены труда выявляется пересечением кривых спроса и предложения. Рост спроса на труд повышает уровень заработной платы.

Можно сказать и так, что заработная плата – это часть издержек на производство и реализацию продукции, идущая на оплату труда работников предприятия.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

1. По прецеденту — работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

2. По объему работы — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом, кадровые службы находят компромисс с теми претендентами на должности, которые сами завышают и свои реальные способности, и размер желаемых зарплат.

3. По коэффициенту полезности — работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

4. По «закрытости» информации — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности. Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

5. По особому интересу — оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

б. По двойной квалификации — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух- трех языков, то оплата увеличивается на треть и более [10].

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной.

В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную. Каждая из форм включает в себя несколько систем, которые выбираются в соответствии с конкретными условиями производства.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки. Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от

уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно [8].

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества.

Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременную-премиальную и повременную с нормированным заданием. При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях).

При повременной – премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за

определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников.. К таким системам в настоящее время относится бестарифная.

Обзор форм оплаты труда показывает, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования, которые должны быть простыми и понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат («больше — реже» или «чаще — меньше»), правильными с точки зрения их восприятия работниками, повышающими индивидуальную и групповую заинтересованность, связанными с частными и общими результатами работы. Каждый должен видеть «прозрачность» системы материального стимулирования: к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успехи.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течении трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Необходимо на начало каждого полугодия пересмотр всех ставок подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и

розничных цен, обеспечить постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов производства, а вместе с тем препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату [13].

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда.

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и

премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работника за совмещение профессий и должностей [2].

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Премия имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе [7].

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше. Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при

запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм складывается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования - центральный, стержневой элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в особой части заработной платы – премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов.

Источником выплаты премии служит фонд материального поощрения, который образовывается за счет прибыли предприятия в размере определенного количества процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности. В палитре мирового опыта организации и стимулирования труда условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую. Представляется, что знакомство с их специфическими чертами принесет пользу специалистам, разрабатывающим соответствующие системы на отечественных предприятиях.

Направленность стимулирования работников компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности (не всегда можно зафиксировать ее итоги, довольно часто они имеют форму задела для дальнейшей работы), что проявляется, в частности, в системе опционов, предусматривающей предоставление в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система "двух направлений в карьере": либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

При определении итогов работы основное внимание уделяется тому, какие качества работника влияют на результат. Американские корпорации обычно применяют комплекс систем оценок. В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности работников, занятых в сфере управления. При этом рассматриваются объемы работ и сфера влияния, требования к работнику и сложность выполняемой функции. Выясняются характеристики, общие для всех должностей, но свойственные им в разной степени. Оценка прямо пропорциональна сложности и важности работы. О "ценности" каждого вида деятельности судят по вкладу в конечный результат работы компании в целом. Общие характеристики составляют базу для сравнения всех должностей и

выступают в качестве факторов и подфакторов, по которым оценивается определенная должность по отношению к другим должностям. По мнению американских специалистов, это позволяет определить круг профессиональных знаний и умений, необходимых работнику для замещения той или иной должности.

Консультативной фирмой "Маккинзи" были выделены следующие факторы (подфакторы):

- сфера воздействия - влияние должности на результаты деятельности компании (количество работников в подчинении, материальные и финансовые ресурсы, рост дохода компании);

- сложность выполнения задач, включенных в обязанности (планирование, решение проблемы и творческая активность, принятие решений);

- требования - объем знаний и мастерства, необходимый для выполнения работы (специальные и общие технические знания и мастерство, умение убеждать и вести переговоры, искусство управления).

Факторы и подфакторы оцениваются в баллах, при этом "цена" балла зависит от уровня жалования: для низших уровней - два балла, для более высоких - три. Сумма баллов по всем подфакторам определяет сравнительную оценку каждой рассматриваемой должности.

Японцы руководствуются другими принципами: в частности, руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В качестве критериев оценки персонала используются совмещение профессий, способность работать в коллективе, осознание значения своего труда для общего дела. В основе кадровой политики - системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше.

Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. В этой связи системы оплаты труда, обучения, являясь автономными, тесно связаны с системой пожизненного найма, выступают ее составными элементами. Следует отметить, что в настоящее время система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе.

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Характерно, что выпускников вузов, ежегодно трудоустраивающихся на предприятия и в организации, не назначают сразу на руководящие должности. Свою трудовую биографию они начинают с должностей, не требующих высокой квалификации. Впоследствии такого специалиста или руководителя, знающего свою организацию изнутри, сложно ввести в заблуждение, да и вероятность принятия им непрофессиональных решений минимизируется. Система ротации обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень ее, квалификации и конкурентоспособности.

Решающая роль в обеспечении эффективности работы предприятий и организаций отводится системе подготовки на рабочем месте. Образовательные функции четко разграничены между школьным образованием, дающим фундаментальные знания, и внутрифирменным, направленным на профессиональное обучение.

Действенная система мотивации персонала (и прежде всего оплаты труда) обеспечивает высокую результативность труда. Ранее размер оплаты труда работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно увеличивалось значение квалификации и эффективности труда. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании.

Ежегодно Управление по делам персонала - особая правительственная структура, функционирующая на правах министерства и занимающаяся всей технической и методической деятельностью госслужбы, анализирует уровень

оплаты труда служащих госсектора. Затем этот показатель сравнивается с заработками работников производственного (частного) сектора, поскольку уровень оплаты труда в госсекторе ставится в прямую зависимость от оплаты труда в производственном (частном) секторе. Рост зарплаты в производственной сфере влечет за собой улучшение макроэкономических показателей, экономический рост, высокие заработки и достойный уровень жизни населения.

Для японских моделей стимулирования труда характерны: дифференциация заработной платы по отраслям; изменение оплаты труда в зависимости от фактического трудового вклада и реальных результатов работы - за счет градаций внутри одного разряда; оплата труда менеджеров увязывается с результатами работы предприятия (используется система "плавающих окладов", в рамках которой базовые ставки директоров, руководителей, начальников отделов колеблются в зависимости от динамики себестоимости, объемов производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной менеджер).

В кризисных ситуациях, как правило, в первую очередь снижаются оклады руководителей разного уровня и главы компании, в то же время заработки рабочих увеличиваются. Подобная корректировка способствует исправлению положения: на японских предприятиях, где царит "дух семьи", предпочитают перекладывать проблемы на менеджеров, а не на рабочих.

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда:

- беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата);
- премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда [18].

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому

работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене).

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности, при этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. В итоге человек привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

Все более активной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. Так, на западноевропейских предприятиях "Дженерал Моторс" повременная оплата труда отсутствует. Работники получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за количество человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои служебные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Оплата за квалификацию представляет собой разновидность стимулирующей оплаты постоянных работников. Таким образом, заработок работника зависит не от порученной ему работы, а от тех навыков, которые он приобрел, и от уровня его мастерства. Следовательно, чем выше уровень квалификации, тем выше и заработок рабочего.

1.2. Формы организации и методы стимулирования труда.

Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы стимулирования, выделенные по способу взаимосвязи результатов деятельности и стимулов, представленных на рис.2.

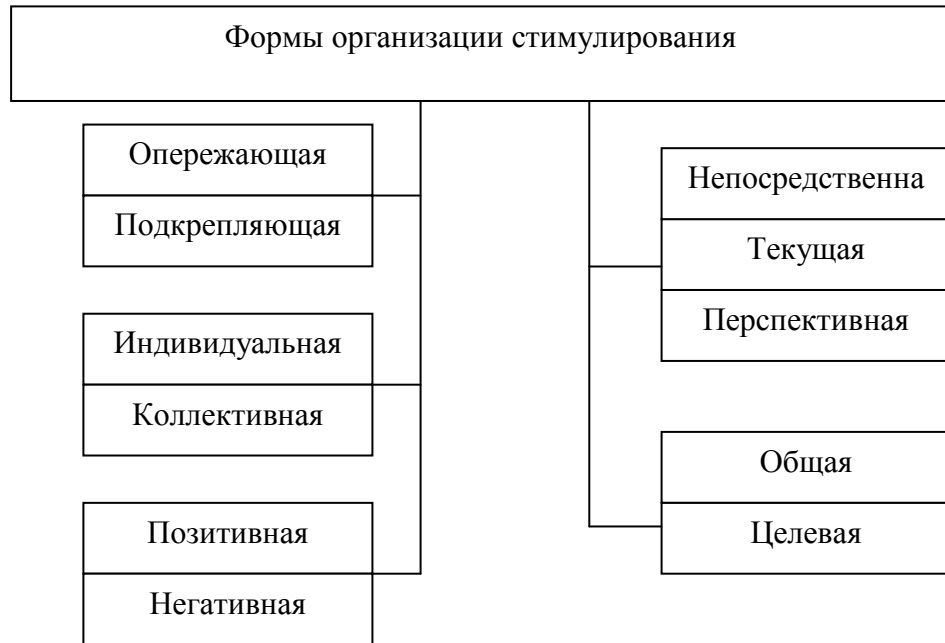


Рисунок 2 - Формы организации стимулирования

Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования. Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования [14].

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретной и

приемлемой для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой.

Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитан на многоцикличность самого процесса стимулирования, требует высокой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Индивидуальная и коллективная формы стимулирования. Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия.

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключается в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются

на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответствующего стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда

дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными. К недостаткам ее относится то, что не каждый работник согласится и примет это на себя. В связи с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все [3].

Общая и целевая формы. В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения.

Для повышения трудовой активности персонала широко используется система материального стимулирования, в которой используются различные методы - премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда и социальные выплаты. На предприятиях разрабатывается положение о материальном стимулировании, которое содержит общие положения, порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий, правила выплаты надбавок за выслугу лет.

В общем положении устанавливаются различные виды стимулирования, такие, например, как: ежемесячные, ежеквартальные и годовые премии по результатам труда для каждого работника; премии за выполнение особо важных заданий; процентные надбавки за выслугу лет; дотации на обеды; единовременная материальная помощь при предоставлении ежегодного отпуска; оплата санаторно-курортного лечения.

Доплаты и надбавки устанавливаются к тарифной части заработной платы и

являются составной частью разработки тарифных условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и, в связи с этим, направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок.

Виды доплат:

1. За выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующего работника с использованием на эти цели части тарифной ставки временно отсутствующих работников.

2. За совмещение профессий, расширение зон обслуживания или увеличение объема работ.

3. Доплаты работникам, для которых рабочий день устанавливается с разделением смены на две части, за фактически отработанное время в день (в % к тарифной ставке (окладу)).

4. За вредные условия работы (например, на складах бытовой химии).

Трудовое законодательство регламентирует доплаты за работу:

5. В ночное время.

6. В выходные и праздничные дни.

7. В сверхурочное время.

Ночным считается время с 22 до 6 ч утра. Смена считается ночной, если не менее половины ее времени приходится на эти часы. Работа в ночное время оформляется соответствующими документами и оплачивается в повышенном размере, определенном в коллективном договоре [6].

Для работы в ночное время не допускаются беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет, работники моложе 18 лет. Инвалиды могут привлекаться для работы в ночное время только с их письменного согласия и при наличии разрешения медицинских органов.

Работа в праздничные дни оплачивается в двойном размере. По желанию работающего денежная компенсация может быть заменена предоставлением другого дня отдыха, но с оплатой в одинарном размере.

Надбавки к заработной плате начисляются к окладу. Они определяются предприятием самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и условия таких выплат определяются в коллективном договоре или трудовом контракте. Наиболее типичными могут быть надбавки за высокое профессиональное мастерство, за достижения в труде, за выполнение особо важных работ [9].

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Участие в распределении прибыли — является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом очевиден.

Порядок и размеры премирования, лишения и снижения размера премий разрабатываются предприятием с учетом специфики его деятельности.

Премирование, как правило, производится по результатам работы за месяц или квартал. При необходимости могут устанавливаться другие периоды для премирования (сезон). Раздел о премировании должен включать: конкретные показатели и условия премирования по всем категориям работников; порядок выплаты премий, увеличения или уменьшения их размера.

Показатели и условия премирования должны быть конкретными, четко

сформулированными. Они должны поддаваться количественному измерению и основываться на действующих учете и отчетности. Их расчет должен быть простым и понятным для работников. Показатели и условия премирования работников целесообразно дифференцировать по категориям работников. При этом не должна допускаться множественность показателей и условий премирования.

Основанием для начисления премий являются данные бухгалтерской и статистической отчетности по итогам работы предприятия за отчетный месяц. При отсутствии средств премии не выплачиваются. В положении о премировании целесообразно предусмотреть способ осуществления расчета премии. Как правило, начисление премий производится на заработок по окладам за фактически отработанное время. При этом целесообразно указать, на какие надбавки и доплаты премия начисляется и на какие не начисляется. Кроме того, необходимо четко определить, как начисляется премия на заработок за сверхурочное время, за работу в праздничные и выходные дни. Как правило, премия начисляется на заработок по одинарным сдельным расценкам или на одинарную тарифную ставку (оклад). Размеры и шкала премирования определяют величину премии.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собою материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций – так называемые бенефиты или социальный пакет.

Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Гарантированные государством социальные льготы работникам обязательны для предприятий абсолютно всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер.

Система репутаций гарантирует в условиях ротации качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников, чтобы при переходе

работника через два-три года на новое место за ним закрепились репутация инициативного и порядочного человека.

В кризисных ситуациях, как правило, в первую очередь снижаются оклады руководителей разного уровня и главы компании, в то же время заработки рабочих увеличиваются. Подобная корректировка способствует исправлению положения: на японских предприятиях, где царит "дух семьи", предпочитают перекладывать проблемы на менеджеров, а не на рабочих.

Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, которые даже и не предусмотрены законом. При этом поощряются приобретение и повышение квалификации, а вознаграждаются работники скорее за соответствующие "инвестиции", нежели за непосредственные результаты, показанные на рабочем месте. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Итак, мы знаем, что материальное стимулирование персонала - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

Рассмотрим теории мотивации. Их достаточно много и далеко не всегда они непосредственно связаны только с работой.

Но в каждой теории косвенно или напрямую речь будет идти о деньгах – предмете потребности, который является инструментом денежного материального стимулирования.

К примеру, пирамида потребностей по Маслоу – она характерна для жизни индивидуума в целом. Ведь эти потребности (физиологическая, безопасности, социального статуса, уважения и самоактуализации) могут удовлетворяться и не на работе. Но, как можно заметить, удовлетворения самых простых потребностей и

выше (соц. статус) возможно при определенном уровне материального благосостояния.

Любопытна теория Герцберга. Он выделяет два вида потребностей – потребности в самосохранении и мотивационные. Первые подразумевают избежание боли и неудовлетворенности. Вторые – связаны с активным поиском и получения удовлетворения. Те факторы, которые связаны с потребностями, Герцберг назвал, соответственно: факторами сохранения и мотивационными факторами. Причем Герцберг обращает внимание, что факторы сохранения могут только предохранить или устранить неудовлетворенность, но без дальнейшего стимулирования удовлетворения и счастья.

В производственной сфере мотивационные факторы: достижение, признание, работа, ответственность, продвижение. Наличие этих факторов ведет к удовлетворению работой.

Факторы сохранения: политика компании и администрации, надзор, зарплата, межличностные отношения.

Это были содержательные теории мотивации. Теперь о процессуальных теориях. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера [2].

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность – не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к достижению удовлетворения или приобретению желаемого.

Теория справедливости Адамса – люди определяют собственное отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. кто-то получил за такую же работу большее вознаграждение, то возникает психологическое напряжение. А восстановить чувство справедливости можно либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Те сотрудники, которым недоплачивают могут или понизить интенсивность своего труда, или же повысить вознаграждение. Но обычно просто снижается интенсивность труда. Если работник считает, что ему переплачивают, то он будет стараться поддерживать интенсивность своего труда на прежнем уровне или даже повысить ее. Поэтому работодатели, зачастую, стремятся сохранить в тайне размеры з/п, премий и др. выплат. Но выход не в сокрытии информации, а в прозрачности (четкости, понятности и простоте) системы оплаты труда, но при этом сохранение в тайне суммы заработка каждого сотрудника.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Один из важнейших выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Предыдущие теории в основном описывали обратный процесс – довольный рабочий трудится лучше [8].

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, однако, что хотя большинство

менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер предложил следующее. Заработная плата любого работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняют в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется. Наконец, выплата третьей части происходит не автоматически. Она варьирует для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами за предшествующий период.

Таким образом, можно увидеть, что вопрос материального стимулирования под разными углами рассматривались в разных теориях мотиваций. Из каждой теории можно сделать определенный вывод. Можно с чем-то согласиться и взять на вооружение, а с чем-то и нет.

Социальный пакет для наемных работников приобретает намного большую значимость. Каким бы высоким не был уровень заработной платы, через некоторое время уровень заработной платы перестает удовлетворять сотрудника. Нужно учитывать и то, что предоставляя социальные льготы, компания дает всем своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень дохода работников. Так же, стоит учитывать и то, что предоставление социального пакета работникам — это один из способов организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда объем денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, то следует отметить, что конкуренция осуществляется так же и за счет дополнительных льгот.

Таблица 1 - Группы стимулов в структуре материального неденежного стимулирования

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников (на работу/ с работы) Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация отдыха детей Обязательная медицинская страховка Оказание материальной помощи Льготное питание Льготные занятия спортом Ценные подарки на памятные даты
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	Служебный автомобиль Служебный автомобиль представительского класса Питание в отдельном зале для высшего руководства Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Медицинская страховка по
		Программе дополнительного медицинского страхования (возможно, и для членов семьи) Организация и оплата дорогостоящего отдыха Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	Предоставление кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды Предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья Оплата обучения

Для стимулирования труда в коллективных договорах может быть определена бесплатная выдача специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты отдельным категориям работников, работающих в неотапливаемых помещениях, на открытом воздухе.

В соответствии с действующими инструктивными материалами расходы, направленные на материальное стимулирование, могут осуществляться за счет расходов на оплату труда, отражаемых в издержках обращения и чистой прибыли.

Совершенствование материального стимулирования работников обеспечивает рост не только экономической, но и социальной эффективности, которая является важнейшей предпосылкой благополучия предприятия и его работников.

2. Анализ эффективности материального стимулирования труда на предприятии (на примере ООО «Сфера МК»).

2.1. Характеристика деятельности ООО «Сфера МК».

Организация зарегистрирована 17 июня 2013 г. Генеральный директор организации – Милькин Игорь Ефимович. Компания ООО "Сфера МК" находится по юридическому адресу 443022, Самарская область, город Самара, Заводское шоссе, дом 11, офис 410. Основным видом деятельности является «Оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин», зарегистрировано так же 7 дополнительных видов деятельности:

1. Торговля оптовая неспециализированная.
2. Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.
3. Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.
4. Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов.
5. Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта.
6. Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.
7. Аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования.

ООО "СФЕРА МК" присвоены ИНН 6318013154, ОГРН 1166313078260, ОКПО 01915718.

Единственным учредителем является Милькин Игорь Ефимович. Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Компания расположена лишь в городе Самара, в других городах страны филиалов нет.

Рассмотрим действующую организационную структуру организации, представленную на рис. 3.

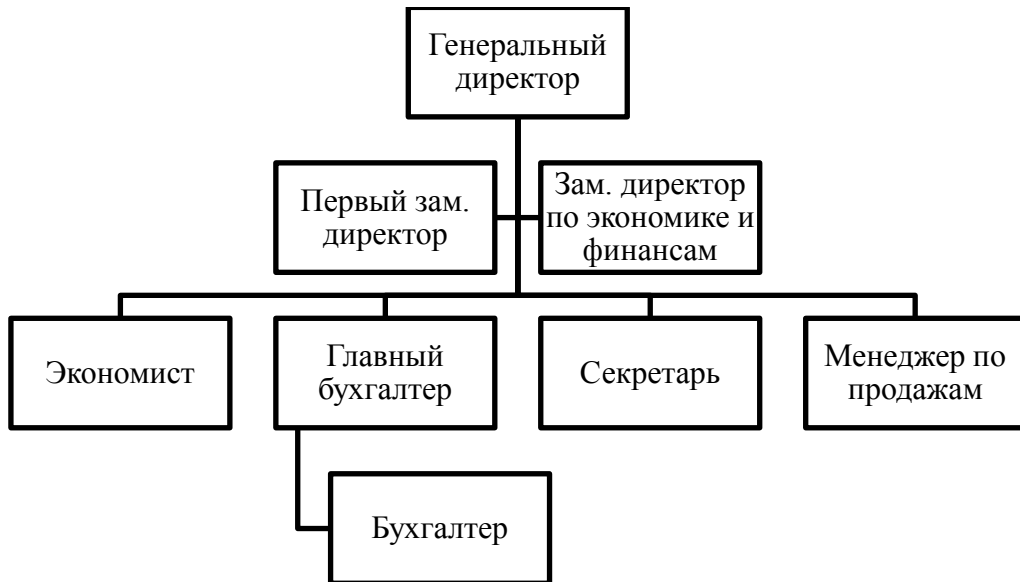


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Сфера МК»

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в установленном порядке открывать банковские счета, может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации, а также быть членом других некоммерческих организаций, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

Общество также сотрудничает с компанией «Магнет-Флекс», с которой «Сфера МК» совместно производит различные магнитные изделия. Сотрудничая с одним из лидирующих поставщиков магнитных материалов, такие как гибкие полимерные материалы, ферритовые и редкоземельные магниты, компания твердо держится на рынке.

Продукцию, которую поставляет ООО «Сфера МК» отличает несколько преимуществ от другой продукции:

- гибкость в отношении желаний клиентов;
- наличие патента на инновационный материал;
- на производстве не используется материал вторичной обработки.

Органами управления ООО «Сфера МК» является общее собрание участников ООО «Сфера МК» и генеральный директор.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется генеральным директором. Генеральный директор организует работу на предприятии и несет полную ответственность за состояние и длительность предприятия.

В ООО «Сфера МК» используется линейная структура управления. Директор: руководит штатом подчиненных ему работников, оценивает общий потенциал предприятия, выявляет негативные и позитивные тенденции, разрабатывает мероприятия по нейтрализации первых и стимулированию вторых.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется ревизионной комиссией. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии общества, решению общего собрания акционеров, совета директоров общества или по требованию акционера (акционеров) общества, владеющего в совокупности не менее чем 10 процентами голосующих акций общества.

Для компании «Сфера МК» важен профессионализм сотрудников, поэтому все работники организации имеют высшее образование и систематически участвуют в программах по повышению своей квалификации.

Текущее руководство, ответственность за внедрение политики в деятельность организации несет руководитель, согласно уставу, генеральный директор ООО «Сфера МК».

Структура и штатный состав разрабатываются и утверждаются генеральным директором организации ООО «Сфера МК».

Должностные инструкции персонала разрабатываются Представителем руководства и утверждаются Генеральным директором.

Основные функции и задачи штатного персонала компании обусловлены стратегическими направлениями развития для поддержания соответствующего уровня, предоставляемых услуг и обеспечения заработной платы работников в зависимости от их квалификации, сложности, качества и условий выполняемой ими работы.

Функции и задачи штатных работников реализуются через должностные обязанности, которые устанавливаются работнику и доводятся до него под расписку после подписания приказа о приеме на работу (назначении на другую должность) одновременно с другими существенными условиями трудового договора.

Трудовые отношения с работниками возникают при заключении трудового договора с установлением в соответствии с трудовым законодательством РФ испытательным сроком. Порядок заключения трудовых договоров, их прекращение регулируется законодательством Российской Федерации.

У общества открыты банковские счета на территории РФ и за ее пределами, имеется круглая печать, содержащая полное фирменное наименование Общества на русском языке и указание на место его нахождения. Также имеются штампы и бланки со своим наименованием, собственная эмблема.

В управлении организации формируются фонды оплаты труда (ФОТ), в состав которых включаются суммы должностных окладов, районных коэффициентов, надбавок, премий и сдельного заработка. Конкретная величина фонда оплаты труда для управления указывается в их бюджете.

На предприятии применяется сдельная (для работников находящихся на сдельной оплате труда) и повременная (премиальная - для остальных категорий работников) оплата труда работников.

Исходя из установленных в бюджете расходов на оплату труда, директор филиала при составлении штатного расписания на год определяет численность работников и их должностные оклады и представляет предложения генеральному директору.

Должностные оклады для работников устанавливаются в штатном расписании, которое утверждается генеральным директором, в зависимости от их квалификации, сложности выполняемой работы. Должностной оклад заместителя директора устанавливается директором предприятия. Должностной оклад сотруднику объявляется при приеме на работу в приказе директора организации.

Директор и главный бухгалтер несут персональную ответственность за соблюдением установленною фонда оплаты труда. В случае его перерасхода

виновные лица - директор и главный бухгалтер привлекаются к ответственности в соответствии с действующим законодательством.

2.2 Анализ эффективности системы стимулирования труда в ООО «Сфера МК».

Для анализа существующей системы стимулирования труда на предприятии ООО «Сфера МК» воспользуемся изучением нормативных документов и конкретных технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2014-2016 гг. (см. Приложение 1).

Система стимулирования работников ООО «Сфера МК» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Оплата труда всего персонала ООО «Сфера МК» производится в соответствии с Положением об оплате труда работников ООО «Сфера МК» от 20 сентября 2013 года и дополнениями к нему.

Начисление заработной платы работников производится централизованно по данным табельного учета.

Источником выплаты заработной платы работникам служит Фонд оплаты труда (ФОТ), образуемый от реализации товаров и услуг, покупаемых ООО «Сфера МК».

Для оплаты труда рабочих-повременщиков, руководителей, специалистов и служащих устанавливаются коэффициенты профессионального уровня и разряды по оплате труда.

В практике работы компании используют доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам: за работу в выходные и праздничные дни - в двойном размере.

Доплаты за работу во внеурочное время не производятся.

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

Для материального стимулирования штатных работников на предприятии устанавливаются следующие виды премий:

- премия по итогам деятельности предприятия за первый квартал, первое полугодие, девять месяцев и за год;

- премия директору филиала по итогам деятельности предприятия за полугодие в соответствии с трудовым договором. Премия выплачивается за счет прибыли предприятия;

- премия по итогам за первый квартал, первое полугодие, девять месяцев и за год работникам на повременной оплате труда.

При выполнении запланированного объема работ сотрудников применяются доплаты к заработной плате работников в размере 100% высвобождаемого фонда оплаты труда. Указанные доплаты распределяются пропорционально дополнительной трудоемкости, переходящей на соответствующего работника.

В целях материальной заинтересованности рабочих в дальнейшем росте производительности труда, широком внедрении технически обоснованных норм выработки, в выполнении и перевыполнении плана производства и снижении себестоимости применяются различные системы премирования.

Учет показателей премирования по установленной форме ведется в подразделениях ежедневно и служит основанием для ее окончательного утверждения по итогам работы за месяц можно увидеть в табл. 2.

Таблица 2 - Показатели и размеры премии рабочих-повременщиков

№	Наименование показателей премирования	Размер премии, начисляемой по КПУ, %
1.	Своевременное выполнение нормированных, производственных или функциональных заданий и обязанностей.	10,0
2.	Надлежащее качество продукции, работ, выполнения заданий, обязанностей.	10,0
3.	Содержание в порядке рабочих мест, соблюдение трудовой дисциплины.	10,0

Премия начисляется на основную (тарифную) часть зарплаты, рассчитанную по Коэффициенту Профессионального Уровня (КПУ) и отработанному времени.

Премирование рабочих-сдельщиков производится в процентах к заработной плате по сдельным нарядам в текущем месяце.

Премирование руководителей и их заместителей ООО «Сфера МК» осуществляется в зависимости от результатов работы отдельных подразделений и Общества в целом.

Устанавливаются показатели премирования, размеры премии по ним, а также порядок их рассмотрения.

Премия начисляется на постоянную часть зарплаты, рассчитанную по установленному КПУ, его стоимости на текущий период и фактически отработанному времени.

Премирование рабочих-повременщиков производится по итогам работы в текущем месяце.

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

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

При отсутствии технической возможности снижения премиального вознаграждения виновному исполнителю в месяце, в котором было допущено нарушение, допускается соответствующее снижение премиального вознаграждения в последующем месяце. За каждый день нарушения срока исполнения виновному исполнителю основная премия решением генерального директора уменьшается на 0,2%.

Также, согласно положению, величина премии может изменяться в соответствии с оценкой уровня работы цехов, корпусов, отделов и управлений по культуре производства, охране труда и противопожарной безопасности.

Компания выплачивает работникам пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка.

Также оказывается материальная помощь работникам Общества на неотложные нужды и медицинское обслуживание

Работникам компании оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков руководителям, специалистам и служащим производится в соответствии с графиком отпусков.

Работникам-инвалидам предоставляется ежегодный отпуск в количестве 30 календарных дней.

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

На предприятии применяются тарифная и сдельная системы оплаты труда. При данной системе оплаты труда работникам оплачивается то время, которое они фактически отработали. Рассмотрим организационную структуру тарифной оплаты труда.

В организации ООО «Сфера МК» оклад оговаривается в трудовом договоре. В структуре фонда оплаты труда по тарифной ставке начисляется 13,9% заработной платы.

Оценка финансового благополучия фирмы обычно осуществляется при помощи всевозможных финансовых показателей.

Ярким их примером является коэффициент текущей ликвидности.

Рассматриваемый показатель дает возможность оценить, насколько фирма в состоянии осуществить погашение текущих обязательств. К таковым относятся те долги, погасить которые необходимо в этом финансовом году.

Этот показатель при расчете позволяет учесть, что далеко не все активы можно достаточно быстро перевести в денежную форму. Такой инструмент помогает компании правильно планировать возможную сумму задолженности исходя из суммы активов.

Найдем коэффициент текущей ликвидности, для этого оборотные активы разделим на текущие обязательства.

$$К_{ТЛ}_{2015} = 37833 : 19337 = 1,9$$

$$К_{ТЛ}_{2016} = 28858 : 18036 = 1,6$$

На основании проведенных расчетов можно судить о том, что имеет место снижение коэффициента, а значит, ухудшилось положение организации в плане ее платежеспособности. Требуется проводить анализ причин и исправление ситуации.

Рентабельность, как показатель эффективности деятельности предприятия, более точно отражает реальное положение дел на производстве, в сфере продаж или инвестиций предприятия, позволяя правильно среагировать на текущую ситуацию, в отличие от использования абсолютных показателей, которые не дают полной картины. Для расчета рентабельности разделим прибыль от реализации на полную себестоимость и умножим на 100%.

$$R_{2015} = (419 : 349) * 100\% = 120\%$$

$$R_{2016} = (526 : 404) * 100\% = 130\%$$

Рентабельность производства первого в 2016 году немного выше рентабельности производства предприятия в 2015 году. Можно уверенно говорить, что производство в 2016 году эффективней, чем в 2015.

Проанализируем тарифную систему оплаты труда в подразделении «Администрация», указанную в табл. 3.

Таблица 3 - Распределение заработной платы среди сотрудников подразделения «Администрация»

Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.
Директор	1	30 000
Первый зам. Директора	1	25 000
Зам. директора по экономике и финансам	1	25 000
Секретарь	1	14 000
Менеджер по персоналу	1	14 000
Менеджер по продажам	4	12 000
Водитель	1	7 000

У директора организации тарифная ставка составляла 30 000 руб., надбавки и премии не начислялись. Но следует учитывать, что директор является учредителем компании и плюсом к своей заработной плате имеет процент от дохода, таким образом, это является достаточно сильным мотивирующим фактором для эффективности его работы, что нельзя сказать об остальных сотрудниках непроизводственных отделов

Заместитель директора получал оклад 25 000 руб., отсутствовало премирование этого специалиста. Если вернуться к организационной структуре управления в организации, то уже тогда можно заметить, что у данных сотрудников нагрузка распределена неравномерно и основную деятельность выполняет, а так же несет ответственность за ее выполнение заместитель директора по строительству.

Что касается секретаря, менеджера по персоналу и водителя, то их производительность труда сложно отследить в количественном выражении, определять этот показатель по количеству отработанных часов для офисных работников нецелесообразно.

Перейдем к рассмотрению оплаты труда подразделения финансовой службы, указанной в табл. 4.

Таблица 4 - Распределение заработной платы среди сотрудников подразделения
«Финансовая служба»

Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.
Главный бухгалтер	1	15 000
Бухгалтер	2	12 000
Экономист	1	12 000
Программист	1	8 000

Оклад заработной платы главного бухгалтера - 15 000 руб. не соответствует экономической ситуации в регионе. Сотрудник, на котором лежит самая большая финансовая ответственность не получает никаких материальных поощрений. Это же касается и других специалистов данного подразделения.

Необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической величины Фонда Зарботной Платы (ФЗП) от базовой. В качестве фактической величины примем 2016 г., в качестве базовой – 2015 г.

Рассчитаем абсолютное отклонение ФЗП ($\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$) как разность между фактически использованными средствами на оплату труда и базовым ФЗП по категориям работников и в целом по предприятию в табл. 5.

Таблица 5 - Расчет абсолютного отклонения ФЗП по категориям рабочих и в целом по предприятию, руб.

Категории рабочих	ФЗП ₂₀₁₅	ФЗП ₂₀₁₆	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_{2016} - \text{ФЗП}_{2015}$
Административные рабочие	1920000	1956000	36000
Вспомогательные рабочие	504000	708000	204000
Всего ППП	2424000	2664000	240000

Анализ показал, что по сравнению с 2015 годом, в 2016 году по административным рабочим произошло увеличение ФЗП на 36000 руб., по вспомогательным рабочим – увеличение на 204000 руб.

В целом по предприятию ФЗП увеличился на 240000 руб. Поскольку абсолютное отклонение по ФЗП определяется без учета изменения объема продажи продукции, для последующего анализа целесообразно определить относительное отклонение ФЗП ($\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}}$).

Рассчитаем переменную часть ФЗП на предприятии в табл. 6.

Таблица 6 - Состав переменной части ФЗП на ООО «Сфера МК», руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.
Зарботная плата рабочих по сдельным расценкам	269933	298723
Премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты	157718	172181
Сумма отпускных, соответствующая доле переменной зарплаты	112215	126542
Итого	539866	597446

Здесь необходимо и важно отметить, что сумма премиальных начислений рабочим и управленческому персоналу организации в 2016 году увеличилась на 57580 руб.

Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объема производства в табл. 7.

Таблица 7 - Расчет постоянной части оплаты труда, руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.
Зарплата рабочих по тарифным ставкам	315429	807809
Зарплата служащих по окладам	705060	947809
Сумма отпускных, соответствующая доле постоянной зарплаты	248620	310935
Итого	1269109	2066554

Объем продажи продукции по ООО «Сфера МК» составил в 2015 г. – 4252631 руб., в 2016 г. – 4529032 руб.

Таким образом можно составить сводную таблицу в табл. 8.

Таблица 8 - Показатели расчета относительного отклонения ФЗП, руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.
ФЗП, в том числе:	2424000	2664000
переменная часть ФЗП	539866	597446
постоянная часть ФЗП	1269109	2066554
Объем производства продукции	4252631	5327999

Индекс объема выпуска продукции составляет 1,25 (5327999:4252631).

Рассчитаем относительное отклонение ФЗП по формуле относительного отклонения по фонду зарплаты:

$$\Delta \Phi ЗП_{отн} = \Phi ЗП_I - \Phi ЗП_{ск} = \Phi ЗП_I - (\Phi ЗП_{пер0} - I_{вн} + \Phi ЗП_{пост0}), \quad (1)$$

где $\Delta \Phi ЗП_{отн}$ – относительное отклонение по фонду зарплаты;

$\Phi ЗП_I$ – фонд зарплаты отчетного периода;

$\Phi ЗП_{ск}$ – фонд зарплаты базовый, скорректированный на индекс объема выпуска продукции;

$\PhiЗП_{пер0}$ и $\PhiЗП_{пост0}$ – соответственно переменная и постоянная сумма базового фонда зарплаты;

$I_{вп}$ - индекс объема выпуска продукции.

$$\Delta\PhiЗП_{отн} = 2664000 - (539866 \times 1,09 + 1269109) = 940437 \text{ (руб.)}$$

Следовательно, в ООО «Сфера МК» в 2016 году по сравнению с 2015 годом имеется относительное увеличение в использовании ФЗП с учетом выпуска продукции в размере 940437 руб. Причем, данное увеличение на четвертую часть произошло за счет повышения премиальных выплат: $940437 \text{ (руб.)} : 57580 \text{ (руб.)} = 4,04$.

В процессе последующего анализа необходимо определить факторы абсолютного и относительного отклонения по ФЗП.

Для анализа переменной части ФЗП нужны данные об объеме производства продукции, его структуре, удельной трудоемкости и об уровне среднечасовой оплаты труда. На нашем предприятии проанализировать данные показатели затруднительно, т.к. отсутствуют данные из-за начатой реконструкции и модернизации производства, замены станков на новые более скоростные. Отдел норм и нормативов, в обязанности которого входят пересмотр и расчет удельной трудоемкости по каждой операции и виду продукции, создан совсем недавно.

Поэтому ограничимся анализом постоянной части ФЗП.

Составим модели для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по ФЗП:

По формуле:

$$\PhiЗП = ЧР \times ГЗП, \quad (2)$$

где $ЧР$ – среднегодовая численность работников;

$ГЗП$ – среднегодовая зарплата одного работника.

$$\PhiЗП_{2015} = 13 \times 186461,53 = 2424000 \text{ руб.};$$

$$\PhiЗП_{2016} = 15 \times 187200 = 2664000 \text{ тыс. руб.}$$

Произведем расчет влияния факторов по данным моделям способом абсолютных разниц.

Влияние изменения среднегодовой численности работников измерим используя формулу:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{чр}} = (ЧР_1 - ЧР_0) \times Д_0 \times П_0 \times ЧЗП_0, \quad (3)$$

где $ЧР$ – среднегодовая численность работников;

$Д$ – количество отработанных дней одним работником за год;

$П$ – средняя продолжительность рабочего дня;

$ГЗП$ – среднегодовая зарплата одного работника;

$ДЗП$ – среднедневная зарплата одного работника;

$ЧЗП$ – среднечасовая зарплата одного работника.

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{чр}} = (13 - 15) \times 250 \times 8 \times 36,71 = -146840 \text{ руб.}$$

В связи с сокращением среднегодовой численности работников на 2 человека произошло уменьшение ФЗП на 146840 руб.

Влияние изменения количества отработанных дней одним работником за год рассчитаем по формуле:

$$\Delta \Phi ЗП_д = ЧР_1 \times (Д_1 - Д_0) \times П_0 \times ЧЗП_0, \quad (4)$$

$$\Delta \Phi ЗП_д = 13 \times (245 - 250) \times 8 \times 36,71 = -19089,2 \text{ руб.}$$

В связи с сокращением количества отработанных дней одним работником за год на 5 дней произошло уменьшение ФЗП на 19089,2 руб.

Влияние изменения средней продолжительности рабочего дня рассчитаем по формуле:

$$\Delta \Phi ЗП_n = ЧР_1 \times Д_1 \times (П_1 - П_0) \times ЧЗП_0, \quad (5)$$

$$\Delta \Phi ЗП_n = 13 \times 245 \times (8 - 8) \times 36,71 = 0.$$

Так как средняя продолжительность рабочего дня не изменилась, данный фактор не повлиял на изменение ФЗП.

Влияние изменения среднечасовой зарплаты одного работника рассчитаем используя формулу:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{чзп}} = ЧР_1 \times Д_1 \times П_1 \times (ЧЗП_1 - ЧЗП_0). \quad (6)$$

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{чзп}} = 13 \times 245 \times 8 \times (46,79 - 36,71) = 256838,4 \text{ руб.}$$

В связи со счетом повышения среднечасовой зарплаты одного работника на 10,08 тыс. руб. произошло увеличение ФЗП на 256838,4 руб.

Таким образом, детерминированный факторный анализ абсолютного отклонения по ФЗП показал, что за анализируемый период на постоянную часть ФЗП оказывали влияние уменьшение среднегодовой численности работников, уменьшение количества отработанных дней одним работником за год и увеличение среднечасовой зарплаты одного работника.

Проанализируем причины изменения средней зарплаты работников по категориям. Для этого рассчитаем влияние факторов, определяющих уровень среднего заработка, на изменение среднегодовой и среднедневной зарплаты способом абсолютных разниц.

Среднедневная заработная плата (ДЗП) зависит от продолжительности рабочего дня и среднечасовой зарплаты.

Данные по 2015 и 2016 гг. занесены в таблицу 9.

Таблица 9 - Расчет влияния факторов на изменение среднедневной зарплаты работников (ДЗП) по категориям

Категории работников	Год	П (средняя продолжительность рабочего дня), ч	ЧЗП (среднечасовая зарплата одного работника), руб	$\Delta \text{ДЗП}_\text{п} = (\text{П}_1 - \text{П}_0) \times \text{ЧЗП}_0$	$\Delta \text{ДЗП}_{\text{чзп}} = \text{П}_1 \times (\text{ЧЗП}_1 - \text{ЧЗП}_0)$
Административные рабочие	2015	7,1	43,58	30,51	8,28
	2016	7,8	51,86		
Вспомогательные рабочие	2015	7,2	39,78	15,92	78,66
	2016	7,6	50,13		
МОП	2015	8	11,21	0	18
	2016	8	13,46		

Таким образом, средняя продолжительность рабочего дня повлияла на категории производственных, вспомогательных рабочих и ИТР в сторону увеличения и служащих – уменьшения среднедневной зарплаты одного работника.

А повышение среднечасовой зарплаты одного работника – в сторону увеличения ДЗП по всем категориям.

Среднегодовая зарплата рабочих (ГЗП) зависит от количества отработанных дней каждым рабочим, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой зарплаты.

Данные по 2015 и 2016 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет влияния факторов на изменение среднегодовой зарплаты работников (ГЗП) по категориям

Категории работников	Год	Д(отработанные дни одним работником в год),дней	П,ч	ЧЗП, руб	$\Delta ГЗП_д = (Д_1 - Д_0) \times П_0 \times ЧЗП_0$	$\Delta ГЗП_п = Д_1 \times (П_1 - П_0) \times ЧЗП_0$	$\Delta ГЗП_{чзп} = Д_1 \times П_1 \times (ЧЗП_1 - ЧЗП_0)$
Административные рабочие	2015	242	7,1	43,58	-618,84	7321,44	15500,16
	2016	240	7,8	51,86			
Вспомогательные рабочие	2015	248	7,2	39,78	-4582,66	3691,59	18249,12
	2016	232	7,6	50,13			
МОП (младший обслуживающий персонал)	2015	250	8	11,21	-538,08	0	4392
	2016	244	8	13,46			

На основании полученных данных можно сделать вывод, что изменение количества отработанных дней одним работником организации за год вызвало уменьшение среднегодовой зарплаты одного рабочего в каждой категории (Администрация, финансовый отдел и младший обслуживающий персонал). Изменение средней продолжительности рабочего дня для организации повлияло на категорию производственных рабочих в сторону увеличения среднегодовой зарплаты рабочих, а по служащим – в сторону уменьшения. ГЗП работников по всем категориям увеличилось в связи с увеличением среднечасовой зарплаты.

Проведем анализ соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом ($I_{зп}$), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ($ЗП_1$) к средней зарплате в базисном периоде ($ЗП_0$). Рассчитаем индекс используя формулу:

$$I_{зп} = ЗП_1 : ЗП_0. \quad (7)$$

$$I_{зп} = 91708,40 : 73440,25 = 1,248.$$

Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда ($I_{гв}$) используя формулу:

$$I_{гв} = ГВ_1 : ГВ_0. \quad (8)$$

$$I_{гв} = 257849 : 208739 = 1,235.$$

Значит, темпы роста производительности труда отстают от темпов роста оплаты труда. Коэффициент отставания ($K_{отст}$) равен:

$$K_{отст} = 1,235 : 1,248 = 0,99.$$

Таким образом, не соблюдается правильное соотношение «темпы роста производительности труда > темпов роста его оплаты». Поэтому можно судить о перерасходе ФЗП, повышении себестоимости продукции и уменьшении суммы прибыли на предприятии.

Оценим эффективность использования средств на оплату труда. Для этого применим такие показатели, как объем производства продукции в действующих ценах, сумма выручки и прибыли на рубль зарплаты. Изучим динамику этих показателей. За 2015 г. было приобретено машинной продукции на сумму 15321260 руб., за 2016 г. – 14668124 руб.; выручка составила в 2015 г. 13960547 руб., в 2016 г. – 15340574. руб.; чистый убыток, образовавшийся за 2015 год составил 392451 руб., за 2016 год – 526239 руб. ФЗП за 2015 год равен 2424000 руб.; за 2016 год ФЗП составил 2664000 руб.

Необходимо рассчитать соотношение выпуска продукции к ФЗП. За 2015 год этот показатель составил: $15321260 : 242000 = 6,3$; за 2016 год: $14668124 : 2664000 = 5,2$. Выручка на рубль зарплаты рассчитывается как отношение выручки от реализованной продукции к ФЗП. За 2015 год данный показатель составил:

13960547 : 2424000= 5,7; за 2016 год: 15340574 : 2664000=5,4. Сумма чистого убытка на рубль зарплаты равна отношению чистого убытка, образовавшегося от деятельности предприятия за год к ФЗП. За 2015 год данный показатель составил: 17926 : 232208,4 = 0,08; за 2016 год: 3540 : 214703,55 = 0,02. Занесем данные в таблицу 11.

Таблица 11 - Показатели эффективности использования фонда оплаты труда

Показатель	2015 год	2016 год
Производство продукции на рубль заработной платы, руб.	6,3	5,2
Выручка на рубль зарплаты, руб.	5,7	5,4
Сумма чистого убытка на рубль зарплаты, руб.	0,08	0,02

Судя по данным табл. 10, анализируемое предприятие ухудшило свои показатели по выручке на рубль зарплаты, снизился убыток от продаж. Однако на рубль зарплаты в отчетном году произведено меньше продукции.

Используя формулу производительности труда (выручку за год разделить на количество сотрудников), найдем коэффициент производительности труда ($K_{\text{произ.тр.}}$):

$$K_{\text{произ.тр.2015}} = 13960 : 13 = 1073,84$$

$$K_{\text{произ.тр.2016}} = 15340 : 15 = 1022,66$$

Аналогично найдем коэффициент прибыли на одного рабочего (прибыль разделить на количество сотрудников):

$$K_{\text{пр.одн.раб2015}} = 392 : 13 = 30,15$$

$$K_{\text{пр.одн.раб2016}} = 526 : 15 = 35,06$$

3. Проблемы и перспективы материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК».

3.1 Способы совершенствования системы материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК».

Каждая компания заинтересована в достижении цели, в положительном финансовом результате деятельности организации. Основным ресурсом компании являются сотрудники. Именно поэтому каждый руководитель организации задается вопросом, как сделать так, чтобы каждый работник выкладывался на 100 %, чтобы каждый человек понимал общую цель компании и свой вклад в ее достижение, чтобы каждый сотрудник был замотивирован на эффективную и продуктивную работу. Для этого в компаниях разрабатываются системы мотивации, где применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Среди факторов, которые положительно влияют на мотивацию сотрудников, исследователи выделяют следующие:

1. Понимание результата, целостность.
2. Осознавать полезность компании обществу.
3. Понимать важность собственной работы.
4. Самостоятельность в принятии решений, автономия.
5. Обратная связь между руководством и работниками.
6. Справедливость вознаграждения.
7. Разнообразие умений и навыков.
8. Общественное признание деятельности работника.

Затраты на корпоративные мероприятия по повышению материального стимулирования состоят из двух основных частей: постоянные затраты, которые не зависят от количества участников. И переменные затраты, прямо пропорциональные количеству участников. Постоянные затраты включают в себя прямые затраты (кроме затрат по размножению раздаточных материалов и, как правило, превышают переменные).

Недостаточно составить правильный бюджет, необходимо еще организовать его реализацию и контроль исполнения. Поскольку организация повышения материального стимулирования работников компании - процесс сложный, нельзя исключать возможные сбои в реализации и плана, связанные с переносами, заменами и отменами мероприятий. С точки зрения финансовой службы, подобные случайности не должны влиять на ритмичность реализации бюджета. Случается, что оплата дорогого мероприятия, и которое не смогли провести во II квартале, не гарантируется в IV квартале, т.к. это может привести к перерасходу квартального бюджета. В связи с этим менеджер по управлению персоналом должен уметь гибко перестраивать текущие планы мероприятий, не забывая в то же время о приоритетах, на которых построен годовой план, и соблюдая примерно соотношение между статьями бюджета.

Возрастание роли материальной заинтересованности обусловлено тем, что в условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. В рыночной экономике необходимо не просто обеспечивать материальную заинтересованность в определенных результатах труда, но и заинтересовать работника в повышении эффективности труда.

В рыночной экономике главным фактором стабильного развития общества является усиление материальной заинтересованности работников в повышении результативности деятельности на основе обеспечения тесной взаимосвязи размеров доходов трудящихся с количеством и качеством затраченного ими труда. Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

Удовлетворяется и условие справедливости вознаграждения, так как работник в мотивационной карте видит, какой вес в его деятельности занимает та или иная задача, как должны распределяться его усилия и каким образом происходит расчет заработной платы.

Анализ теории и практики оплаты труда показывает, что в любом хозяйствующем субъекте сохранение баланса интересов возможно, если учитываются три аспекта мотивации - привлечения, удержания, стимулирования к эффективному труду.

Мотивация привлечения сотрудника в разных ситуациях неодинакова и зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек, ищущий работу, или компания - в специалисте.

У каждой категории работников свои приоритеты: так, для менеджеров высшего звена более значимы два последних фактора, для рядовых сотрудников - материальное вознаграждение.

Мотивация удержания основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер, применяется также и предоставление сотруднику определенных индивидуальных условий при получении сигналов о его возможном уходе.

К мерам, которые позволят удерживать сотрудников в компании и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены:

- составление программ развития квалификации и карьеры, дублирования, образования, кадрового резерва;
- кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.;
- гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
- развитие корпоративной культуры.

Создание системы мотивации к эффективному труду - самая трудная задача для большинства компаний. Наличие в организации алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов. Однако решение именно этой задачи вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на справедливость оценки труда и его оплаты.

Хотелось также обратить внимание на следующее. Методика оплаты сама по себе не решает проблем закрепления кадров и побуждения их к

высокопроизводительному труду, если она не рассматривается в контексте корпоративной стратегии.

Руководству ООО «Сфера МК» следует учитывать, что ясная стратегия непосредственно влияет на систему мотивации. Члены организации, в которой существует четкая кадровая политика, чувствуют себя увереннее, потому что представляют, по каким правилам строятся отношения в ней. Здесь больше справедливости, больше стабильности. Немалое мотивационное значение имеет знание работником целей компании, понимание собственной роли в консолидированных усилиях коллектива.

Казалось бы “не очевидная” сторона мотивации имеет несколько полезных “побочных” результатов.

Во-первых, в ходе разработки стратегии сплачиваются руководители компании, поскольку совместная креативная деятельность порождает командообразующий эффект.

Во-вторых, все руководители преследуют общие цели, что ведет к выработке единой позиции и достижению согласованности в управленческих действиях. В-третьих, команда менеджеров вольно или невольно транслирует их “вниз” - подчиненным; цели организации перестают быть “вещью в себе”, становясь близкими для работников.

В-четвертых, выстраивание “дерева целей”, объединяющего стратегические цели с конкретными целями работников, - важный фактор формирования корпоративной культуры.

В-пятых, на этой основе может быть построена система управления по целям (МВО) и другие механизмы управления и мотивации.

Например, можно принять за основу методику, разработанную специалистами компании “Галла Консалтинг Групп”, которая разработала концепцию корпоративной компенсационной политики.

Их суть заключается в жесткой зависимости заработка от результатов и качества труда персонала и организации в целом, создание на этой основе “пульсирующего” заработного фонда и утверждение корпоративной философии,

девиз которой: “как потопаешь, так и полопаешь”. Однако такой подход должен быть единым для всей компании, в противном случае такую корпоративную систему реализовать в отдельно взятом подразделении не удастся. Концепция выглядит следующим образом.

Компонентная схема компенсационной политики выглядит следующим образом:

$$\text{ФОТ и К} = K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6 + K7 - K8 + КП, \quad (9)$$

где *ФОТ и К* - фонд оплаты, стимулирования труда и компенсаций;

K1 и K8 – компоненты компенсационной политики.

Сильной стороной системы является ее многокомпонентность, позволяющая сформировать уникальную систему оплаты труда и компенсаций с учетом специфики рынка, бизнеса, организации, индивидуальных особенностей персонала. С ее помощью можно создать эффективную контрактную систему, охватывающую практически всех сотрудников. Концепция также дает возможность моделировать и реализовывать собственные модульные блоки, такие, например, как “плавающий” ФОТ, выстраивать и развивать зарплатную систему на перспективу и пр.

Стратегические цели компании, в свою очередь, должны быть озвучены и известны каждому сотруднику компании независимо от занимаемой им должности и места нахождения подразделения.

Для роста эффективности системы материального стимулирования труда были разработаны следующие мероприятия:

- повешение уровня заработной платы на 30%;
- конкурсное поощрение сотрудников, продемонстрировавших лучшие показатели.

3.2 Результаты внедрения рекомендаций по повышению эффективности материального стимулирования труда в ООО «Сфера МК»

Суть данного мероприятия – моральное и материальное поощрение работников предприятия путем проведения на предприятии конкурсов "Лучший

супервайзер", "Лучший торговый агент" и т.д., что ведет к повышению производительности труда. Расходы на проведения конкурсов состоят в основном из премий, стоимости грамот, дипломов и ценных подарков (утюгов, чайников и т.д.). Подобные конкурсы будут проводиться три раза в год: зимой, весной и осенью. Конкурсы могут быть различными: за выполнение плана – повышенные премии или дисконтные карты в различные магазины.

Система показателей позволит сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех компании.

Затраты будут финансироваться из выручки предприятия и относятся на себестоимость продукции.

Затраты на мероприятие составят 100 тыс. руб.

Численность персонала не уменьшится, останется прежней, как и до внедрения предложений – 15 чел.

По итогам проведения данных мероприятий были сформированы финансовые отчеты на 31 мая 2017 года, которые можно увидеть в табл. 12.

Таблица 12 – Отчет о прибылях и убытках за 2017 год.

Наименование показателя	Код строки	31.05.2017	31.12.2016
Выручка	2110	8948	15340
Расходы по обычной деятельности	2120	-7963	-14668
Проценты к уплате	2330	0	0
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	-4	-14
Налоги на прибыль (доходы)	2410	-56	-132
Чистая прибыль (убыток)	2400	926	526

Из таблицы видно как за 5 месяцев 2017 года увеличилась выручка предприятия, снизились прочие расходы, и значительно увеличилась чистая прибыль.

Можно увидеть как измениться заработная плата сотрудников в результате

внедрения предложений (см. Приложение 2).

Так же, одним из важных итогов проведения данных мероприятий был сформирован и бухгалтерский баланс организации ООО «Сфера МК» на 31 мая 2017 года, представленный в табл. 13

Таблица 13 – Бухгалтерский баланс ООО «Сфера МК» на 31.05.2017г., тыс.руб.

Бухгалтерский баланс, тыс. руб.			
Наименование показателя	Код строки	31.05.2017	31.12.2016
Актив			
Материальные внеоборотные активы	1150	0	0
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1120	0	0
Запасы	1210	2451	3254
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	784	1130
Финансовые и другие оборотные активы	1230	16302	15528
Баланс	1600	19537	19912
Пассив			
Капитал и резервы	1370	1501	576
Целевые средства		0	0
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и другие целевые фонды		0	0
Долгосрочные заемные средства	1410	0	0
Другие долгосрочные обязательства	1420	0	0
Краткосрочные заемные средства	1510	0	0
Кредиторская задолженность	1520	18036	19337
Другие краткосрочные обязательства	1540	0	0
Баланс	1700	19537	19912

Рост чистой прибыли за пять месяцев 2017 года более чем на 70% свидетельствует о значительном повышении результативности бизнеса.

Таким образом, в результате внедрения предложений по росту заработной платы на 30% средне месячный фонд заработной платы увеличится на 66 600 руб.

Результаты увеличения эффективности ФЗП после внедрения мероприятий можно увидеть в таблице 14 –наблюдается рост показателей.

Таблица 14 – Изменение показателей эффективности использования фонда оплаты труда

Показатель	2016 год	2017 год	% изменения
Производство продукции на рубль заработной платы, руб.	5,22365	5,24	0,22%
Выручка на рубль зарплаты, руб.	5,46296	5,88	7,69%

Судя по данным табл. 14, анализируемое предприятие улудшило свои показатели по выручке на рубль зарплаты на 7,69%, снизился убыток от продаж.

Основные показатели эффективности работы ООО «Сфера МК» представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Расчет показателей эффективности ООО «Сфера МК»

Показатель	31.05.2017	31.12.2016
Рентабельность активов	4,74	2,64
Рентабельность капитала	61,66	91,40
Отношение выручки к расходам	1,12	1,05

Из таблицы можно видеть

Используя формулу производительности труда (выручку за год разделить на количество сотрудников), найдем коэффициент производительности труда ($K_{\text{произ.тр.}}$):

$$K_{\text{произ.тр.2017}} = 119,311 \text{ (в месяц)}$$

Аналогично найдем коэффициент прибыли на одного рабочего (прибыль разделить на количество сотрудников):

$$K_{\text{пр.одн.раб2017}} = 61,711 \text{ (в месяц)}$$

Также увеличились показатели производительности труда в среднем на 40% и прибыли на одного работника более, чем на 70% по сравнению с 2016 годом, представленные в табл. 16

Таблица 16 - Показатели производительности труда

Показатель	2016	2017	% изменения
Кт производительности труда	85	119	40%
Кт прибыли на 1 работника	35	62	76%

Таким образом, рост показателей производительности труда и рост результативности бизнеса позволяют нам сделать заключение, что изменения в системе материального стимулирования сотрудников привели к мультипликативному эффекту в части роста эффективности отдачи от использования человеческих ресурсов.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования кадров позволят организации ООО «Сфера МК» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет: снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала; увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; укрепление корпоративной культуры организации; повышение уровня приверженности работников своей организации;

снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников; улучшение координации действий работников; рост способности работать в команде; возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Стимулирование труда представляет сочетание экономических форм и методов побуждения работников, направленных на усиление заинтересованности и экономической ответственности за результаты деятельности, способствующих динамичному развитию хозяйствующих субъектов, основанных на основном и дополнительном материальном вознаграждении, получении льгот.

При этом материальное стимулирование труда следует рассматривать не просто как совокупность элементов, а как систему, элементы которой оказывают влияние на инновационное поведение работников, меняют отношение к труду, активизируют трудовой потенциал.

Материальное стимулирование труда может обеспечить прямые выгоды в виде выплаченной суммы денежных средств или косвенные, облегчающие получение прямых выплат. Материальное стимулирование труда определяет материальное вознаграждение трудового вклада и является фактором и основой динамичного развития предприятия.

На сегодняшний день можно отметить, что в материальном стимулировании труда в организациях преобладающим элементом материального стимулирования труда является заработная плата, которая формирует базовую часть материального вознаграждения. Такие элементы материального стимулирования труда, как премии, вознаграждения по итогам работы за год, выплаты социального характера, участие в прибыли из-за отсутствия финансовых возможностей организаций не оказывают существенного влияния на формирование трудового дохода работников.

Результаты исследований западных специалистов, таких как Шпренгер и др., показывают некую неоднозначность тезиса о значимости материального стимулирования, как для самих работников, так и для руководства компаний. Принято считать, что потребности низшего уровня у работников в индустриально развитых странах удовлетворены.

Зачастую, исчерпав почти все возможности материального стимулирования, работодатели становятся заинтересованными в большем применении других, нематериальных методов воздействия, не исключая при этом денежного вознаграждения. Поэтому, в западной управленческой литературе, все больше появляются высказывания о том, что взгляд на человека в производстве, как на «человека экономического», обособленного, частного, теряет актуальность.

ООО «Сфера МК» – компания-поставщик автомобильной продукции и магнитных изделий. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество также сотрудничает с компанией «Магнет-Флекс», с которой «Сфера МК» совместно производит различные магнитные изделия. Сотрудничая с одним из лидирующих поставщиков магнитных материалов, такие как гибкие полимерные материалы, ферритовые и редкоземельные магниты, компания твердо держится на рынке.

Основой системы стимулирования труда в ООО «Сфера МК» является организация заработной платы. В структуре элементов прямого материального стимулирования отсутствуют формализованные рычаги регулирования уровня оплаты труда (в целом по ООО «Сфера МК» и по отдельным профессиям) с учетом конкурентоспособности и состояния спроса на рынке труда. Положение по оплате труда ООО «Сфера МК» предусматривает повышение ФОТ при перевыполнении плана продаж. Причем под фондом оплаты в этом случае подразумевается как окладная часть, так и приработок.

Каждая компания заинтересована в достижении цели, в положительном финансовом результате деятельности организации. Основным ресурсом компании являются сотрудники. Именно поэтому каждый руководитель организации задается вопросом, как сделать так, чтобы каждый работник выкладывался на 100 %, чтобы каждый человек понимал общую цель компании и свой вклад в ее достижение, чтобы каждый сотрудник был замотивирован на эффективную и продуктивную работу. Для этого в компаниях разрабатываются системы мотивации, где применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Таким образом, после внедрения разработанных предложений производительность труда в ООО «Сфера МК» увеличится на 40%. Среднемесячный фонд заработной платы увеличится на 66 600, что вызовет рост средней заработной платы на 30%, что является положительным результатом.

Список использованных источников

1. Баскакова О.В., Сейко Л. Ф. Экономика предприятия (организации) - М.: Дашков и Ко, 2013.
2. Выварец А.Д. Экономика предприятия - М.: Юнити-Дана, 2013.
3. Левкин, Г.Г. Коммерческая логистика : учебное пособие / Г.Г. Левкин. - 3-е изд. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2017.
4. Левкин, Г.Г. Коммерческая логистика : учебное пособие / Г.Г. Левкин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015.
5. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - 13-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.
6. Романов А.Н., Горфинкель В.Я., Швандар В.А., Аврашков Л.Я., Антонова О.В. Экономика предприятия - М.: Юнити-Дана, 2014.
7. Синяева, И.М. Маркетинг торговли : учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев ; под ред. Л.П. Дашкова. - 4-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.
8. Смелик Р.Г., Левицкая Л.А. Экономика предприятия (организации) - Омск: Омский государственный университет, 2014.
9. Фурсов В.А., Лазарева Н.В., Куренная В.В., Чередниченко О.А., Аливанова С.В. Экономика предприятия (фирмы). - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.
10. Баранов Л. К. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. - М.: Юнити-Дана, 2013.
11. А.А.Литвинюк. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: Юрайт, 2015.
12. Юрцев М.Р. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных и гражданских служащих. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016

- 13.Смелик Р.Г., Левицкая Л.А. Экономика предприятия (организации) - Омск: Омский государственный университет, 2014. –
- 14.Романов А.Н., Горфинкель В.Я., Швандар В.А., Аврашков Л.Я., Антонова О.В. Экономика предприятия - М.: Юнити-Дана, 2014
- 15.А.И.Рофе. Экономика труда. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2015
- 16.М.А. Клочков, Ю.Н. Полетаев. Материальная ответственность работодателя перед работником. Теоретические и практические аспекты. – М.: Проспект, 2016.
- 17.Фурсов В.А., Лазарева Н.В., Куренная В.В., Чередниченко О.А., Аливанова С.В. Экономика предприятия (фирмы). - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.
- 18.Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - 13-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.
- 19.Гродских В.С. Экономическая теория. – СПб.: Питер, 2013.
- 20.Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия). - М.: Юрайт, 2013.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оклады по должностям в ООО «Сфера МК» 2014-2016 года

Должность	Год	Количество работников	Заработная плата
Директор	2014	1	25000
	2015	1	30000
	2016	1	30000
Первый зам.директор	2014	1	23000
	2015	1	25000
	2016	1	25000
Зам.директор по экономике и финансам	2014	1	23000
	2015	1	23000
	2016	1	25000
Главный бухгалтер	2014	1	12000
	2015	1	14000
	2016	1	15000
Бухгалтер	2014	1	10000
	2015	1	10000
	2016	2	12000
Экономист	2014	1	10000
	2015	1	10000
	2016	1	12000
Секретарь	2014	1	12000
	2015	1	13000
	2016	1	14000
Менеджер по продажам	2014	3	10000
	2015	4	12000
	2016	4	12000
Менеджер по персоналу	2014	1	12000
	2015	1	14000
	2016	1	14000
Программист	2014	1	8000
	2015	1	8000
	2016	1	8000
Водитель	2014	1	7000
	2015	1	7000
	2016	1	7000

Оклады по должностям в ООО «Сфера МК» на 31 мая 2017 года

Должность	Год	Количество работников	Заработная плата
Директор	2016	1	30000
	2017	1	39000
Первый зам.директор	2016	1	25000
	2017	1	32500
Зам.директор по экономике и финансам	2016	1	25000
	2017	1	32500
Главный бухгалтер	2016	1	15000
	2017	1	19500
Бухгалтер	2016	2	12000
	2017	2	15600
Экономист	2016	1	12000
	2017	1	15600
Секретарь	2016	1	14000
	2017	1	18200
Менеджер по продажам	2016	4	12000
	2017	4	15600
Менеджер по персоналу	2016	1	14000
	2017	1	18200
Программист	2016	1	8000
	2017	1	10400
Водитель	2016	1	7000
	2017	1	9100