Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»

Департамент менеджмента и управления персоналом

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность Управление персоналом в организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: «Система материального стимулирования в организации на (примере ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»)»

Студент очной формы обучения
Юрченкова Юлия Владимировна
(ФИО) _____
(подпись)

Научный руководитель:
Марошина НатальяЮрьевна
(ученая степень, звание, ФИО)

_____
(подпись)

«Допустить к защите»
Руководитель Департамента менеджмента и управления персоналом
Выпряжкина Ирина Борисовна

_____
(подпись)

«___» _____ 202__ г.

Москва 2022 г.

Содержание

Введение.....3
1.Теоретические аспекты изучения материального стимулирования персонала в организации.....6
1.1 Материальное стимулирование: понятие, роль, виды.....6
1.2 Российский и зарубежный опыт применения материального стимулирования в организации.....9
1.3 Принципы материального стимулирования в современных организациях.....15
2. Анализ системы материального стимулирования персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».....19
2.1 Краткая характеристика ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».....19
2.2 Анализ экономических показателей предприятия.....24
2.3 Анализ системы материального стимулирования сотрудников в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».....28
3. Совершенствование системы материального стимулирования сотрудников ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».....31
3.1 Недостатки системы материального стимулирования трудовой деятельности в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».....31
3.2 Разработка рекомендаций по улучшению системы материального стимулирования.....34
Заключение.....40
Библиографический список.....43
Приложение 1.....47

Введение

В современных условиях развития экономики определяющим фактором повышения конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности является эффективная, направленная на результат система стимулирования работников. Создание которой позволит добиться создания и развития эффективной мотивационной системы персонала, что считается приоритетной задачей предприятий в целях повышения производительности труда.

В результате реализации данного вопроса необходимо рассмотреть понятия эффективности, результативности и производительности, т.к. на практике одинаковая трактовка этих понятий не всегда приводит к единому мнению ученых и специалистов при конкретизации структуры этих понятий и методик оценки их. Например, такие категории как «результативность» и «эффективность» рассматриваются как равнозначные понятия. Однако при оценке результативности не оцениваются затраты на достижение цели в отличие от определения эффективности.

«Результативность является степенью реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Эффективность - соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами». Но традиционное определение производительности - есть соотношение между полученным результатом и затраченными ресурсами. Так чем же отличается эффективность от производительности. В определении производительности отсутствует качественная характеристика.

Только с появлением ее в данном определении можем говорить об эффективности. Поэтому основной целью различных видов и форм стимулирования трудовой деятельности на предприятии является реализация его интересов что рассматривается через увеличение выручки,

наличие сбыта, повышение производительности и снижение себестоимости услуг или товара. И далее для определения ее достижения (цели предприятия) анализируется и дается оценка эффективности стимулирования трудовых ресурсов если производительность определяется отношением объема продукции, услуг на среднесписочную численность работающих, где эффективность стимулирования трудовых ресурсов на предприятии рассматривается как соотношение объема продукции, услуг, произведенных в соответствии с установленными стандартами к среднесписочной численности работающих, т.е. в какой мере ресурсы и затраты на материальное и моральное стимулирование сотрудников оправданы, существует ли прирост продукции и снизилась ли их себестоимость.

Объект исследования — система стимулирования ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Предмет исследования — направления улучшения системы материального стимулирования сотрудников ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Цель работы — исследовать систему материального стимулирования в организации: определить ее недостатки и разработать рекомендации по улучшению на примере ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Задачи:

- изучить понятие, роль и виды материального стимулирования;

- рассмотреть российский и зарубежный опыт применения материального стимулирования в организации;

- выделить принципы материального стимулирования в современных организациях;

- проанализировать экономические показатели предприятия;

- проанализировать систему материального стимулирования сотрудников в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»;

- выявить недостатки системы материального стимулирования трудовой деятельности в ООО «ЛАЙТ»;

- разработать рекомендации по улучшению системы материального стимулирования;

- представить экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

В работе использованы эмпирические и теоретические методы исследования, а именно: системный подход, комплексный подход; системный анализ; метод экспертных оценок.

Методологическую основу работы составляют труды следующих авторов: Алоян О.Ф., Артемьева Д.Д., Ковалевой Н.Д., Кононова А.В., Мешкова А.В., Михалевича Л.Ю., Напреева Д.Б., Пинаевой Е.П., Симоненко Н.Н., Тонян М.Н., Чурсиной Н.А., Шнейдера В.Ф. и др.

Практическая значимость. На основании разработанных рекомендаций планируется провести реорганизацию уже существующей системы стимулирования сотрудников, с учетом мнения руководителей подразделений и руководителя компании.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1.Теоретические аспекты изучения материального стимулирования персонала в организации

1.1 Материальное стимулирование: понятие, роль, виды

Материальное стимулирование персонала организации следует рассматривать как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на работников для достижения целей предприятия. Несмотря на явную значимость компании в высоком стимулировании персонала, это все же процесс поощрения сотрудников к достижению личных целей, т.е. удовлетворение собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности.

Таким образом, стимулирование персонала имеет двусторонний характерный эффект и напрямую связан с повышением уровня социального и материального благополучия. Важность стимулирования, признанная в науке и практике, актуализирует задачи системных междисциплинарных исследований [6].

Стимулирование персонала в организации, развивающаяся на стыке менеджмента, экономики и психологии наука, является одним из основных направлений не только системы управления персоналом, но и всей системы управления бизнесом, независимо от отраслевых особенностей и масштабов.

Существует мнение, что основой построения системы мотивации должно быть понимание того, что каждый сотрудник пришел в компанию для удовлетворения своих личных потребностей и целей, а это важнейший момент управления человеческими ресурсами. Нет однозначного ответа на вопрос, какой должна быть идеальная система мотивации, которая обеспечивала бы успех организации и достижение ее целей. Для каждой компании система мотивации разрабатывается индивидуально с учетом многих факторов: виды деятельности, количество сотрудников, ценности компании и т. д. Эффективная система стимулирования должна отвечать

требованиям современных рыночных отношений, учитывать интересы персонала организации, работать на развитие корпоративной культуры в организации, создавать благоприятную атмосферу [11].

Показатели оценки системы материального стимулирования работников представлена на рисунке 1, где общее определение оценки эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия можно определить с помощью следующих методик:

1.Определение общего экономического эффекта от достижения запланированного конечного результата, где под эффектом обычно рассматриваются объем произведенной или реализованной продукции, прибыль.

В результате чего на повышение эффективности влияют соотношение следующих показателей:

− темпы роста затрат не должны превышать темпы роста объема результата;

− рост объема продукции при снижении затрат;

− рост объема продукции постоянный, а затраты снижаются;

− рост объема продукции при постоянных затратах [9].

2.Определение производительности труда и других показателей эффективности использования трудовой деятельности и трудовых ресурсов, где производительность является одним из основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов. В данном случае для оценки уровня эффективности использования трудовых ресурсов применяется система обобщающих и частных показателей производительности труда, где обобщающим показателем производительности труда является выработка продукции, которая определяется соотношением объема выпуска продукции к численности работающих [21].

В зависимости от единицы измерения объема выпуска продукции имеются различные способы определения выработки, где наиболее популярным является стоимостной способ, при котором объем выпуска продукции определяется в денежном выражении. Однако данный способ недостаточно точен.

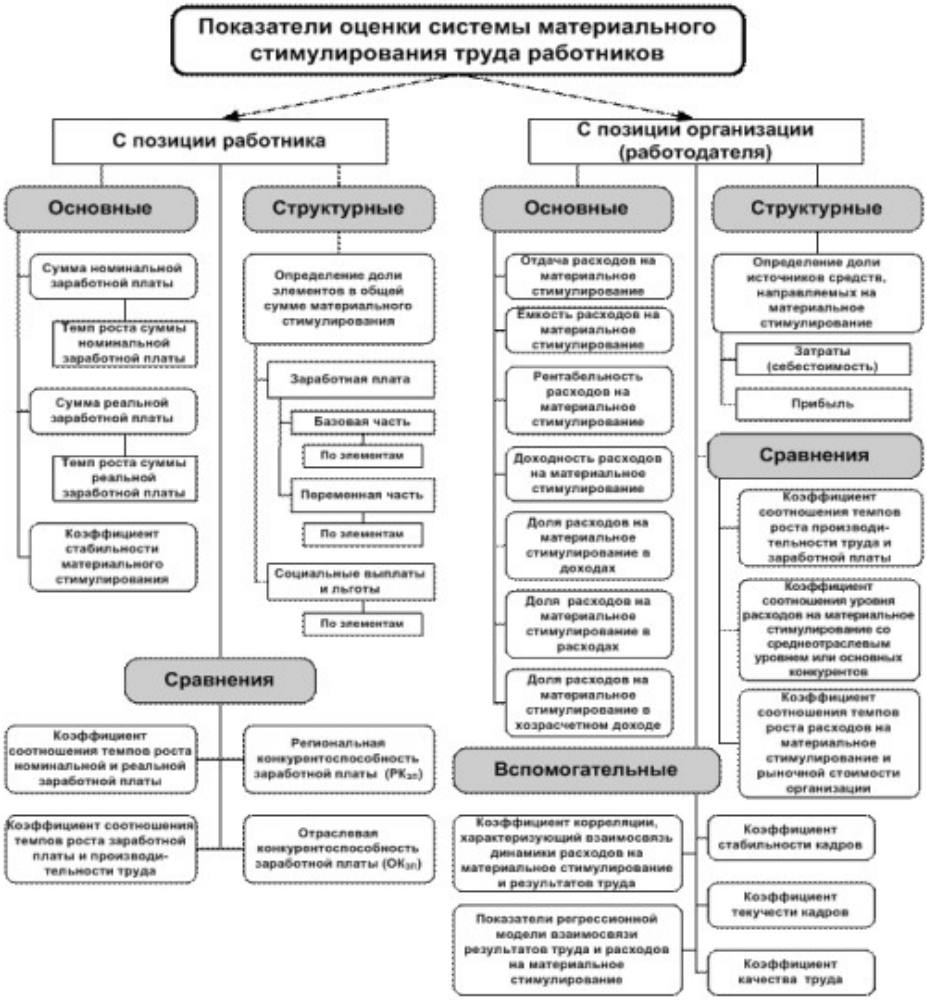


Рисунок 1 - Показатели оценки системы материального стимулирования сотрудников предприятия [15]

Необходимо отметить, что более точным способом с одной стороны является способ когда объем выпуска произведенной продукции на предприятии вычисляется в нормо-часах, а с другой его применение при расчете достаточно сложно.

Частным показателем производительности труда является трудоемкость продукции, показателем которого (показатель трудоемкости) в отличие от показателя выработки имеет ряд достоинств:

− устанавливает пропорциональную зависимость между объемом продукции и затратами труда;

− отражает объективно экономию живого труда под влиянием изменений в условиях производства;

− позволяет выявить резервы экономии труда. Поэтому недостаток данного показателя, заключается в редком его применении на практике из-за трудоемкости разработки нормативной базы, где снижение трудоемкости продукции приводит к росту производительности труда.

Существуют следующие виды трудоемкости работы:

− технологической трудоемкостью является трудоемкость рабочих основного производства;

− трудоемкостью обслуживания производства называется трудоемкость рабочих вспомогательного производства;

− производственная трудоемкость рассматривается как технологическая трудоемкость технологическая и обслуживания производства;

− трудоемкостью управления производством является трудоемкость АУП.

1.2 Российский и зарубежный опыт применения материального стимулирования в организации

События последних лет приготовили организациям новые вызовы. Пандемия и ее последствия, СВО и санкционная политика в отношении России поставили многие компании на грань выживания. Сохранить бизнес и обеспечить его развитие на текущий момент возможно только за счет гибкости в принятии управленческих решений, а также с помощью

повышения эффективности деятельности. И тут стоит помнить, что итоговая реализация всех запланированных мероприятий осуществляется исполнителями, конкретными подразделениями и сотрудниками. «Кадры решают все» – гласит старинный лозунг, и сегодня он также актуален.

С одной стороны, в мире и в России сегодня увеличивается безработица. Так, эксперты Центра стратегических разработок (ЦСР) еще в марте прогнозировали резкий рост безработицы в некоторых регионах России в период с октября по декабрь 2022 г.

Согласно их прогнозу, количество незанятого населения может увеличиться в субъектах Федерации с преобладающей промышленной составляющей в экономике – в полтора раза, еще в 16-ти регионах – вдвое к уровню января-марта. При этом уровень безработицы в Москве и Санкт-Петербурге традиционно будет ниже, чем по стране (5-6% от всего населения столиц) [27].

Кроме того, инфляционные процессы традиционно сопровождаются ростом безработицы. Следовательно, мотивационным фактором со стороны персонала в этой ситуации является желание сохранить рабочее место в условиях нарастающей безработицы. Для работодателя же это означает возможность урезать затраты на мотивацию. Именно здесь возникает первый парадокс. Ведь с другой стороны, недостаток квалифицированных сотрудников на рынке труда уже некоторое время нарастал и превратился в проблему к началу 2022 г. Так, в январе 2022 г. по данным сервисов Rabota.ru и HeadHunter прослеживался дефицит кадров в торговле, финансах и страховании, фармацевтике, IT-индустрии, телекоме, строительстве [28].

В сентябре 2022 г. дефицит кадров обострился по причине мобилизации и релокации части сотрудников. Как следствие, для удержания кадров работодатель вынужден обратить пристальное внимание на систему мотивации персонала, реализуемую в его компании.

Традиционно система мотивации персонала включает в себя материальную и нематериальную части.

Ежегодные опросы на HR-порталах подтверждают, что материальная мотивация является наиболее важной для большинства людей. Заработная плата – результат соотношения спроса и предложения на рынке труда по категориям сотрудников. По сути, работник, получая заработную плату, рассчитывает, что она будет соответствовать его квалификации, скиллам и опыту.

Нарушение такого соответствия приводит к снижению мотивации вплоть до эффекта «moral hazard» (объективная заинтересованность работника в действиях, не совпадающих с интересами компании, проще говоря, вредительство). По данным опроса от Superjob в июле 2022 г. выяснилось, что 44% работодателей в России повышали или индексировали зарплату менее чем полгода назад [27].

Четверть компаний пересматривали зарплаты от полугода до года, 13% – от года до двух. Лишь 7% работодателей производили перерасчёт выплат более чем 2 года назад. Размер прибавки у работников, которым зарплата была проиндексирована за последние 6 месяцев, в среднем составил 10%. Тем не менее, сотрудники считают, что справедливым было бы повышение на 25%. Связано это с высокими инфляционными процессами в стране (только официальная инфляция по итогам 2022 г. прогнозируется на уровне 12-13%, уровень неофициальной инфляции – еще выше). Здесь возникает второй парадокс: в условиях дефицита необходимых кадров и определенных ожиданий со стороны персонала необходимо увеличивать заработную плату. Но оборот, финансовые результаты и эффективность деятельности большинства компаний в России сегодня сложно прогнозируемы, следовательно, целесообразна экономия на затратах до понимания вектора развития.

Увеличение заработной платы и экономия плохо сочетаются. Что касается неденежных форм материального стимулирования, то они также

увеличивают затраты компаний. Такие традиционные формы как ДМС, компенсация санаторно-курортного лечения, оплата частных детских садов, улучшения условий труда увеличиваются в стоимости и также не вписываются в формулу снижения затрат в условиях непредсказуемой внешней среды.

Согласно теории ожидания Врума, важно понять ожидания сотрудника и вести честный диалог на соответствие этим ожиданиям. Поэтому кейс некоторых компаний, которые используют систему KPI для урезания премий или штрафных санкций, видится негативным примером [29].

В случае сокращения (тем более, временного) расходов лучше провести открытые переговоры об этом с сотрудниками. Очевидно, стоит обратить внимание на нематериальные формы стимулирования.

В 2022 г. государственные и муниципальные структуры приняли решение об отказе от новогодних корпоративов, однако, сохранили мероприятия для детей сотрудников. Это означает, что текущие внешние условия оказывают объективное влияние и на нематериальную мотивацию. В этой ситуации стоит подумать о дополнительных формах стимулирования. Например, важным уровнем пирамиды Маслоу является «безопасность».

Именно безопасность вызывает беспокойство у сотрудников российских компаний. Так, в сентябре 2022 г. многие российские компании организовали юридическое консультационное сопровождение сотрудников и их семей по вопросам мобилизации. Часть компаний организует психологические тренинги для сотрудников. Все это является элементами нематериального стимулирования, закрывающими такой важный на сегодня запрос работника. В заключение хотелось бы остановиться на мотивах граждан РФ, которыми они поделились в опросе Superjob в сентябре 2022 г. [27].

Современный работодатель не должен обманываться статистикой безработицы, так как по-прежнему существует дефицит квалифицированных кадров, который усугубился мобилизацией и релокацией сотрудников. При этом удержание сотрудников с помощью материального стимулирования осложняется необходимостью экономии на затратах. При построении успешной системы мотивации современному работодателю необходимо учитывать: вызовы текущего времени (прежде всего, попытаться закрыть потребность сотрудников в безопасности); турбулентность внешней среды; базовые ценности россиян, озвученные выше.

Исследование зарубежного опыта стимулирования персонала базируется на изучении аспектов практического применения методов стимулирования в современных организациях Европы и США. Модель стран Западной Европы включает в себя несколько видов стимулирования персонала: заработную плату, премиальные выплаты, которые зависят от индивидуального вклада каждого сотрудника, и премиальные выплаты, базирующиеся на результатах работы (финансовом результате организации). Стоит отметить, что общей тенденцией в стимулировании персонала в организациях стран Европы является зависимость уровня оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника.

Модель стимулирования персонала в Германии базируется на принципе справедливости. Данная модель включает в себя особенности современной рыночной экономики и направленности на реализацию социальных программ. Окладная часть сотрудников (всех категорий персонала) является гарантированным вознаграждением за труд. Переменная часть выплат, напротив, напрямую зависит от индивидуального вклада работника.

Стоит отметить, что большинство немецких организаций реализуют различные социальные программы, направленные на усиление государственной системы защиты населения в социальной сфере. Помимо

предоставления медицинских страховок, подавляющее большинство немецких организаций также обеспечивают сотрудникам возможность использования корпоративных библиотек, компенсацию спортивных абонементов, программ внефирменного обучения. Немецкие организации являются в большой степени привлекательными для квалифицированных специалистов, поскольку согласно исследованиям, в немецких организациях основной упор менеджмента направлен на совершенствование оплаты труда и повышение квалификации сотрудников. Также стоит отметить аспекты условий труда, на которые в большей степени обращают внимание немецкие специалисты.

Согласно исследованиям кадрового портала Stepstone, порядка тридцати тысяч специалистов из Германии выделяют для себя следующие условия труда: уровень заработной платы, возможности карьерного роста, наполнение социального пакета, а также возможности гибкого графика. Уровень заработной платы определяется несколькими факторами.

1. Заработная плата специалиста крупной компании выше примерно на 18% по сравнению с заработной платой сотрудников небольших компаний;

2. Заработная плата руководителей значительно выше, чем у подчиненных и определяется их количеством. Зарплата руководителей, имеющих от 5 и более сотрудников в подчинении в среднем выше на 40-60 процентов, по сравнению с руководителями, у которых до 4 подчиненных.

3. Сотрудник с высшим профильным образованием получает в среднем выше от 36% в год.

4. Ранжирование заработной платы в зависимости от специальности: наиболее оплачиваемыми являются специалисты медицинской, юридической, инженерной и экономической специальностей.

Принцип социальной ориентации отражен в корпоративной культуре компании BMW. Сотрудники в компании являются основным фактором

успеха. Нематериальные методы стимулирования основаны на отдельном поощрении талантов.

Схожей страной по условиям труда является Швейцария. Специалисты швейцарских компаний также выделяют конкурентную заработную плату и соцпакет, как один из главных факторов, однако не более значимыми считают возможности гибкого рабочего дня и удаленной работы. Данные особенности определены тем, что сотрудники швейцарских компаний считают свою работу социальным долгом, а также неотъемлемой частью жизни.

1.3 Принципы материального стимулирования в современных организациях

Швейцарская компания Nestle – транснациональная компания, следующая принципам модели данной страны. Менеджмент компании уделяет большое значение нематериальным стимулам в области гибкого графика, признания сотрудников, улучшения содержательности и значимости труда. В компании Nestle активно применяются методы нематериального стимулирования, такие как предоставление участия в программах и проектах с целью реализации личного потенциала сотрудника и команды в целом. Также применяется метод участия в управлении, сотрудникам представлена возможность тесного взаимодействия и обмена опытом с менеджерами высшего звена, участия в международных конференциях и звонках. Сотрудники компании Nestle получают признание в виде беседы с ключевыми лицами компании [18].

Особенности стимулирования персонала в организациях скандинавских стран можно рассмотреть на примере Швеции. Подходы к организации системы материального стимулирования базируются на принципах солидарности. Шведские организации стремятся к сокращению разрыва между заработными платами сотрудников, а именно между

минимальным и максимальным уровнем выплат, а также применяют политику одинаковых заработных плат за аналогичную работу во всех организациях одной отрасли.

Шведская компания IKEA – ведущая международная компания, которая следует принципам шведской модели организации системы стимулирования. Андерс Дальвиг - топ-менеджер, проработавший в компании более 20 лет сформировал ключевые подходы к оплате труда сотрудников и стимулированию трудовой деятельности. По мнению Андерса Дальвига, уровень заработных плат в компании IKEA на среднерыночном уровне, к тому же она не является основным критерием работы сотрудников в компании [14].

Отсутствуют обширные премиальные программы, поскольку считается, что трудовая деятельность сотрудников будет определяться денежным вознаграждением, а не иными стимулами. Существуют программы поддержки сотрудников, основанные на нематериальном стимулировании.

Принцип солидарности в части оплаты труда в компании IKEA также направлен на минимизацию и сокращение разрыва между заработной платой менеджеров высшего и среднего звена и специалистов. Лояльность к компании обеспечивается нематериальными стимулами. Внутренние исследования компании показывают, что более 70 % сотрудников довольны своей работой, а более 75 % считают компанию привлекательным работодателем. Фактором успеха менеджмент компании IKEA считает развитую корпоративную культуру, именно это и является основной причиной высокой лояльности персонала [13].

Особенностью стимулирования персонала в американских организациях является поощрение экономической активности и эффективности сотрудников. Американские сотрудники достаточно сильно ориентированы на личных успех, а также на улучшение благосостояния. Материальное стимулирование в американских

организациях включает гарантированную оплату труда и премиальные выплаты.

В исследовании консалтинговой компании Ward Howell «Управление талантами» проанализированы данные об особенностях системы стимулирования в ведущих американских компаниях. В компании General Electric система оплаты труда основывается на схеме «вклад сотрудника» и «навыки сотрудника» [3].

Стоит отметить, что данная система предусматривает не только результаты конкретного сотрудника в текущий период, а также факторы долгосрочного развития сотрудника и его возможностей в будущем. Таким образом, в данном случае оценивается человеческий потенциал конкретного сотрудника и его влияние на потенциал организации. Система гарантированной оплаты труда базируется на системе грейдирования (в зависимости от должности). Программа премирования основывается на выявлении нескольких групп сотрудников – будущие лидеры (обладают высоким потенциалом), основной производящий ресурс и слабое звено (претенденты на увольнение) [9].

Итак, исследование эффективных практик в ведущих зарубежных организациях показывает, что система стимулирования построена на повышении эффективности трудовой деятельности персонала. Основными направлениями являются формирование эффективной системы оплаты труда, организация системы нематериальных стимулов для сотрудников. Система стимулирования, основанная на материальных и нематериальных стимулах, созданная в соответствии с множеством особенностей конкретной организации, позволяет рационально управлять мотивацией сотрудников и достигать общеорганизационных целей.

Таким образом, материальное стимулирование персонала представляет собой систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на работников для достижения целей предприятия. Несмотря на явную значимость компании в высоком стимулировании

персонала, это все же процесс поощрения сотрудников к достижению личных целей, т.е. удовлетворение собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности.

Исследование зарубежного опыта стимулирования персонала базируется на изучении аспектов практического применения методов стимулирования в современных организациях Европы и США. Модель стран Западной Европы включает в себя несколько видов стимулирования персонала: заработную плату, премиальные выплаты, которые зависят от индивидуального вклада каждого сотрудника, и премиальные выплаты, базирующиеся на результатах работы (финансовом результате организации).

2. Анализ системы материального стимулирования персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

2.1 Краткая характеристика ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Объектом исследования в работе выступает ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Организационная структура управления ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» представлена на рисунке 2.

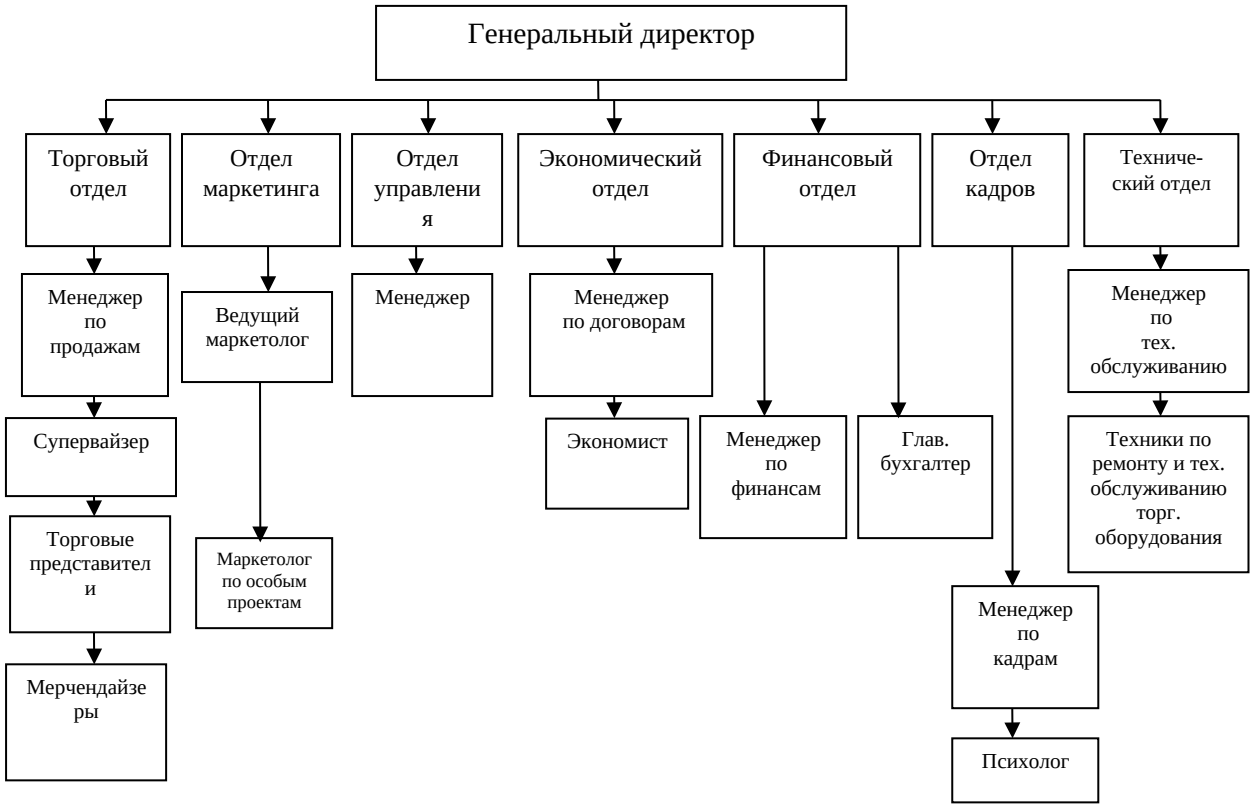


Рисунок 2- Организационная структура управления ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений.

Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия.

Как показывают данные рисунка 2., руководство ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» осуществляет генеральный директор, в непосредственном подчинении которого находятся 7 отделов: торговый, маркетинга, отдел управления, экономический, финансовый, технические и отдел кадров.

По состоянию на 01.01.2022 г. штат организации составил 157 человек, из них:

- административный персонал – 24 чел.;

- основной персонал – 133 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2019	139	25	114
2020	153	25	128
2021	157	24	133

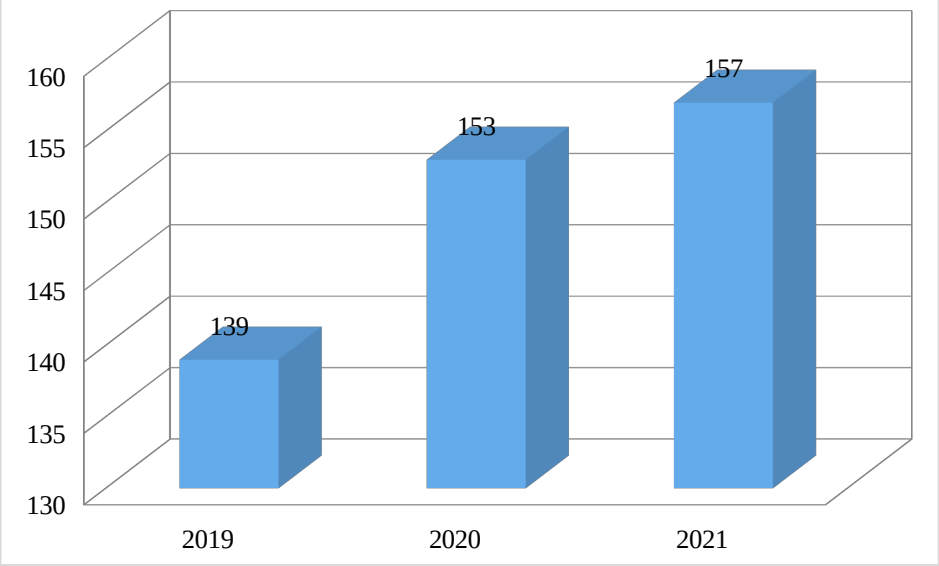


Рисунок 3- Динамика численности персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности

ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ», в которой численность персонала 2021 года сравним с численностью 2020 года (таблица 2).

Таблица 2 - Структура персонала и обеспеченность кадрами ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Категория персонала	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2020 год	2021 год
Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего:	153	157	4	102,61	100	100
в т.ч.:						
Руководители	25	24	-1	96,00	16,34	15,29
Специалисты	128	133	5	103,91	83,66	84,71

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 4.

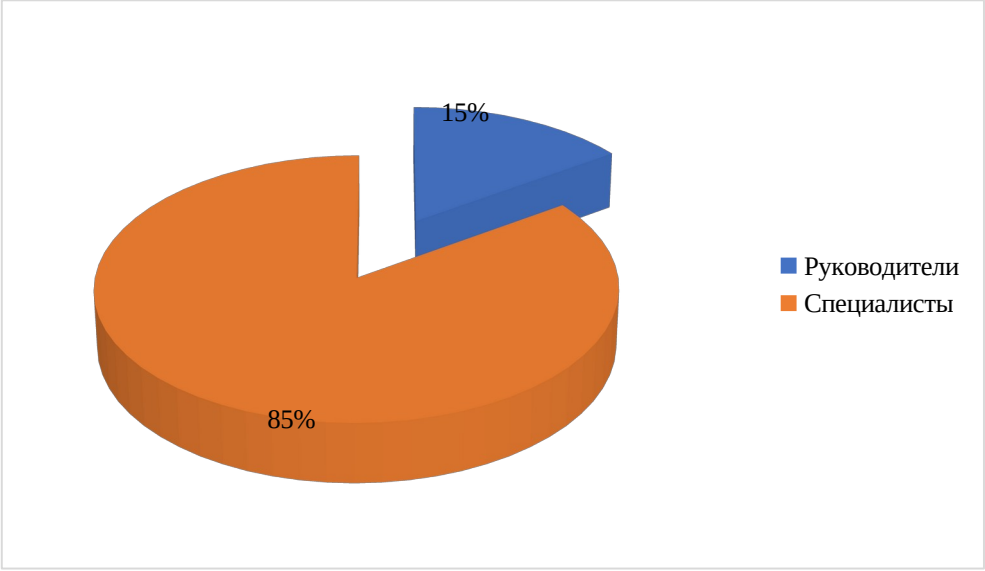


Рисунок 4 - Распределение сотрудников по категориям в 2021 году

Из данных таблицы 2 видно, что среднесписочная численность персонала в 2021 году увеличилась против 2020 на 4 человека, темп роста составил 102,61%. Из общего числа работающих в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» в 2021 году (157 человек) персонал распределяется по

следующим категориям: руководители – 24 чел.; специалисты – 133 чел.

В ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» работает персонал разных возрастных групп.

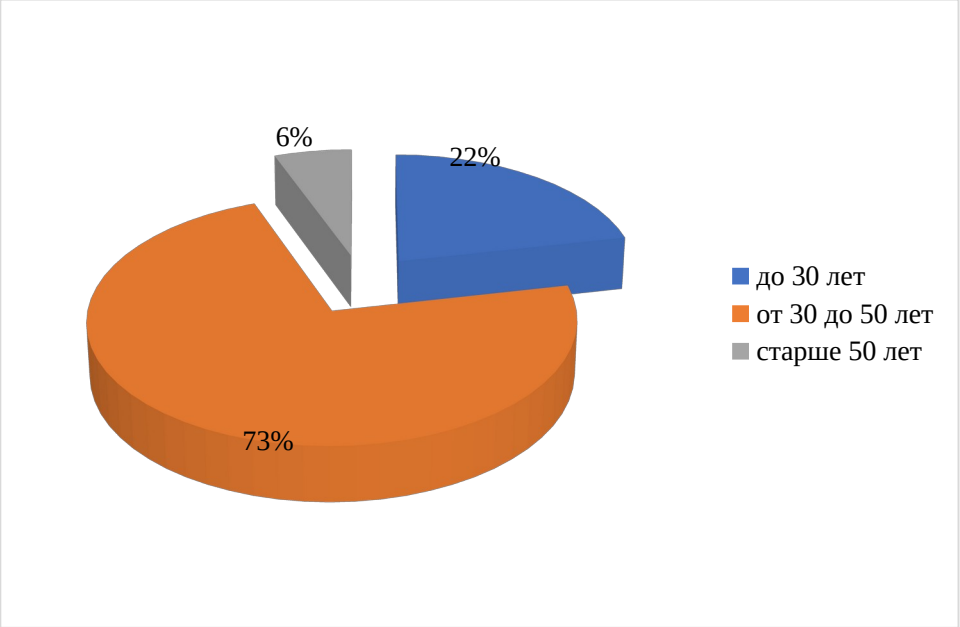


Рисунок 5 - Распределение персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 113 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 34 человека. Далее идёт персонал старше 50 лет – 10 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле (1):

$$\overline{Xa.взв.} = \sum xifi \Big/ \sum fi \quad , \qquad (1)$$

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Средний стаж работы персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» на 2021 год

Стаж, лет, x_i	Число персонала, f_i	Удельный вес в %	$x_i f_i$	Накопленные частоты
1	4	2,55	4	4
3	14	8,92	42	18
5	27	17,20	135	45
8	35	22,29	280	80
10	68	43,31	680	148
15	9	5,73	135	157
Итого	157	100,00	1276	

$$X_{ар.взв.} = 1276/157 = 8,1 \text{ (лет)}.$$

Средний стаж работы персонала на 2021 г. составляет 8,1 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 10 лет (рисунок 6).

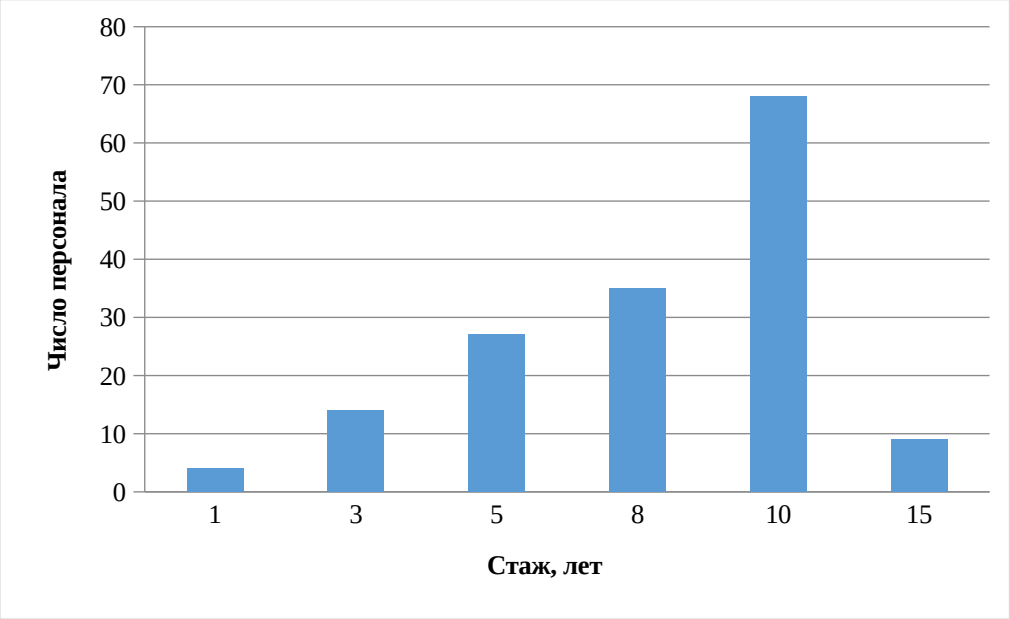


Рисунок 6 - Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Качественное соотношение кадрового состава во многом определяет уровень эффективности функционирования в целом ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ», так как именно от личных и деловых качеств персонала, их способностей и образования зависит качество и эффективность принимаемых решений, а так же результаты их реализации.

2.2 Анализ экономических показателей предприятия

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
3 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
4 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
5 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
6 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
7 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
8 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
9 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
10 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 4, ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом

периоде отмечается рост прибыли от продаж, а также увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2021 года составило 9,23%. Численность сотрудников ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего так же имеет отрицательную динамику. В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2020 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2021 ода уже увеличение до 11,59%. Объем себестоимости по итогам 2020 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2021 года – на 2,58%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет положительную динамику: по итогу 2021 года ее рост составил 20,22%.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» рассмотрим динамику товарооборота ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ», представленную на рисунке 7.

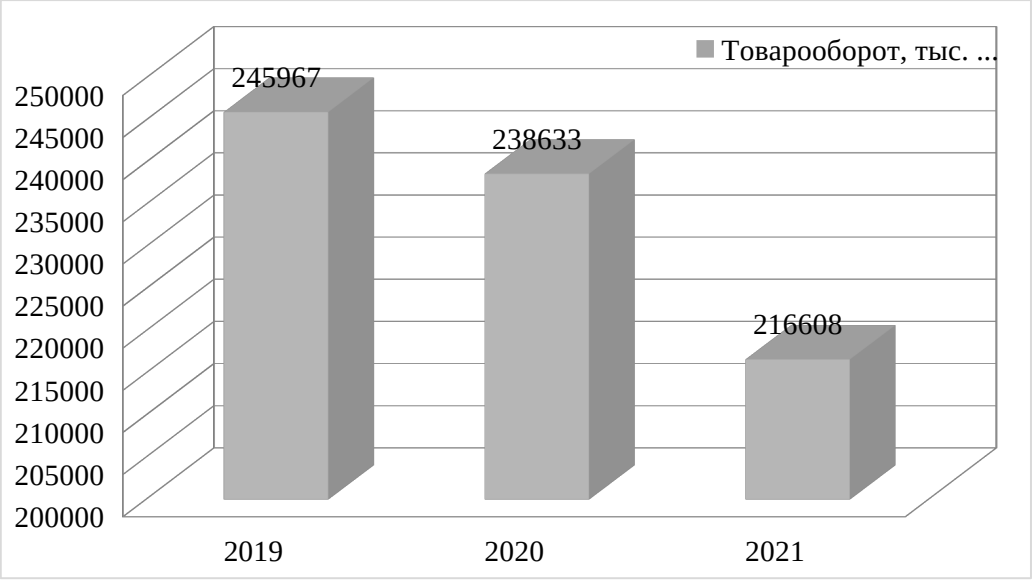


Рисунок 7 – Динамика товарооборота ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» за 2019-2021 год, тыс. руб.

Данные рисунка 7 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

В целях анализа внутренней среды рассмотрим показатели эффективности использования основных средств ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ», представленные в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели эффективности использования основных средств предприятия ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100,00	100,00
Фондовооруженность, тыс. руб/чел	265,47	274,28	225,27	8,81	-49,02	103,32	82,13

Показатели таблицы 5 свидетельствуют об эффективности использования основных средств ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» в анализируемом периоде. Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

В структуре источников финансирования ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» преобладает заменый капитал, при этом отмечается его положительная динамика: темп прироста составляет 103%. В динамике собственного капитала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» так же отмечается положительная тенденция: рост за анализируемый период составляет 12%.

Анализ себестоимости ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» за 2020–2021 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка динамики затрат ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс. руб.	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» за 2021 год представлена на рисунке 8.

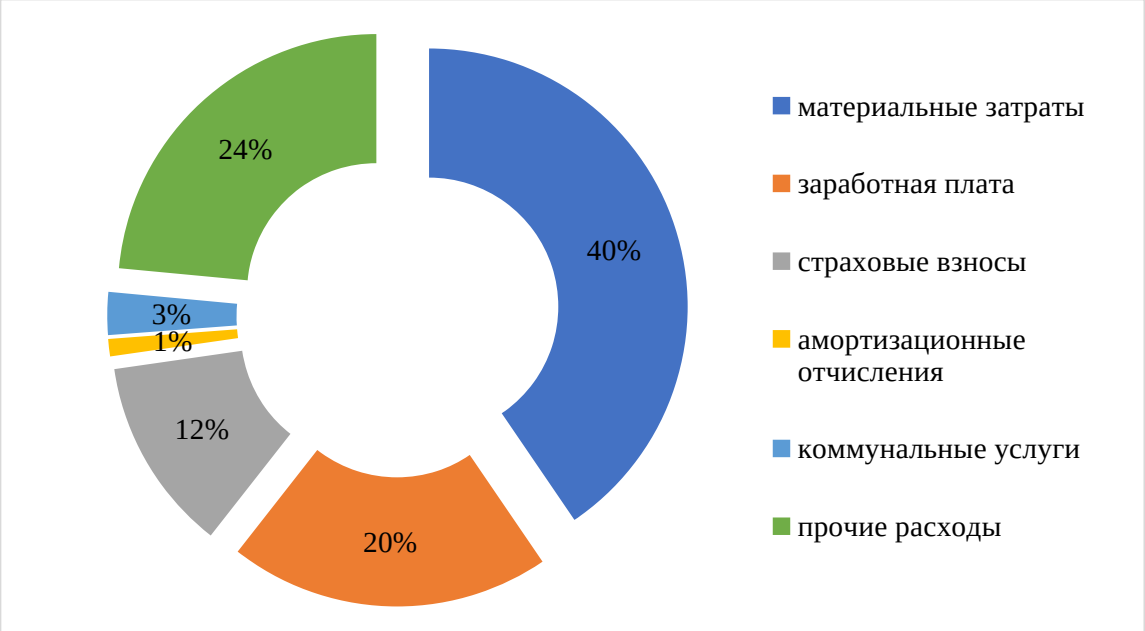


Рисунок 8 – Структура затрат ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» за 2021 год

Данные таблицы 6 и рисунка 8 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2021 года снизилась на 5,17%.

2.3 Анализ системы материального стимулирования сотрудников в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Кадровая политика организации ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, стимулирования и адаптации труда сотрудников организации.

В современных условиях конкуренции, многие субъекты хозяйствования самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда, вводят различные виды доплат как способы стимулирования персонала.

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Для анализа использования фонда заработной платы ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» составим таблицу 7.

Таблица 7 - Анализ динамики фонда заработной платы, тыс. руб.

Категории персонала	2020 г.	2021 г.		Отклонения (+, -)		Темпы роста, %	
		план	факт	от плана	от 2016 года	по плану	факт
Фонд зарплаты всего персонала в т.ч.:	47648,6	48132	47452,8	-679,2	-195,8	98,59	99,59
из него:							
специалисты	40203, 9	41356,1	40267,9	-1088,2	64	97,37	100,16
руководители	7444,7	6775,9	7184,9	409	-259,8	106,04	96,51

Данные таблицы 7 показывают, что в динамике объемов фонда зарплаты персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» отмечается отрицательная динамика: снижение по итогам 2021 года составило 0,41%. При этом снижение отмечается главным образом за счет сокращения фонда

зарплаты руководителей на 3,49%.

С целью определения эффективности управления была рассмотрена система показателей, всесторонне характеризующих деятельность ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» и эффективность его системы управления.

1. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности $К_э$ рассчитывается как отношение по формуле (2):

$$Кэ = \frac{П}{Чау}, \quad (2)$$

где:

П – прибыль (доход организации);

$Ч_{ау}$ – численность аппарата управления.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

$$К_{э2020} = 4399/25 = 175,96$$

$$К_{э2021} = 4327/24 = 180, 29$$

Рассчитанные показатели эффективности управления указывают на улучшение деятельности руководства в отношении управления персоналом.

2. Коэффициент результативности управления фирмой и предоставления услуг $К_{эу}$ показывает – отношение по формуле (3):

$$Кэу = \frac{V}{Чау}, \quad (3)$$

где:

V – объем предоставленных услуг.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

$$К_{эу2020} = 1683747/25 = 67349,88$$

$$К_{эу2021} = 1820415/24 = 75850,63$$

В 2021 году наблюдается увеличение коэффициента результативности управления фирмой и предоставления услуг в 1,13 раза

по сравнению с 2020 годом.

Среди перечисленных в п. 1.1. возможных методов стимулирования персонала в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» применимо два: выплата компенсационного пакета и система внутренних коммуникаций персонала.

Таблица 8 - Компенсационный пакет ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

Наименование данных	2019 год	2020 год	2021 год
Оплата за отработанное время всего, в том числе:	17648,6	18132	17452,80
Оплата по тарифным ставкам	13972,10	14313,30	13575,10
Регулирующие выплаты стимулирующего характера, всего, из них:	3676,50	3818,70	3877,70
Премии за основные результаты деятельности	2301,90	2365,10	2276,40
Вознаграждение по итогам работы за год	1374,6	1453,6	1601,30

Как показывают данные таблицы 8, в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» отмечается снижение величины оплаты за отработанное время в 2021 году, что указывает и на снижение уровня стимулирования. Так же, нельзя не отметить и снижение объема регулирующих выплат стимулирующего характера.

3. Совершенствование системы материального стимулирования сотрудников ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

3.1 Недостатки системы материального стимулирования трудовой деятельности в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»

В целях определения недостатков системы материального стимулирования трудовой деятельности в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» была проведена экспертная оценка системы стимулирования среди персонала путем прямого анкетного опроса. Анкетирование было направлено не только на оценку фактического положения дел в сфере стимулирования персонала, но и определении ожиданий сотрудников и их предложений.

Анкетирование охватывало 20 человек персонала. Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы стимулирования. Результаты анкетирования представлены в виде диаграмм (см. рисунок 9-12).

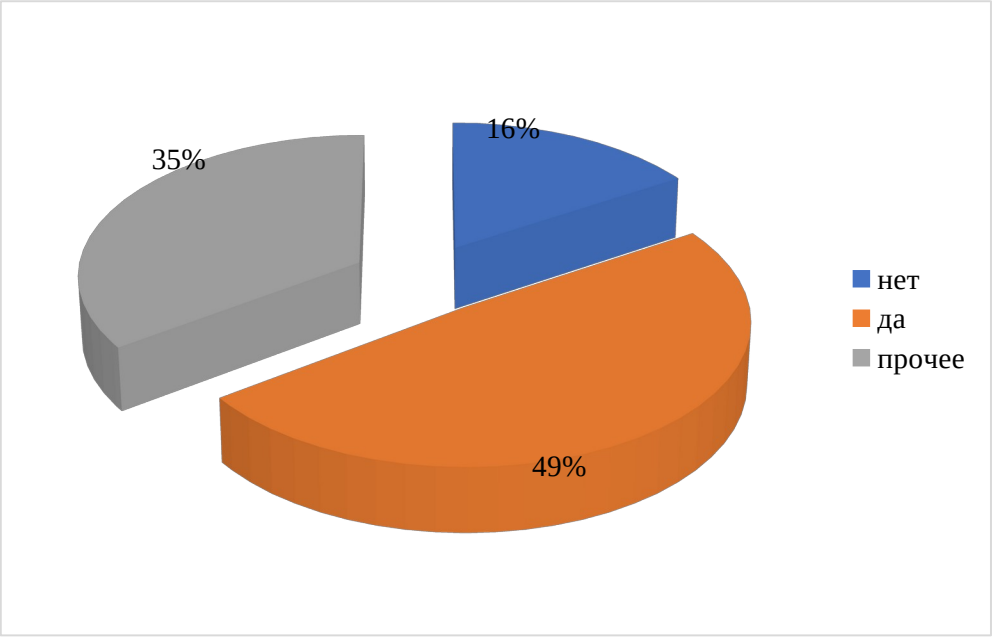


Рисунок 9 - Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной стимулирования основанной на поощрении сотрудника, %

Данные рисунка 9 показывают, что 49% персонала, участвующего в

анкетировании, указали на необходимость изменения действующей системы материального стимулирования, то есть почти половина сотрудников не довольны существующим положением дел.

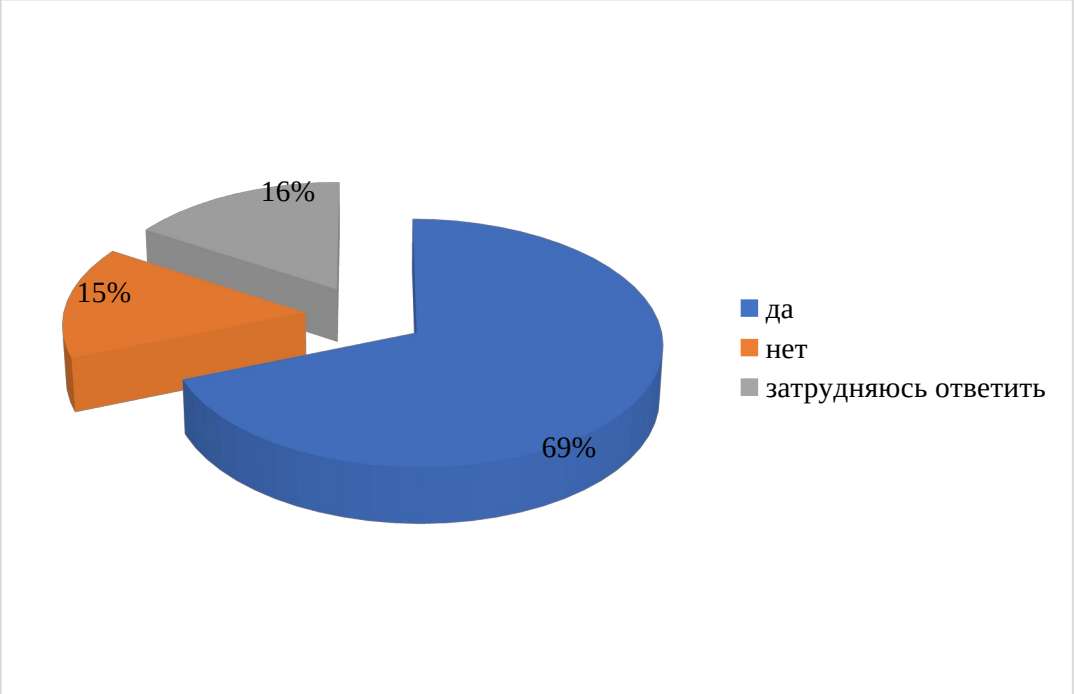


Рисунок 10 - Необходимость использования нематериального стимулирования, %

По результатам, представленным на рисунке 10, 69% сотрудник указали на важность и необходимость использования нематериального стимулированя. Только 15% указали на необязательность нематериального стимулирования.

Далее обратимся к результатам, приведенным на рисунке 11. Среди возможных форм материального стимулирования наибольшее количество сотруднико выбрали бассейн, то есть предоставление абонимента в бассейн – 43%. Наименьшее количество сотрудников, а именно 6% указали в качестве предпочтительной формы материального стимулирования – помощь в обучении детей.

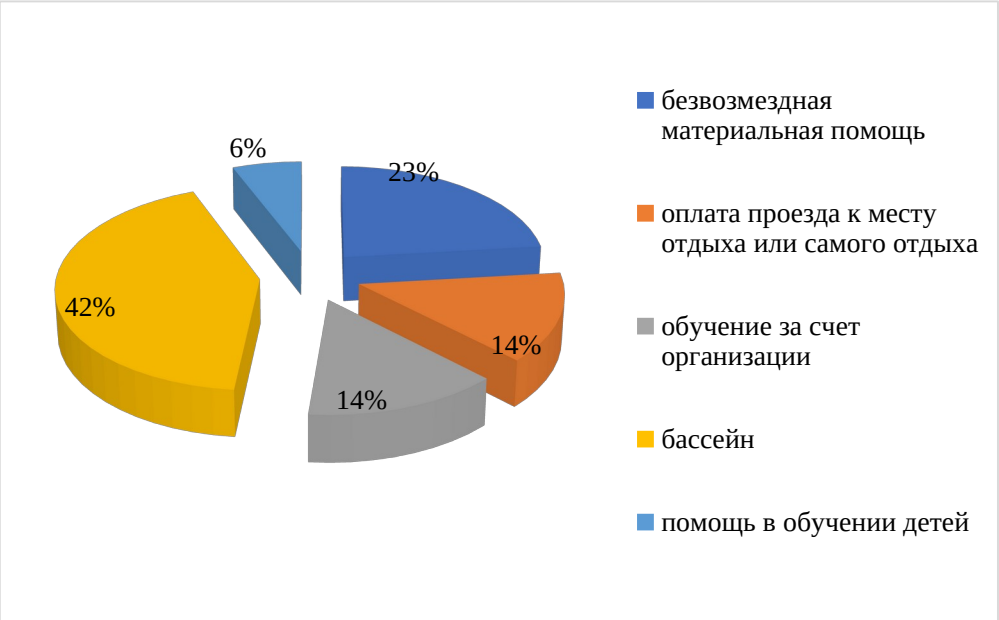


Рисунок 11 - Предпочтения форм материального стимулирования, %

Данные рисунка 12 показывают, что только 8% опрошенных сотрудников довольны системой материального стимулирования. 34% оценили применяемые формы и методы материального стимулирования как удовлетворительно.

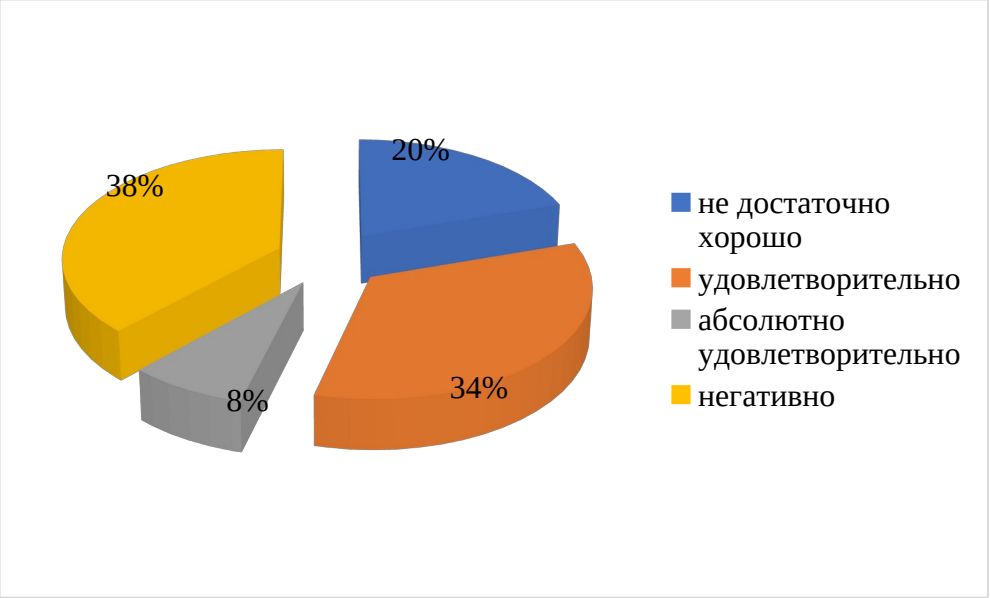


Рисунок 12 - Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не

удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям.

Результаты анализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;

- несовершенство системы вознаграждений - как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирования и отсутствие системы нематериального стимулирования;

- в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

3.2 Разработка рекомендаций по улучшению системы материального стимулирования

Мероприятие 1 – Повышение уровня оплаты труда .

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

В качестве первого этапа реализации данного мероприятия предполагается установление фонда оплаты труда в соответствии с планом. Анализ фонда оплаты труда показал, что объем выплаченной заработной платы ниже запланированного объема при условии увеличении численности персонала. Причиной снижения фактического уровня оплаты труда стала экономия средств.

Таким образом, изначально предлагается установление фонда оплаты труда в размере 48132 тысяч рублей (в размере планового объема)

с последующей корректировкой на принятых в течение периода работников.

Мероприятие 2 – Совершенствование системы материального стимулирования.

Стимулирование персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование стимулирования свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид стимулирования осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени (таблица 9).

Таблица 9 - Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

Показатель	2021 год
1. Среднегодовая численность работающих, чел.	157
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год	11595
5. Производительность труда, руб./час	6080,23

Мероприятие по стимулированию персонала организации свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы материальной социально-психологической стимулирования очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения нематериальной стимулирования предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (таблица 10).

Таблица 10 - Разработка бальной системы материальной стимулирования

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериального стимулирования.

3.3 Экономическая эффективность предложенных рекомендаций

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по стимулирования персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

- Повышение уровня материального стимулирования персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 11.

Таблица 11 - Финансовые затраты, тыс. руб

Название	Стоимость
1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала	575,59
Общая величина издержек	1254,79

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 1 254 079 руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на систему материальной стимулирования персонала

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора нематериального стимулирования (таблица 13).

Таблица 13 - Затраты на бальную систему материального тимулирования

персонала

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

Организационная структура В ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» содержит 25 подразделений, таким образом, по результатам каждого месяца будет выбрано 5 сотрудников для получения материального стимулирования (при условии, что каждый из них набрал как минимум по 10 баллов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Таблица 14 - Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (руб.)

Месяц	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц
Доходы от проекта	265	276	276 000	276	276	276
Издержки	306	230	230 960	230	230	230
Прибыль	-40 900	45 040	45 040	45 040	45 040	45 040
Аккумулированная прибыль	-40 900	4 140	49 180	94 220	139 260	184 300

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» на базе предложенных проектных решений,

необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 15).

Таблица 15 - План мероприятий по внедрению проектных предложений

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
1	Разработка и внедрение Положения о материальном стимулировании персонала	4 недели	Зам. директора Главный бухгалтер
2	Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление директоров	1 мес.	Директор Зам. директора Главный бухгалтер
3	Разработка и внедрение Компенсационного пакета	4 недели	Зам. директора Главный бухгалтер Начальник юридического отдела
4	Подбор сотрудников кадровой службы	5 недели	Зам. директора

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

Предлагаемые в рамках данной работы мероприятия направлены на комплексное стимулирование персонала, то есть учитывают материальное и нематериальное стимулирование, социально-психологический вид стимулирования, а так же стратегию по планированию карьеры в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ», что обеспечит наиболее полную мотивацию персонала и позволит достигнуть наибольших эффектов.

Заключение

Материальное стимулирование персонала представляет собой систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на работников для достижения целей предприятия. Несмотря на явную значимость компании в высоком стимулировании персонала, это все же процесс поощрения сотрудников к достижению личных целей, т.е. удовлетворение собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности.

Исследование зарубежного опыта стимулирования персонала базируется на изучении аспектов практического применения методов стимулирования в современных организациях Европы и США. Модель стран Западной Европы включает в себя несколько видов стимулирования персонала: заработную плату, премиальные выплаты, которые зависят от индивидуального вклада каждого сотрудника, и премиальные выплаты, базирующиеся на результатах работы (финансовом результате организации).

Основными направлениями являются формирование эффективной системы оплаты труда, организация системы нематериальных стимулов для сотрудников. Система стимулирования, основанная на материальных и нематериальных стимулах, созданная в соответствии с множеством особенностей конкретной организации, позволяет рационально управлять мотивацией сотрудников и достигать общеорганизационных целей.

Объектом исследования в рамках данной работы выступила организация ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ».

В целях определения недостатков системы материального стимулирования трудовой деятельности в ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ» была проведена экспертная оценка системы стимулирования среди персонала путем прямого анкетного опроса. Анкетирование было направлено не только на оценку фактического положения дел в сфере стимулирования

персонала, но и определении ожиданий сотрудников и их предложений. Анкетирование охватывало 20 человек персонала. Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале.

Полученные результаты показали: 49% персонала, участвующего в анкетировании, указали на необходимость изменения действующей системы материального стимулирования, то есть почти половина сотрудников не довольны существующим положением дел.

69% сотрудник указали на важность и необходимость использования нематериального стимулированя. Только 15% указали на необязательность нематериального стимулирования.

Среди возможных форм материального стимулирования наибольшее количество сотруднико выбрали бассейн, то есть предоставление абонимента в бассейн – 43%. Наименьшее количество сотрудников, а именно 6% указали в качестве предпочтительной формы материального стимулирования – помощь в обучении детей. Только 8% опрошенных сотрудников довольны системой материального стимулирования. 34% оценили применяемые формы и методы материального стимулирования как удовлетворительно.

Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
- нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы организации;
- несовершенство системы вознаграждений;
- недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда. Были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения в организации, а именно: необходимость увязки размера

денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности в целях координации усилий различных специалистов; для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

Так же в работе предложены направления совершенствования системы материальной стимулирования персонала ООО «ЛАЙТ СТАНДАРТ»: предоставление абонементов в оздоровительные учреждения, а так же мотивация персонала свободным временем.

Библиографический список

1. Алоян О.Ф. Место и роль стимулирования труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

2. Алтунина И.Р. Проблемы стимулирования в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.

3. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий стимулирования и мотивации труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

4. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.

5. Ворошилова М.А., Яворская А.П., Булавко О.А. Специфика материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 1. С. 4-9.

6. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.

7. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

8. Едиханова Ю.М. Формирование стимулирования достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

9. Казакова Н.В. Система стимулирования персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

10. Климовцева Ю.К. Повышение эффективности материального стимулирования персонала в организации // Аллея науки. 2022. Т№ 5 (68). С. 13-16.

11. Ковалева Н.Д. Исследование зарубежного опыта стимулирования персонала в организациях // Аллея науки. 2022. Т. 1. № 5 (68). С. 356-360.

12. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе стимулирования проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.

13. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2017. - 492 с.

14. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты стимулирования персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

15. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы стимулирования для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

16. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и стимулирования личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.

17. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

18. Пинаева Е.П. Роль стимулирования в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

19. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации,

Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.

20. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной стимулирования // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.

21. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.

22. Тонян М.Н. Виды стимулирования в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. – 453 с.

23. Чурсина Н.А. Формирование механизма стимулирования и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.

24. Шайхутдинова Н.А., Кибатоллаев А.А. Процесс материального стимулирования персонала // Актуальные вопросы экономики и управления в нефтегазовом бизнесе. 2022. №4. С. 99-103.

25. Шепырева Д.Л. Роль стимулирования в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

26. Шнейдер В.Ф. Проблема стимулирования в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2020. - № 8. - С. 35-40.

27. 44% работодателей индексировали зарплату персонала в течение последнего полугодия. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://www.superjob.ru/research/ articles/113590/44/ (44% of employers

indexed staff salaries during the last six months. – [Electronic resource]. – URL: https://www.superjob.ru/research/articles/113590/44/)

28. В Минэкономразвития спрогнозировали инфляцию в 12-12,4 процента. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://ria.ru/20221108/inflyatsiya-1830060292. html (The Ministry of Economic Development predicted inflation of 12-12.4 percent. – [Electronic resource]. – URL: https://ria.ru/20221108/inflyatsiya-1830060292.html)

29. ЦСР предупредил о возможном сокращении рабочих мест на 2 млн. к концу года. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/29/03/2022/6242 85a79a794735074e98a4 (CSR warned of possible job cuts of 2 million by the end of the year. – [Electronic resource]. – URL: https://www.rbc.ru/economics/29/03/2022/624285a 79a794735074e98a4)

Приложение 1

Анкета

Анкетирование.

- Каков ваш возраст:
  - от 20 до 30 лет;
  - от 30 до 40 лет;
  - от 40 до 50 лет;
  - от 50 до 60 лет?
- Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
  - достаточный;
  - недостаточный;
  - затрудняюсь ответить;
- Оказывают ли вам материальную помощь:
  - родители;
  - родственники;
  - нет;
  - прочее.
- На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
  - да;
  - нет;
  - прочее.
- Как часто в течение года вы болеете?
  - Не болею совсем;
  - Раз в год;
  - Раз в полгода;

– Более 3х раз в год;

❖ На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:

– Да;

– Нет;

– Затрудняюсь ответить;

❖ Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:

– бассейн;

– фитнес-клуб;

– бесплатная путевка выходного дня;

– Безвозмездная материальная помощь

– Внешнее обучение за счет предприятия

– Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха

– Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)