



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

55,81 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована

к защите

«10» июни 2023 г.

Зав. кафедрой _____

ФИО

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Ч

Звездин Никита Леонидович

Звездин

Научный руководитель:

доцент, кандидат педагогических наук

Базавлуцкая Дилия Михайловна

ФИО

Челябинск

2023 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Состояние проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала в существующей теории и практике менеджмента	8
1.2 Виды стимулирования труда персонала организации	13
1.3 Зарубежный опыт стимулирования труда персонала предприятия.....	23
Вывод по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»	29
2.1 Оценка социально-трудовых показателей ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	29
2.2 Анализ трудовой мотивации работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	41
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию трудовой мотивации работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	53
Вывод по второй главе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Низкий уровень производительность труда на многих российских предприятиях обусловлен не только устаревшим производственным фондом. Существенное влияние на динамику и уровень производительности труда оказывают отсутствие рациональной организации труда и материальной заинтересованности персонала в улучшении результатов деятельности, низкая трудовая активность работников, различные потери, в том числе брак, простой оборудования, неэффективное использование рабочего времени. Без учета этих факторов невозможно увеличить производительность труда только за счет обновления и модернизации оборудования, внедрения новейших технологий в производство и информационно-технических коммуникаций. Неоспоримым является тот факт, что без наличия материально-технических факторов невозможно добиться устойчивой положительной тенденции роста производительности труда работников предприятия.

Кроме того, сегодня без цифровой модернизации российской экономики как одного из ключевых факторов устойчивого развития проблема низкого уровня производительности труда на предприятиях не сможет быть решена. Об этом свидетельствуют и результаты исследований зарубежных ученых. Но в большинстве случаев имеются инвестиционные и другие ограничения возможностей быстрого осуществления капиталовложений при существующей потребности в повышении эффективности производства.

Во многих российских компаниях руководители забывают, что в условиях дефицита финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов оптимальных темпов роста и уровня производительности труда в краткосрочной перспективе можно достигнуть с помощью реализации менее затратных инструментов. Последние зависят от совокупности экономических и управленческих средств и методов управления производительностью труда на предприятии в конкретно сложившихся организационно-технических

условиях производства. Они могут быть унифицированы и использоваться на любом предприятии без значительных капиталовложений. Разработка методик повышения производительности труда за счет использования низкзатратных инструментов, позволяющих мобилизовать внутренние резервы компании и не требующих дополнительных финансовых затрат, представляет собой важную экономическую и управленческую задачу.

Хорошо развитая система стимулирования труда персонала – это важнейший фактор успеха организации. В современных организациях важнейший акцент делается на персонал, так как он является главным фактором обеспечения успешности и конкретности в особенности развитых предприятий.

Стимулирование персонала влияет на внутреннюю мотивацию работников, что в свою очередь оказывает хорошее влияние на эффективность деятельности организации в целом. Для того что бы эффективно управлять человеком, нужно понимать, что его мотивирует. Если знать, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему стимулирования труда в организации.

Стимулирование играет особую, важную роль в деятельности организации. Правильно развитая система стимулирования помогает: повысить эффективность труда, уменьшить текучесть кадров, улучшить моральный климат в коллективе, увеличить инициативность сотрудников, повысить качество труда и, не менее важное, увеличить прибыльность предприятия. Современная успешная организация, без развития системы стимулирования персонала, вряд ли сможет процветать и развиваться в современных экономических условиях. Таким образом, выбранная тема является актуальной.

Степень изученности проблемы. Разработкой проблем в сфере управления персоналом и трудом уделяется большое внимание в трудах таких отечественных ученых, как В.А. Антропов, Т.А. Ашимбаев, В.И. Бовыкин,

М.В. Грачев, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я Кибанов, В.Т. Пихало, В.В. Травин, Б.Л. Цыпин, С.В. Шекшня и других.

Вопросами системы морального и материального стимулирования труда персонала предприятия занимались Н.А. Александрова, А.В. Видзьяло, Ю.Н. Ложкова, О.А. Никифорова, которые в своих работах раскрывают различные аспекты морального и материального стимулирования труда в организации, рассматривают сущность и основные противоречия при выстраивании систем мотивации и стимулирования труда персонала.

Значительный вклад в разработку идей мотивации эффективной деятельности внесла зарубежная мысль, представителями которой являются: Ф. Герцберг, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Тейлор, С. Фишер и другие.

Разработка необходимой модели стимулирования трудовой мотивации персонала промышленного предприятия в условиях ограниченности ресурсов приводит к оттягиванию средств от роста производительности труда персонала промышленного предприятия, что снижает возможный прирост ее производительности.

Таким образом, изучение теоретического материала позволило выявить **проблему** исследования, которая заключается в **противоречии** между необходимостью совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Актуальность исследования, выявленная проблема и противоречие, обусловили выбор выпускной работы: **«Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия»**.

Цель выпускной квалификационной работы – обосновать теоретический аспект проблемы исследования и проанализировать стимулирование трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия, а также разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объект исследования – система управления персоналом предприятия.

Предмет исследования – стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия.

Для достижения данной цели **определены задачи:**

1. Исследовать теоретический аспект состояния проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала в существующей теории и практике менеджмента.

2. Проанализировать виды стимулирования труда персонала и изучить отечественный и зарубежный опыт стимулирования труда персонала в современной организации.

3. Охарактеризовать систему стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию стимулирования трудовой мотивации персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Теоретико-методологическая основа исследования. Проблемы о стимулировании труда персонала предприятия нашли свое отражение в работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. и др.

В процессе анализа и обобщения информации применялись различные методы сравнений и экономического анализа, законы РФ, их положения, законодательные акты

Методы исследования. Для выполнения задач, поставленных в работе, были применены универсальные общенаучные методы: анализ, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение.

Практическая значимость. Практическая значимость заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала могут быть приняты для реализации на промышленных предприятиях.

Базой исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Завод железобетонных изделий «Урал»» («Завод ЖБИ «Урал»). Юридический адрес Общества: 456306, Российская Федерация,

Челябинская обл., г. Миасс, Динамовское шоссе, д.4, оф.7. Предприятие осуществляет строительные работы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений, в которые внесены материалы вспомогательного и дополнительного характера.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты стимулирования труда персонала: состояние проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала в существующей теории и практике менеджмента; виды стимулирования труда персонала; современный отечественный и зарубежный опыт стимулирования труда персонала предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ и дана оценка стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал», выявлены проблемы в организации стимулирования персонала и разработаны рекомендации по его совершенствованию.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Состояние проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала в существующей теории и практике менеджмента

Стимулирование – это способ мотивировать работу и оказывать влияние на людей, побуждая их к конкретным действиям. Это процесс, который сознательно направлен на инициирование действий с конкретными мотивами и целями. Стимулирование оказывает влияние на усилия, трудолюбие, терпение, сосредоточенность и честность сотрудников.

В таблице 1 представим формулировки понятия «стимулирование» некоторых авторов.

Таблица 1 – Понятие «стимулирование» некоторых авторов

Автор	Комментарий
Кибанов А.Я. [21, с. 123]	определяет, что «стимулирование – это способ контроля трудовой практики работников, которые сознательно влияют на поведение рабочей силы, влияют на их средства к существованию и используют мотивацию для продвижения своей деятельности».
Генкин Б.М. [12, с. 123]	определяет стимулирование как «преднамеренное или непреднамеренное манипулирование человеком или группой людей для поддержания определенной характеристики трудовой деятельности, прежде всего, меры трудовой деятельности». При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия».
Егоршин А.П. [15, с. 181]	рассматривает стимулирование как «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации».

Проанализировав данные определения, делаем вывод о том, что процесс стимулирования влияет на людей, поощряет их и побуждает работников к эффективному труду.

Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет:

- экономическую функцию;
- социальную функцию;
- нравственную функцию [14, с. 121].

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

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

либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность) [16, с. 167].

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т. д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.).

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) [14, с. 124].

Требования к организации стимулирования труда (рис. 1):

– Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических. Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.



Рисунок 1 – Требования к организации стимулирования труда [17, с. 9]

– Системность предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

– Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут.

– Специализация – это закрепление за отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

– Стабильность – предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядок их выполнения. Любые изменения,

происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного сотрудника.

– Целенаправленное творчество – необходимо сказать о том, что система материального стимулирования должна способствовать проявлению работниками творческого подхода [17, с. 10].

Принципы, на которых основывается стимулирование (рис. 2).

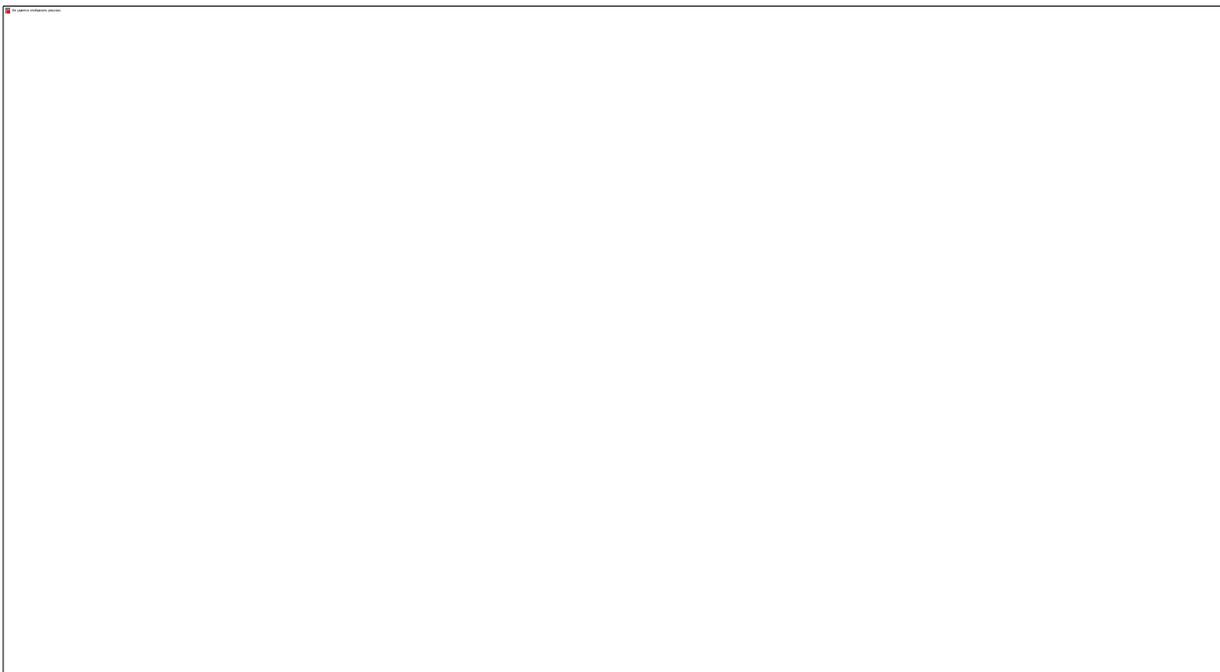


Рисунок 2 – Принципы, на которых основывается стимулирование
[20, с. 187]

Рассмотрим принципы организации стимулирования подробно.

1) Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2) Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3) Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно

скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4) Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

5) Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6) Сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов [24, с. 82].

1.2 Виды стимулирования труда персонала организации

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Наряду с понятием мотивации труда существует понятие стимулирования труда. Они тесно взаимосвязаны между собой и взаимно

дополняют друг друга. Между тем мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [21, с. 46].

Предназначение стимулов к труду заключается в развитии системы потребностей людей, структуры их личных интересов, в раскрытии способностей работника, повышении его экономической и социальной ответственности. Чтобы стимулы выполняли свою роль в полном объеме, в общественном сознании должен быть преодолен подход к человеку только как к индивидууму, сопоставляющему выгоды от роста своего материального благополучия с тяготами от более интенсивного и напряженного труда. Подобный подход (к сожалению, наиболее распространенный) ограничивает систему стимулирования заработной платой, вознаграждениями, возможностями «отоваривания» доходов. Моральные, творческие стимулы к труду рассматриваются как менее важные, им нередко отводится второстепенная роль.

Между тем, когда стоит задача существенно повысить общественно необходимую интенсивность и качество работы, обеспечить лучшее использование производственного и трудового потенциала, очень важны и социальные факторы – гармонизация личных интересов, их сочетание с коллективными, создание благоприятных условий для развития личности в процессе труда [36, с. 71]. Чтобы реально управлять интересами и через интересы, необходимо обеспечивать общность материальных, моральных, творческих и других стимулов.

По источникам стимулирования экономическая форма раскрывается в том, что стимулирование труда способствует эффективности производства и приводит к повышению качества товаров, продукции, услуг, а также повышению производства. При невозможности использования экономических ресурсов обращаются к административным формам, которые проявляются при наказании за несоблюдение трудовых норм. Общественные

ресурсы формируются через различные уровни доходов, которые зависят от стимулирования труда в обществе, от воздействия стимулов на различных людей [35, с. 148].

По интересам субъекта стимулы бывают индивидуальные, распространяющиеся на интересы конкретных работников. И коллективные, которые охватывают интересы части или всего коллектива.

В материальное стимулирование сосредоточены все виды денежных выплат, которые установлены на предприятии, а также неденежные формы стимулирования (рис. 3).

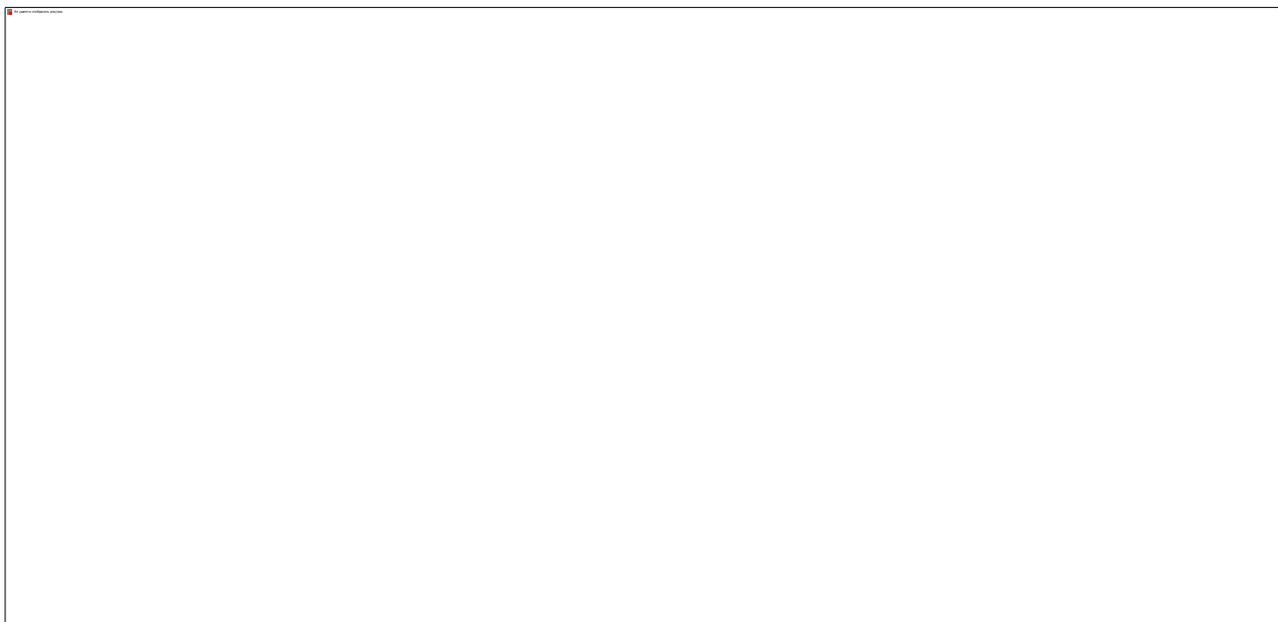


Рисунок 3– Материальное стимулирование [42, с. 24]

Классификация по степени содержания стимулов делится на: материальные и нематериальные. Материальное стимулирование – это материальные блага, которые получает часть или весь коллектив за выполнение трудовой деятельности, творческой деятельности и норм поведения [46, с. 57].

В таблице 2. рассмотрим материальное денежное стимулирование.

Таблица 2 – Материальное денежное стимулирование [46, с. 57-58]

Вид	Составляющие
Номинальная заработная плата:	-основная з/п (сдельная, повременная); -дополнительные выплаты(премии, надбавки).
Реальная заработная плата:	-повышение тарифной ставки; -введение компенсационных выплат; -индексация з/п (зависит от инфляции).
Бонусное стимулирование:	разовые выплаты из прибыли предприятия: (премии, вознаграждения).
Участие в прибылях:	для управленческих кадров устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд.
Участие в акционерном капитале:	-приобретение акций предприятия; -получение дивидендов.
Планируемые дополнительные выплаты:	косвенные расходы, которые не облагаются налогом: -субсидирование деловых расходов; -покрытие расходов деловых командировок.

Денежное материальное стимулирование показывает, что трудовая активность зависит от величины заработной платы. Она выполняет следующие функции, которые представлены на рисунке 4.

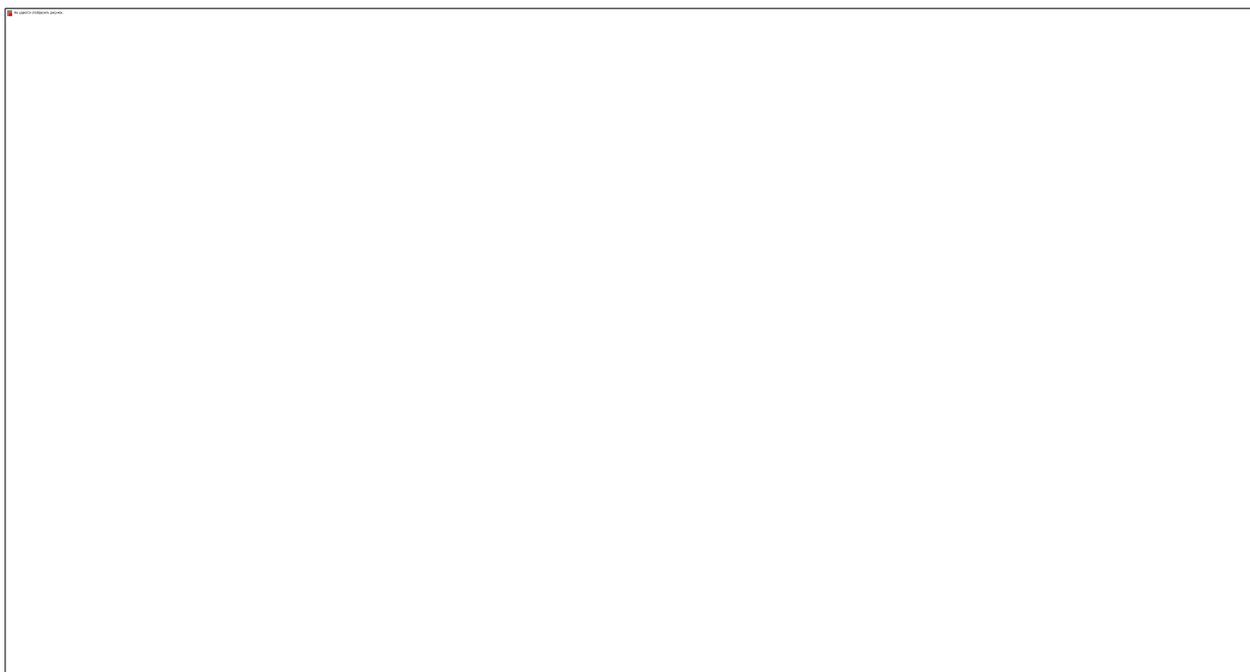


Рисунок 4 – Функции заработной платы [47, с. 156]

Доплаты и надбавки предоставляются вместе с заработной платой. Они прописываются в трудовом договоре. Доплаты предоставляются за интенсивность труда, совмещение профессий, за руководство бригадой, за

выполнение труда временно отсутствующего работника. Надбавки выплачиваются за профессионализм, мастерство, достижения в труде.

Широкое распространение получили материальные неденежные стимулы:

- 1) оплата транспортных расходов, предоставление транспорта с водителем;
- 2) организация сберегательных фондов с выплатой процентов;
- 3) выплата субсидий, организация питания;
- 4) скидка на приобретение продаваемых товаров;
- 5) покрытие расходов на переобучение, повышение квалификации;
- 6) выделение средств на медицинское обслуживание и страхование всех членов семьи работника;
- 7) предоставление средств работнику на строительство на паевых условиях;
- 8) организация дошкольного и школьного воспитания и обучения детей работников предприятия; выплата привилегированных стипендий;
- 9) самостоятельный выбор необходимых льгот и услуг;
- 10) страхование жизни работника (при несчастном случае выплачивается годовой доход);
- 11) отчисления в пенсионный фонд (данный фонд может быть создан на самом предприятии, или заключается договор с фондом на стороне) [49, с. 158].

Нематериальное стимулирование сосредотачивает моральные, нравственные, психологические ценности, которые определяются потребностями работников. К нематериальным стимулам относятся стимулы трудовой деятельности кроме денежного и неденежного вознаграждения. Основные направления: моральное, организационное и стимулирование свободным временем.

Среди данных стимулов широкое распространение получили:

- признание заслуг: награждение медалями, грамотами, подарками, значками, помещением на доску почета.
- предоставление творческих возможностей: постановка творческой задачи, назначение руководителем проекта.
- изменение статуса: продвижение по службе, присвоение категории, предоставление дополнительных полномочий.
- улучшение режима труда: внедрение новых технологий, предоставление свободного графика, улучшение психологических условий.
- формирование организационной культуры [50, с. 224].

Основные задачи нематериального стимулирования трудовой деятельности представлены на рисунке 5.

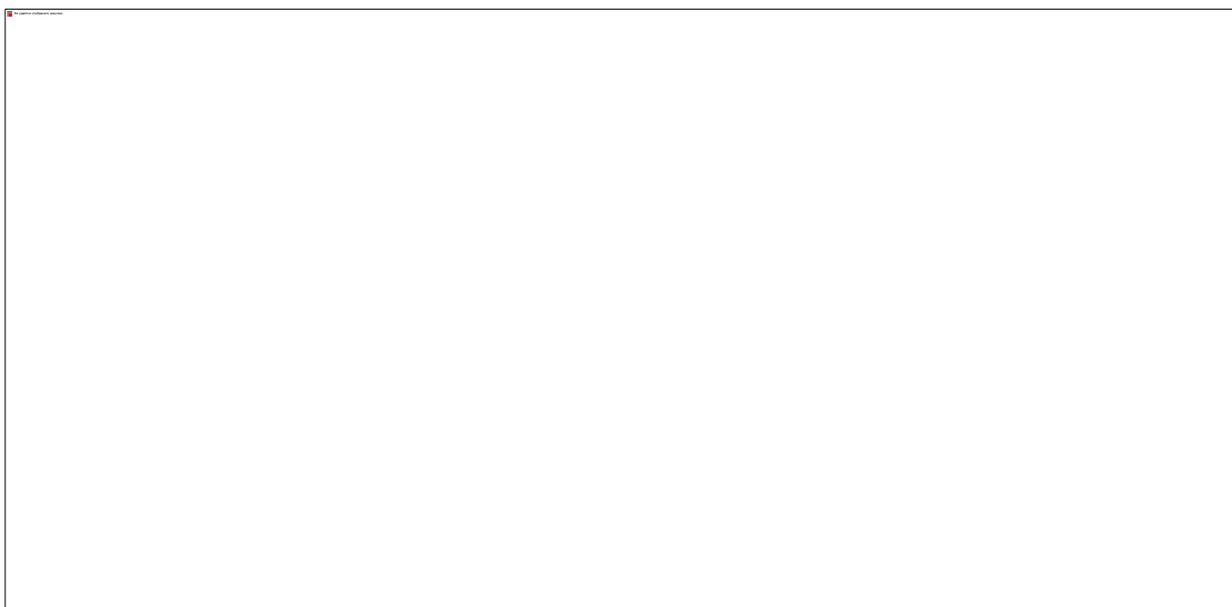


Рисунок 5 – Основные задачи нематериального стимулирования трудовой деятельности [50, с. 125]

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это направление поведения работника на основе предметов и признаков, которые повышают престиж работника.

Данное стимулирование оживляет мотивацию, вызывают потребность быть признанным в коллективе. Этот метод строится на информировании персонала. Информирование – это метод стимулирования, при котором

персоналу сообщается о достижениях и «победах» какого-либо члена организации, который достоин уважения со стороны других работников, для дальнейшей активной трудовой деятельности. Одним из важных методов стимулирования является награждение. Его целью является формирование положительного отношения к достижениям фирмы, создание желаемых норм трудового поведения коллектива, поддержание высокой трудовой активности:

- передать нормы и ценности для организации культуры коллектива;
- информировать сотрудников о важных событиях организации;
- сформировать благоприятный климат в коллективе;
- сформировать корпоративный дух в организации;
- помочь найти сотруднику свою роль в коллективе [52, с. 268].

Одним из основных методов стимулирования является награждение лучших работников за отличные достижения в трудовой деятельности. Данный метод формирует положительное отношение к достижениям, развивает в работнике творческую инициативу, трудовую активность. Важным моментом является обеспечение справедливости. Нужно объективно оценивать труд каждого участника трудового процесса, следить за правильностью поощрения. Для подтверждения поощрения создаются нормативные акты [43, с. 69].

Организационное стимулирование – чувство удовлетворенности работника трудом, что активизирует его работоспособность. Сотрудник, заинтересовавшийся в решении трудной задачи, испытывает удовольствие и затрачивает максимум усилий на достижение цели. При этом ждет вознаграждения в виде положительных эмоций. Работник знает, как выполнять ту или иную работу, потому что осознал цели трудовой деятельности и не боится возникающих ошибок. Человека, который выполняет неизвестную ему работу, интересует ее результат. Заинтересованный работник испытывает удовольствие и затрачивает

максимум усилий на ее решение [14, с. 136]. Трудовая деятельность осуществляется для достижения результата, что является стимулированием. Удовольствие, полученное от выполнения поставленной задачи, побуждает к выполнению деятельности снова. Положительные эмоции за правильно выполненный труд являются вознаграждением.

Методология такого стимулирования заключается в следующем:

- повышение качества труда – расширение творческого потенциала работника: разнообразность работы; обучение персонала; возможность принятия собственных решений;

поддержка своих коллег;

- управление карьерой – карьерный рост способствует активизации труда: планирование профессионального роста сотрудников; получение профессиональной подготовки; выполнение задач карьерной стратегии; контроль за должностным ростом;

- вовлечение в управленческий процесс – совместная деятельность персонала различных уровней: распределение прибыли; коллективное обсуждение принимаемых решений; ротация рабочих мест; делегирование ответственности.

- организация соревнования- состязание работников в достижении единой цели: улучшение качества труда, перевыполнение плана; экономия ресурсов, снижение себестоимости продукции; сплочение коллектива; повышение трудовой мотивации [14, с. 144].

Удовлетворенность трудом повышает социальное самочувствие человека. Данные методы направлены на активизацию трудовой деятельности.

Стимулирование свободным временем – изменение времени занятости работника в процессе труда, которое влияет на его поведение. Данный вид заключается в реализации интересов сотрудника без ущемления его личного времени на семью и отдых. Его цель заключается в поощрении коллектива свободным временем за достижение успехов в труде. Работнику

предоставляются гибкий режим труда, дополнительные выходные дни и гибкий график рабочего времени.

Дополнительные выходные дни – сотруднику выделяются дополнительные дни отдыха. Может быть предоставлено однократно (один выходной день в определенный период), или с периодичностью (дополнительный отпуск).

Применяются следующие виды:

Отгул: внеочередной оплачиваемый выходной, который предоставляется работнику за качественное выполнение работы. Данный вид не распространяется на сверхурочные работы. В это время человек может решить запланированные дела, которые не касаются работы.

Дополнительный отпуск: выходные оплачиваемые дни работника. Дополнительный отпуск предоставляется для восстановления трудоспособности работника. Нормы предоставления отпуска определяются нормативными актами или договорами. Условия на предоставление дополнительного отпуска работника: работа в определенной сфере: определенные условия труда; работа в сверхурочное время; повышенная нагрузка; неудобный режим труда; стаж работы; трудовая деятельность в неблагоприятных условиях [15, с. 228].

Гибкий режим труда – такое распределение рабочего времени, при котором отдельный работник или весь коллектив сам регулирует длительность рабочего дня, недели или года, при соблюдении общих норм труда. При таком трудовом режиме сотрудник выполняет свою часть работы за определенный временной период. Внутри периода сотрудник сам расписывает время труда. Применяются следующие виды:

– Гибкий рабочий год: изменение времени труда в неделю. Применяется в сезонных отраслях. Годовую работу можно выполнить за более короткий период времени, в следствии получить свободное время, которое можно потратить на другую работу.

– Сжатая рабочая неделя: вся работа выполняется за меньшее число рабочих дней. Мотивация заключается в продолжительном отдыхе в течении рабочей недели.

– Гибкий график работы: работник сам выбирает время прихода и ухода с работы. Это может быть связано с корпоративным транспортом, с посещением поликлиник или другими причинами.

– Разделение работ: вид, при котором несколько сотрудников договариваются между собой о времени работы и отдыха поочередно.

При нематериальном стимулировании управленческая деятельность должна быть направлена на привлечение высококвалифицированных кадров, специалистов, которые обеспечат предприятию снижение текучести кадров, формирование благоприятных условий труда, поддержание норм поведения, упрочнение имиджа организации [15, с. 230].

По периоду действия выделяют: опережающие и отсроченные стимулы. Опережающие стимулы представляют собой в основном материальные стимулы: авансирование, кредитование, ссуды. Отсроченные стимулы признают человеческие ресурсы основными, привлекают компании к выполнению социальных программ.

Для повышения стимулирования трудовой деятельности персонала предприятию необходимо определить свои цели, понять к какому результату стремится фирма и, какие действия персонала следует стимулировать. Это проявляется в поощрении и вознаграждении персонала за вклад, внесенный в организацию при достижении ее целей. Важно помнить, что работники имеют собственные потребности. Активная трудовая деятельность будет возобновлена при соответствии их социальным, профессиональным и психологическим характеристикам персонала.

1.3 Зарубежный опыт стимулирования труда персонала организации

За рубежом накоплен большой опыт стимулирования труда наемного работника. Применяемая там система стимулирования труда позволила приобщить работника к делам фирмы, предприятия, трудовой организации, повысить его заинтересованность в результатах труда. Заметных успехов в этом направлении добились корпорации США (IBM, Mac-Donald's), передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран.

В палитре мирового опыта организации и стимулирования труда условно можно выделить три модели – американскую, японскую, западноевропейскую [9, с. 181].

1. В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит, прежде всего, от результативности его деятельности. Направленность стимулирования работников компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности, 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 [25, с. 118].

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет –1:8, в Швейцарии –1:6, в Германии – 1:10.

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 ЗП; 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 [11, с. 77].

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная ЗП, как правило, может только увеличиваться и практически никогда не уменьшается, при этом часть заработка ставится в прямую зависимость от результатов общей работы. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относят: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы; продажу работникам акций компаний.

В части материального вознаграждения американские компании, прежде всего, уделяют внимание основному жалованью. Жалованье менеджерам низшего звена обычно устанавливается на уровне окладов, типичных для соответствующих должностей в других компаниях. Оплата управляющих высшего звена зависит от важности работы и почти всегда индивидуальна. На некоторых американских предприятиях повышение заработной платы ставится в зависимость не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных специальностей.

Американские корпорации обычно применяют комплекс систем оценок. В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности работников, занятых в сфере управления. Так, консультативной фирмой «Маккинзи» были выделены следующие факторы:

- сфера воздействия – влияние должности на результаты деятельности компании;
- сложность выполнения задач, включенных в обязанности менеджера;
- требования – объем знаний и мастерства, необходимый для выполнения работы [11, с. 77-78].

Японцы руководствуются другими принципами: в частности, руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы. 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.

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 ЗП на 40% определяется стажем работы в компании.

В 70-х гг. в Японии предпринимались попытки внедрить американскую систему тарифных ставок, учитывающую квалификацию и результативность труда, однако они не увенчались успехом. Распространение получила синтезированная система, базирующаяся на использовании двух ставок:

- основной личной (ступень, определяемая на основе стажа и возраста сотрудников);

- трудовой (разряд, соответствующий должности/квалификации работника) [11, с. 78].

Кроме того, большое значение придается дополнительным выплатам (пособия – семейное, транспортное, региональное, за особые условия труда). Два-три раза в год работники получают несколько должностных окладов в виде бонусов по результатам труда.

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) [11, с. 77].

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:

- беспремияльная (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 [13, с. 261].

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 повышается трудовая мотивация – человек не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. Придавая большое значение квалификации работников, ряд западных фирм производит оплату труда не по разряду работ, а по разряду рабочих, что в большей степени стимулирует последних к повышению квалификации.

Оплата за квалификацию представляет собой разновидность стимулирующей оплаты постоянных работников. При этом поощряются приобретение и повышение квалификации, а вознаграждаются работники скорее за соответствующие «инвестиции», нежели за непосредственные результаты, показанные на рабочем месте. Так, 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.

Вывод по первой главе

1. Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет: экономическую, социальную, нравственную функции. Выделяют следующие требования к организации стимулирования труда: комплексность; системность; регламентация; специализация; стабильность; целенаправленное творчество. Принципы, на которых основывается стимулирование: 1) доступность; 2) осязаемость; 3) постепенность; 4) минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой; 5) сочетание моральных и материальных стимулов; 6) сочетание стимулов и антистимулов.

2. Классификация по степени содержания стимулов делится на: 1) материальные – это материальные блага, которые получает часть или весь коллектив за выполнение трудовой деятельности, творческой деятельности и норм поведения; 2) нематериальные стимулы – моральное, организационное и стимулирование свободным временем.

3. Были рассмотрены три основные мировые модели организации, стимулирования и оплаты труда, отличающиеся структурой, методами, факторами и в целом идеей – американская, японская и западноевропейская.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»

2.1 Оценка социально-трудовых показателей ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Полное фирменное наименование Общества - Общество с ограниченной ответственностью «Завод ЖБИ «УРАЛ».

Сокращенное фирменное наименование Общества — ООО «ЖБИ «УРАЛ».

Место нахождения Общества: 456306, Российская Федерация, Челябинская обл., г. Миасс, Динамовское шоссе, д.4, оф.7.

Общество является юридическим лицом, созданным по законодательству Российской Федерации.

Общество состоит из структурных подразделений: производств, центров, служб, комбинатов, трестов, департаментов, управлений, цехов, отделов и иных подразделений.

Структурные подразделения Общества не являются юридическими лицами и действуют на основании соответствующих Положений, утверждаемых Генеральным директором Общества или иными лицами в установленном порядке.

Основной целью Общества является получение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- Производство и продажа ЖБИ;
- литейное производство;
- производство запасных частей и инструментов;
- торговля автотранспортными средствами;
- восстановление и ремонт машин и механизмов;

- транспортировка грузов и многое другое.

Завод ЖБИ «Урал» сегодня это:

- высокоорганизованное динамично развивающееся предприятие с чёткой структурой производства и хорошо налаженными связями с поставщиками;

- опытные и квалифицированные сотрудники;

- высокое качество обслуживания клиентов;

- надежность и оперативность в работе;

- высокий контроль качества инертных материалов, цемента и металла.

Главным принципом работы является максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Высококвалифицированный персонал формирует индивидуальный подход к каждому покупателю, что позволяет находить наиболее эффективные формы сотрудничества.

Оптимальные и актуальные цены, гибкая система накопительных скидок, быстрое обслуживание клиентов в офисе и оперативная отгрузка железобетона, комплектация заказов, доставка автотранспортом, ж/д контейнерами, вагонами – важнейшие факторы, которые позволяют компании увеличивать круг новых партнеров, клиентов и поддерживать постоянных.

«Завод ЖБИ «Урал» – это современное предприятие со своей инфраструктурой, имеющее свой автопарк, погрузочное оборудование, подъездные железнодорожные пути и осуществляющее весь комплекс изготовления и доставки продукции своим заказчикам. Предприятие располагает производственно-складскими мощностями, позволяющими предлагать широкий перечень продукции как для гражданского, так и для промышленного строительства. Ассортимент продукции позволяет использовать изделия завода ЖБИ «Урал» в процессе всего цикла строительных работ: от фундамента здания до отделки и благоустройства территории.

И частные потребители, и крупные заказчики предпочитают приобретать их сегодня на заводе ЖБИ «Урал». Качество – это самое главное, на что делается ставка. На рынке много строительных организаций, но выбирают продукцию потому, что со дня основания завода – а он уже без малого десять лет на строительном рынке – здесь выдерживается отличное качество продукции. И предприятие никогда не пойдет по пути ее удешевления за счет снижения надежности и прочности наших изделий.

Качество продукции, выпускаемой на заводе ЖБИ складывается из первоклассных исходных материалов у проверенных временем поставщиков. Высокомарочный цемент, гранитный щебень, строительные пески для бетона и раствора, арматура поставляется только с самых перспективных заводов России.

Хотя у предприятия и надежные поставщики, вся продукция, поступающая на завод, проходит входной контроль, осуществляются также операционный и приемочный контроль выпускаемой продукции и оценка качества бетонных смесей и арматурной стали. Для этого на заводе создана своя лаборатория, аттестованная в Челябинском центре стандартизации и метрологии.

В лаборатории имеются все условия для выполнения необходимых измерений и контроля. В частности, есть автоматическая камера нормального твердения, позволяющая хранить контрольные образцы бетона. Для проведения контроля морозостойкости бетона, раствора, а также контроля прочности бетонных образцов, изготовленных с применением различных противоморозных добавок, имеется морозильная камера периодического действия.

Здесь всерьез заботятся о том, чтобы потребители не сталкивались с проблемой некачественного бетона, ведь проверяется каждая партия выпущенной продукции.

Наряду с механическими методами применяются испытания бетона без разрушения. Для этого в лаборатории используется прибор ударного

импульса, а также дорогостоящий прибор ультразвукового импульса, позволяющий определить прочность не только верхних слоев железобетонных конструкций, но и всей конструкции в целом и получить более глубокий анализ изделий. Все поступающие базовые материалы для изготовления продукции завода хранятся в новых крытых складах с определенной поддерживающей температурой.

Немалую роль в осуществлении внутреннего контроля завода играет система видеонаблюдения – камерами оборудованы все производственные участки, транспортные магистрали и заводской периметр. В систему контроля на предприятии входят и электронные автомобильные весы грузоподъемностью 100 тонн, с помощью которых учитывается количество ввозимых на предприятие материалов и вывозимой продукции.

Завод постоянно развивается и совершенствуется. Так, в последние годы на предприятии проведена большая работа по реконструкции бетонорстворного узла. Сейчас он оснащен автоматизированной системой управления дозированием компонентов, то есть при приготовлении бетонных смесей и растворов полностью исключено влияние человеческого фактора. В результате изготавливаются только такие смеси и растворы, состав которых выверен и разрешен заводской лабораторией. Это еще один важный момент, положительно влияющий на высокое качество выпускаемой продукции.

Постоянно обновляется технологическая оснастка, что способствует постоянному расширению ассортимента выпускаемых железобетонных изделий. Только в 2021 году заводом было приобретено большое количество новых металлоформ. При этом специалисты учитывают индивидуальные пожелания заказчиков. Например, если ранее завод выпускал только 9-метровые сваи, то недавно были заказаны металлоформы под 12-метровые. Сейчас завод ЖБИ «Урал» изготавливает около 1000 наименований различных изделий, а также товарный бетон и кладочный раствор.

ООО «Завод ЖБИ «Урал» успешно выигрывает тендеры на поставку своих изделий и материалов таким строительным компаниям, как

«Финпромстрой», «Проминвест», Трест «Уралавтострой», «Уралградстрой», а также предприятиям АЗ «Урал», АО «ГРЦ Макеева», «ИВЕКО», «Миассводоканал», ГЛЦ «Солнечная долина» и другие.

С использованием материалов и изделий завода застраивался в последнее время Чебаркульский полигон, птицефабрика, ледовый дворец, торговый центр, молочный комбинат, коттеджный поселок «Залесье» в районе Челябинска.

Немало жилых и офисных зданий было построено с участием ООО «Завода ЖБИ «Урал» и в г. Чебаркуль. Это торговые комплексы «Карусель» и ТРК «Слон», новые жилые дома на ул. Инструментальщиков, в районе Комарово, на ул. Б. Хмельницкого, Луначарского и других.

Основные технико-экономические показатели ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлены в таблице 3.

Таблица 3 –Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Завод ЖБИ «Урал»

ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.из м	Годы					
		2020		2021		2022	
		показате ль	% к пред. году	показате ль	% к пред. году	показате ль	% к пред. году
Объем реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	3214589	115,63	3745968	116,53	4215859	112,54
Объем товарной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	3215893	116,63	3746005	116,48	4216000	112,55
Себестоимость товарной продукции.	тыс. руб.	3006752	117,63	3452859	14,84	3865253	111,94
Материальные затраты на 1 рубль товарной продукции	руб.	0,93	118,63	0,92	98,59	0,92	99,46
Производительность труда	объем ТП/ числе нность ь.	4070,75	119,63	4955,03	121,72	5847,43	118,01
Валовая прибыль	тыс. руб.	207 837	120,63	293109	141,03	350606	119,62

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность (по реализованной продукции)	%.	6,91	121,63	8,49	122,81	9,07	106,85

Из таблицы видим, что в 2022 году объем реализованной продукции по отношению к 2021 году вырос на 112,54 %, хотя в 2021г. по отношению к 2020г. темп роста реализованной продукции составил 116,53%. Рост себестоимости реализованной продукции и услуг обусловлен ростом объемов заказов на предприятии. В то же время материальные затраты на рубль товарной продукции (продукции, услуг) снизились за счет снижения затрат на энергоносители, за счет внедрения новых технологий и составили: 2020 – 0,93 руб.; 2021 – 0,92 руб.; 2022 – 0,92 руб.

С увеличением объемов производства товарной продукции (товаров, работ, услуг) возросла производительность труда в 2022 году на 118,01 % по отношению к 2021 году, в 2021 году – на 121,72 % по отношению к 2020 году.

За анализируемый период 2020-2022 годы наблюдается рост валовой прибыли: 2020- 207 837,0 тыс. руб.; 2021 – 293 109,0 тыс. руб.; 2022 – 350 606,0 тыс. руб.

Рентабельность реализованной продукции (товаров, работ, услуг) растет год от года: 2020 – 6,91%; 2021 – 8,49%; 2022 – 9,07%.

Объективной причиной увеличения объема и реализации продукции (товаров, работ, услуг) является то, что ООО «Завод ЖБИ «Урал» реализацию продукции (товаров, работ, услуг) производит по предоплате, дебиторская задолженность за реализованную продукцию имеет тенденцию к снижению.

ООО «Завод ЖБИ «Урал» имеет достаточно сложную и широкую организационную структуру. Общая численность работников в 2022 году составила 610 человек.

Анализ движения персонала на ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 гг. приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Движение персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022гг.

№ п/п	Показатели	Численность		
		2020	2021	2022
1.	Численность персонала на начало года	614	612	612
2.	Уволено, в т. ч.	26	29	27
	- по собственному желанию	22	27	21
	- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	6
3.	Принято на работу	24	30	25
4.	Численность персонала на конец года	612	613	610
5.	Среднесписочная численность персонала	613	612	611
6.	Коэффициент оборота по приему работников	0,04	0,05	0,04
7.	Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,05	0,05
8.	Коэффициент текучести кадров	0,04	0,05	0,05
9.	Коэффициент постоянства кадров	0,94	0,95	0,95

Проанализировав полученные коэффициенты можно сделать вывод, что в целом по предприятию рассчитываемые коэффициенты в 2021г. по отношению к 2020г. Имели следующую динамику:

- коэффициент оборота по приему работников: составил 0,05, коэффициент вырос на 0,01;
- коэффициент оборота по выбытию работников вырос и составил 0,05;
- коэффициент текучести кадров: коэффициент текучести кадров снизился и составил в 2021 году 0,05 (2020 год – 0,04), рост коэффициента вызван прежде всего тем, что заработная плата на предприятии на протяжении 2020-2021 гг. незначительная, и не смотря на последствия экономического кризиса 2014г., часть персонала ищет более подходящую работы с более высокой заработной платой;
- коэффициент постоянства кадров на протяжении 2020-2021 годов держался на уровне 0,94-0,95.

На рисунке 6 приведена диаграмма движения численности персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022гг.

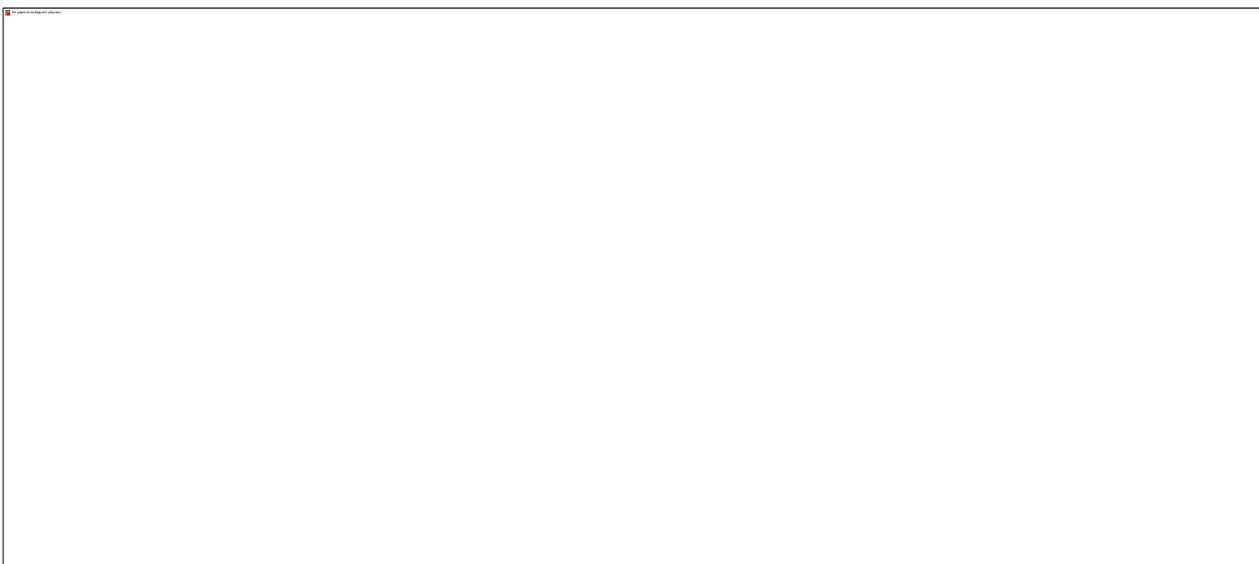


Рисунок 6 – Динамика движения численности персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 годы

В 2022 году все анализируемые коэффициенты имели тенденцию к снижению или оставались на уровне 2021 года. Прежде всего, значительное влияние имеют последствия экономических санкций Запада, которые приняли новый виток после начала СВО в Украине (санкции Запада – готовится 11 пакет (по состоянию на 15.06.2023г. пакет еще не принят): сотрудники более ответственно относятся к работе и не хотят «терять» заработок. Анализ состояния кадров в организации показал, что руководящий состав – это компетентные специалисты, знающие свою работу, которые эффективно руководят предприятием и добиваются повышения результатов.

Анализ социально-профессиональной структуры Завод ЖБИ «Урал» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Социально-профессиональная структура Завод ЖБИ «Урал»

Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.			Доля в общей численности, %			Средняя заработная плата, руб.			Темп роста ср. з/п, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Руководители	50	50	49	8,17	8,16	8,03	27589	29896	33869	122,76
Специалисты	84	82	80	13,73	13,38	13,11	13789	13985	14615	105,99
Рабочие	478	481	481	78,10	78,47	78,85	19563	19976	20987	107,28
Итого:	612	613	610	100	100	100	19896	218965	21459	107,86

Структуру персонала за 2022 год представим на рисунке 7.

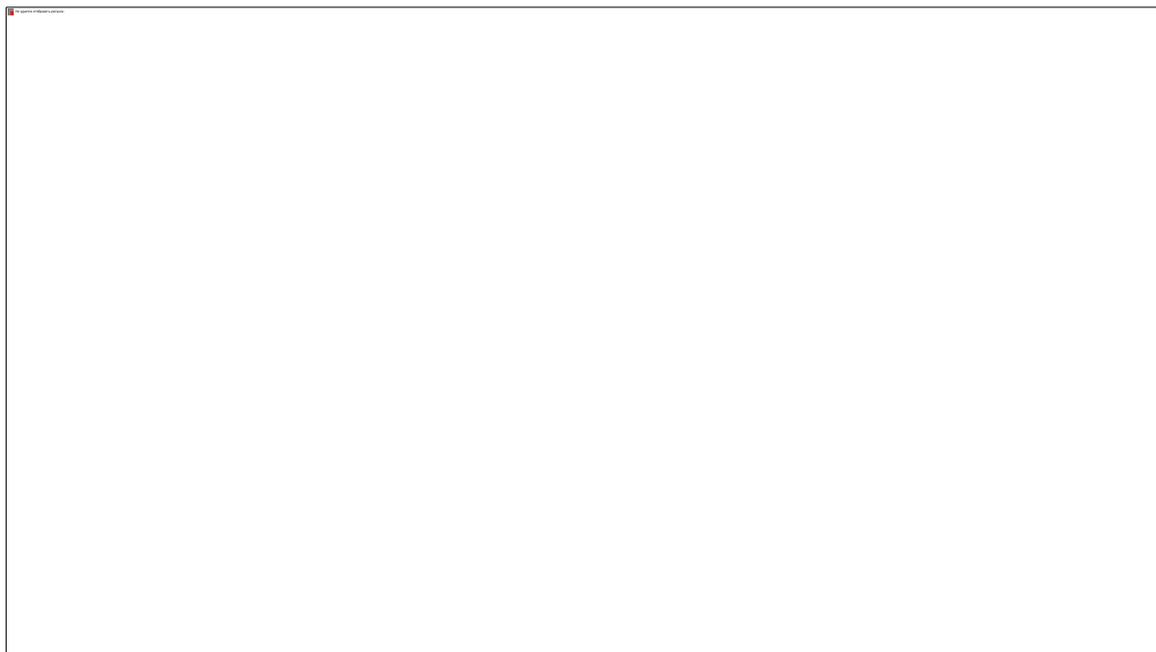


Рисунок 7– Структура персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 годы за 2022 год

Анализируя социально-профессиональную структуру Завод ЖБИ «Урал» делаем вывод о том, что за прошедший период 2020-2022 гг. доля руководителей в структуре персонала снизилась на 0,14% (8,03-8,17). Но при этом необходимо отметить, что выросла доля рабочих на 0,75% (78,85-78,10). В целом численность работников предприятия снизилась на 2 человека (610-612).

В таблице 6 представим возрастной состав сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 6 – Структура половому признаку ООО «Завод ЖБИ «Урал»

№ п/п	Показатели	2020		2021		2022	
		Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре	Численность, чел.	Доля в структуре
1.	Руководители	50	8,17	50	8,16	49	8,03
	-мужчины	42	6,86	42	6,85	42	6,89
	-женщины	8	1,47	8	1,46	7	1,15
2.	Специалисты	84	13,73	82	13,38	80	13,11
	-мужчины	48	7,84	48	7,83	49	8,03

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
	-женщины	36	5,88	36	5,87	31	5,08
3.	Рабочие-повременщики	478	78,10	481	78,47	481	78,85
	-мужчины	454	74,18	458	74,71	460	75,41
	-женщины	24	3,92	23	3,75	21	3,44
	Всего	612	100,0	613	100,0	610	100,0
	-мужчины	544	88,89	548	89,40	551	90,3
	-женщины	68	11,11	67	10,93	59	9,7

Анализируя структуру предприятия по половому признаку видим, что в численности работников доминируют мужчины – 89,40% на 01.01.2023г., но при этом женщины есть как в руководящих структурах, так и числе рабочих, на конец периода доля численности женщин рабочих специальностей составила 3,74% по состоянию на 01.01.2023г.

В таблице 7 представим информацию о возрастном составе сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 7 – Структура возрастного состава ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Возраст	2020,%	2021,%	2022,%
21-24 лет	19,88	19,88	15,6
25-30 лет	17,98	17,98	17,98
31-45 лет	34,94	34,94	35,0
46-55 лет	22,22	22,22	34,6
56-65 лет	4,68	4,68	12,42
старше 65 лет	0,29	0,29	0
Итого:	100	100	100

Анализ возрастной структуры показал, что основной состав работников находится в возрасте 31-55 лет и 46-55 лет. Хотя необходимо отметить приток молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения. Часть сотрудников, через десять лет выйдет на пенсию и уже сейчас необходимо готовить сменный состав.

В таблице 8 рассмотрим информацию о стаже сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 8 – Информация о стаже сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Стаж	2020,%	2021,%	2022,%
до 1 года	3,6	3,3	3,5
1-3 лет	12,8	12,5	11,6
4-5 лет	25,0	25,6	26,7
6-9 лет	33,1	33,3	34,9
более 10 лет	25,5	25,3	23,3
Итого:	100	100	100

На предприятии преобладают сотрудники, стаж работы которых по специальности свыше 4-5 лет.

В таблице 9 представим информацию об образовательном уровне сотрудников Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 9 – Информация об образовательном уровне сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Образование	2020,%	2021,%	2022,%
Высшее	14,02	14,1	13,9
Незаконченное высшее	2,33	2,34	2,5
Средне - специальное	59,0	60,2	60,6
Среднее	24,65	23,36	23,0
Итого:	100	100	100

Анализируя образовательный уровень сотрудников предприятия видим, что 14,1% сотрудников имеют высшее профессиональное образование, 2,5% сотрудников обучаются в высших учебных заведениях, среднее-специальное образование имеют 60,2% по состоянию на 01.01.2023 года.

Проанализируем состав и структуру фонда оплаты труда за 2021-2022гг.

В таблице 10 представим анализ состава и структуры фонда оплаты труда ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2021-2022гг.

Таблица 10 – Анализ состава и структуры фонда оплаты труда ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2021-2022гг.

Содержание	2021		2022		Абсолютное отклонение (+/-)	Темп роста, %
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %		
Фонд заработной платы всего, тыс. руб., в т.ч.	224154	100,00	234428	100	10273,9	104,58

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7
Выплаты по окладам, тыс. руб.	159612	71,21	167963	71,65	8350,7	105,23
Выплаты стимулирующего характера, тыс. руб.	36640	16,35	39760	16,96	3120	108,52
Выплаты компенсирующего характер (районный коэффициент 15%)	23941,8	10,68	25848	11,03	1906,2	107,96
Выплаты за неотработанное время (отпуск)	3960	1,77	857	0,37	-3103	21,64

Из данного проделанного анализа можно прийти к выводу, что фонд оплаты труда в 2020 год в сравнении с 2019 годом возрос на 10273,9 тыс. руб. рублей, темп роста составил 104,58 %. Увеличение Фонда оплаты труда произошло с помощью роста всех составляющих по видам основной и дополнительной оплаты труда, не считая выплаты компенсирующего характера связанных с режимом дня, в 2019-2020 годах их в организации не было.

Таким образом, структура фонда оплаты труда поменялась некардинально. Из анализа состава заработной платы можно увидеть, что самый большой удельный вес, как в 2022 году, так и в 2021 году приходится на выплаты по окладам они составляют 71,65 % в 2022 году (2021 – 71,51%). Это произошло, так как выплаты по окладам считается главной зарплатой сотрудника. Аналогично большой удельный вес в 2021 и 2022 году приходится на выплаты компенсирующего характера. Повышение почти всех показателей считается неплохой тенденцией для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Дальше проведем анализ трудовой мотивации работников персонала организации, носящее материальный и нематериальный характер.

2.2 Анализ трудовой мотивации работников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

В ООО «Завод ЖБИ «Урал» до настоящего времени в разработке находится Положение о стимулировании труда персонала. Дополнительные выплаты, носящие стимулирующий характер утверждаются приказом директора ООО «Завод ЖБИ «Урал» ежегодно или по мере необходимости, для выплат, носящих единовременный характер.

В таблице 11 проанализируем выплаты стимулирующего характера, которые имели место в анализируемой организации в период с 2020-2022 годы.

Таблица 11 – Выплаты стимулирующего характера (надбавки) к заработной плате в ООО «Завод ЖБИ «Урал» за 2020-2022 годы

Наименование выплаты стимулирующего характера	2020	2021	2022	Изменение, (+/-)	Темп роста, %
Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	7464	7972	8784	1320	117,7
Выплаты за качество выполняемых работ	12789	14879	15966	3177	124,8
Премииальные выплаты по итогам работы	12644	13789	15010	2366	118,7
Всего стимулирующие выплаты	32897	36640	39760	6863	120,9

Динамика выплат стимулирующего характера по организации за 2020-2022 годы представлена на рисунке 8.

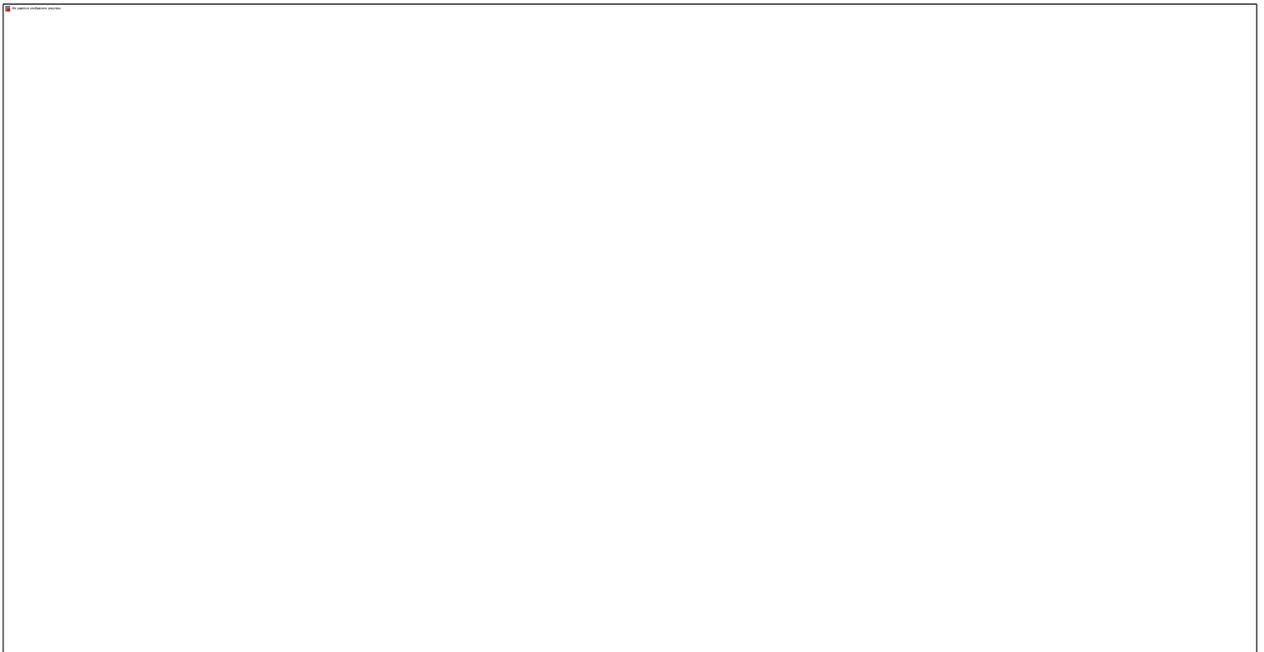


Рисунок 8 – Динамика выплат стимулирующего характера по организации за 2020-2022 годы

В ООО «Завод ЖБИ «Урал» используются три основных вида стимулирующих материальных выплат: за интенсивность и высокие результаты работы, за качество выполняемых работ и премиальные выплаты по итогам работы (в основном по итогам года):

– выплаты за интенсивность и высокие результаты работы на протяжении анализируемого периода имели тенденцию к росту и составили: 2020 – 7464 тыс. руб.; 2021 – 7972 тыс. руб.; 2022 – 8784 тыс. руб. На протяжении анализируемого периода рост в абсолютном выражении рассматриваемых выплат вырос на +1320,0 тыс. руб., в абсолютном выражении рост составил – 117,7%;

– выплаты за качество выполняемых работ на протяжении анализируемого периода имели тенденцию к росту и составили: 2020 – 12789 тыс. руб.; 2021 – 14879 тыс. руб.; 2022 – 15966 тыс. руб. На протяжении анализируемого периода рост в абсолютном выражении рассматриваемых выплат вырос на +2366,0 тыс. руб., в абсолютном выражении рост составил – 118,7 %.

Далее, проанализируем неденежные стимулы, используемые в ООО «Завод ЖБИ «Урал» для стимулирования труда персонала.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Завод ЖБИ «Урал» являются обязательным локальным нормативным актом организации, содержащим полную информацию о том, как организована работа коллектива. Принципы взаимоотношений работников и организации.

Внутренний регламент ООО «Завод ЖБИ «Урал» включает следующие разделы, тесно перекликающиеся со статьями ТК РФ:

- порядок приема на работу сотрудников;
- порядок увольнения сотрудников;
- режим работы и время отдыха;
- основные права и обязанности работодателя;
- основные права и обязанности работников;
- ответственность работодателя;
- ответственность работников;
- порядок оплаты труда;
- меры поощрения и меры взыскания;
- другие вопросы регулирования трудовых отношений (требования к внешнему виду работников, так называемый дресс-код, включая ограничения по использованию личных телефонов в служебное время, и т. п.).

Локальный акт одобрен профсоюзной организацией ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Рассмотрим какие материальные неденежные стимулы в виде социального пакета используются в ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Для того чтобы социальный пакет был эффективным инструментом мотивации, он должен быть:

- во-первых, актуальным для сотрудников;
- во-вторых, элементы соцпакета должны отличаться от предоставляемых льгот на других предприятиях.

В таблице 12 представим оценку актуальности социального пакета ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 12 – Оценка актуальности социального пакета ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Рейтинг	Название	Доля сотрудников	Вес	Результат (доля * вес)	Наличие в компании
1	Бесплатные обеды	0,93	11,5	10,695	-
2	Оплачиваемые транспортные расходы	0,91	11,3	10,283	10,283
3	Удобный график работы	0,88	11	9,68	-
4	Премия за выслугу лет	0,80	9,7	7,76	7,76
5	Премия от прибыли организации в конце года	0,79	9,6	7,584	-
6	Наличие медицинской страховки	0,77	9,4	7,24	-
7	Скидки на приобретение услуг организации	0,77	9,4	7,24	7,24
8	Абонементы в спортивные учреждения	0,62	7,1	4,402	4,402
9	Обучение или повышение квалификации за счет организации	0,56	6,1	3,416	3,416
10	Оплата мобильного телефона	0,49	5,1	2,499	2,499
11	Корпоративные мероприятия	0,48	4,9	2,352	2,352
12	Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха	0,43	4	1,72	1,72
13	Возможность получить кредит на личные нужды	0,9	1	0,09	-
	Итого	-	100	75	40

Шкала оценки:

75-51 – Социальный пакет актуальный. Сотрудники пользуются всеми предоставленными льготами.

50-26 – Элементами соцпакета пользуются лишь некоторые работники, для остальных они не актуальны. Соцпакет требует корректировки.

25-0 – Предоставленный работникам соцпакет не актуальный. В нём присутствуют невостребованные льготы. Необходимо полностью пересматривать его составляющие.

Таким образом, социальный пакет ООО «Завод ЖБИ «Урал» набрал 40 баллов из 75 возможных, что соответствует среднему значению. Это означает, что в пакете присутствуют элементы, не пользующиеся спросом у работников. Среди предоставленных льгот самыми актуальными признаны – оплачиваемые транспортные расходы и премия за выслугу лет, а самыми невостребованными – путевки в санатории и корпоративные мероприятия. Невостребованные льготы необходимо заменить такими, которые заняли более высокий рейтинг – бесплатные обеды, удобный график работы.

Социальный пакет работников организации прописан в Коллективном договоре ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Далее, рассмотрим какие нематериальные виды стимулирования и льготы использует в ООО «Завод ЖБИ «Урал» (рис. 9).

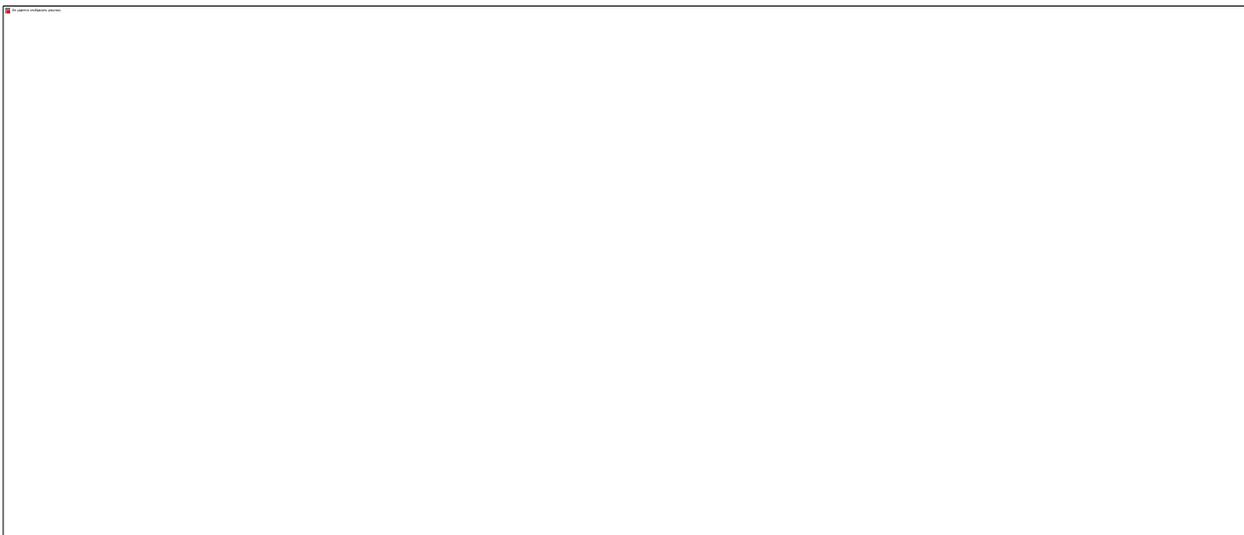


Рисунок 9 – Нематериальные виды стимулирования и льготы использует в ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Далее, для полноты представления картины о том, какие направления нематериального стимулирования приняты в ООО «Завод ЖБИ «Урал», проведем социологический опрос среди работников организации в количестве 28 человек (приложение А и приложение Б). Результаты соцопроса представлены ниже.

На рисунке 10 представим ответ на вопрос: «Какие виды нематериального стимулирования труда персонала есть в Вашей организации Вы знаете?».

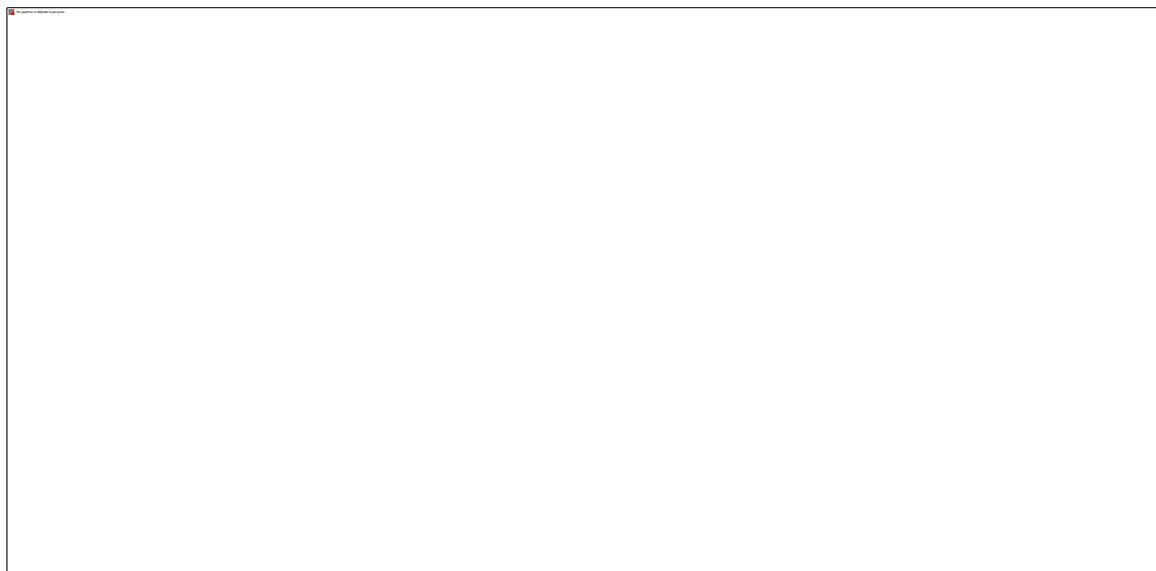


Рисунок 10 – Ответ на вопрос: «Какие виды нематериального стимулирования труда персонала есть в Вашей организации Вы знаете?»

На вопрос о том: «Какие виды нематериального стимулирования труда персонала есть в Вашей организации Вы знаете?» - 22 человека (78,57%) ответили положительно, да они знают, что в виде нематериальной стимуляции работники предприятия получают символические подарки, проводятся корпоративные праздники, работники с семьями выезжают на физкультурно-массовые мероприятия и на природу. 17,86 %, что составляет 5 человек от числа опрошенных, сказали, что не интересуются данным вопросом, в подобных мероприятиях не участвуют. 1 человек, что в структуре отвечающих составило 3,57%, заявил, что ничего об этом не знает (видимо вновь принятый).

На рисунке 11 представим ответ на вопрос: «Какие льготы есть в Вашей организации?».

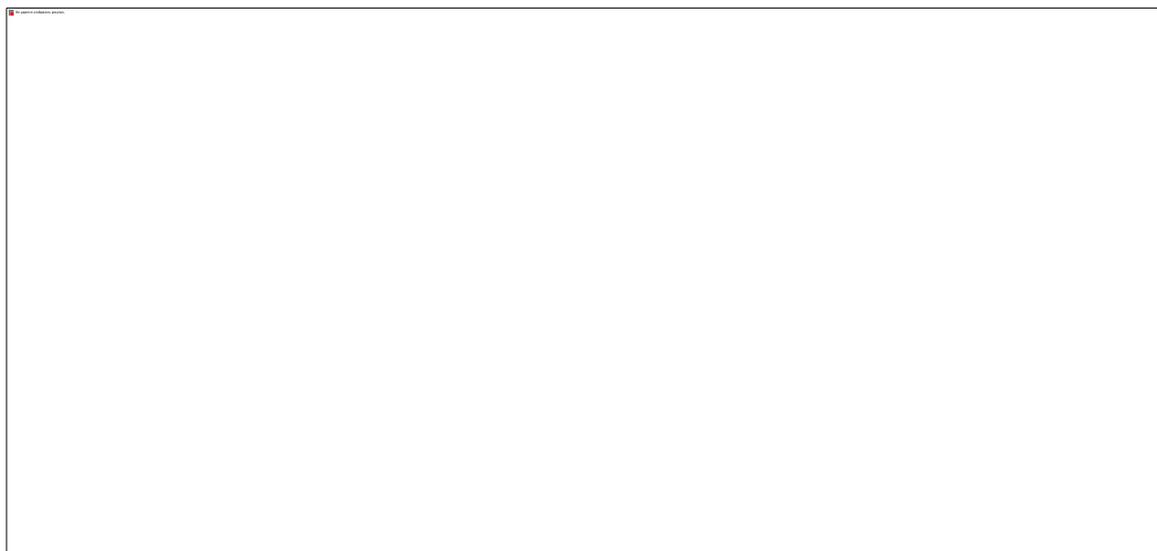


Рисунок 11 – Ответ на вопрос: «Какие льготы есть в Вашей организации?»

На вопрос о том: «Какие льготы есть в Вашей организации?» - 50,0% опрошенных (14 человек) ответили, что в организации предоставляются несколько сокращенных рабочих дней в году (которые оплачиваются работодателем), что это очень удобно и стимулирует персонал к более качественной работе и высоким результатам труда. Об этих льготах ничего не слышали 12 человек, что составило 42,86% опрошенных. Данный вопрос совершенно не интересует 2 человек, что составило 7,14% опрошенных

На рисунке 12 представим ответ на вопрос: «Есть ли в Вашей организации такой вид нематериального стимулирование как карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию компании?».

На вопрос о том: «Есть ли в Вашей организации такой вид нематериального стимулирование как карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию организации?» - 32,14% (9 человек) опрошенных ответили, что знают, что в качестве нематериального стимулирования может выступать карьерный рост работников (это и будет являться стимулом), но категорично ответили, что в их организации такого нет. Здесь должности занимают либо родственниками руководства, либо ищутся со стороны.



Рисунок 12 – Ответ на вопрос: «Есть ли в Вашей организации такой вид нематериального стимулирование как карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию организации?»»

При этом больший процент опрошенных – 60,72% (17 человек), вообще не верит в такое стимулирование трудовой деятельности в анализируемом предприятии. Конечно же и здесь оказались те, кто не задумывался над этим вопросом, их 7,14% (2 человека)

На рисунке 13 представим ответ на вопрос: «Испытываете ли гордость за организацию в которой работаете?»».

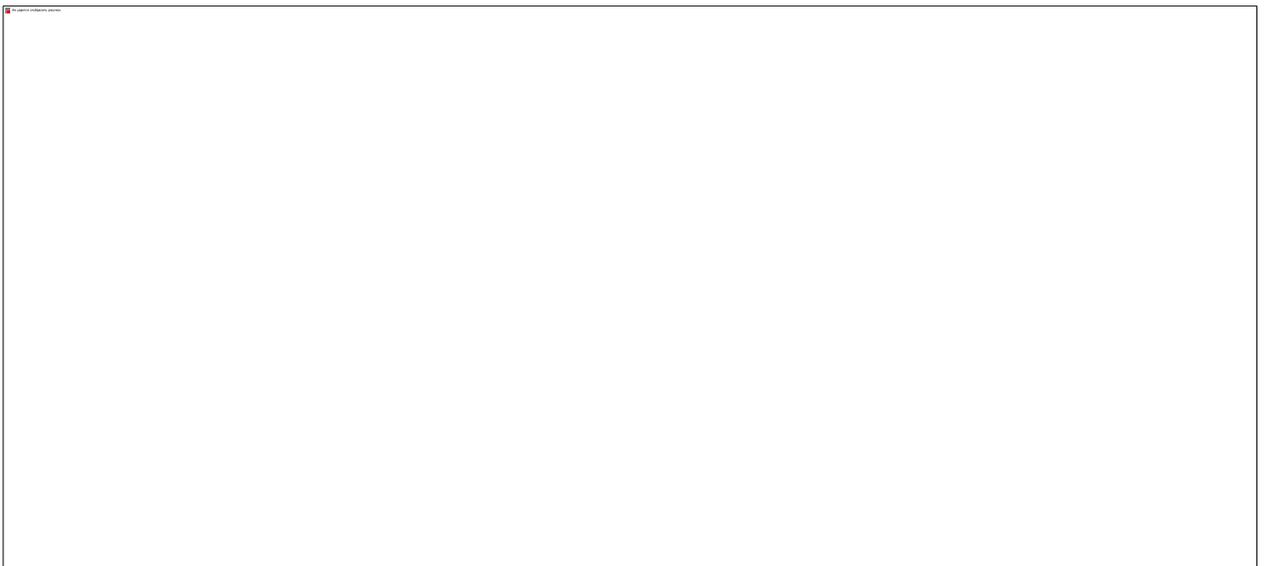


Рисунок 13 – Ответ на вопрос: «Испытываете ли гордость за организацию в которой работаете?»»

На вопрос о том: «Испытываете ли гордость за организацию в которой работаете?», мнения респондентов разделились следующим образом: 12 человек (42,86%) опрошенных испытывают гордость, что работают на ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Если найдут работу с более высокой зарплатой, то уйдут, так ответили 9 человек (32,014%) опрошенных. Гордиться тут абсолютно нечем, так считают 2 человека (7,14%) опрошенных. О том, что им все равно где работать, главное получать заработную плату ответили 17,86% – 5 человек.

Таким образом, проведённый социологический опрос, охвативший небольшую часть работающих в организации человек – 28 человека (28/356=7,9 %) позволили сделать следующие общие выводы:

- большая часть, полагает, что им есть чем гордиться и они рады работе на ООО «Завод ЖБИ «Урал»;

- часть сотрудников, а это 9 человек, при первой же возможности покинут данное предприятие в поиске большей заработной платы;

- большая часть сотрудников имеет некоторое представление о нематериальном стимулировании труда в организации, при этом 17 человек, не верят в карьерный рост в данной организации;

- большая часть опрошенных, с полной уверенностью заявили, что в организации проводятся корпоративные праздники, совместные физкультурно-оздоровительные мероприятия, делаются символические подарки.

Проведя анализ стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал», можно сделать вывод о том, что:

- в организации применяется система стимулирования работников, которая выражается в выплатах за интенсивность и высокие результаты;

- выплаты за качество выполняемых работ;

- премиальные выплаты по итогам работы;

– есть поощрения нематериального характера, такое как символические подарки, корпоративные праздники, совместные физкультурно- оздоровительные мероприятия.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации;
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться;
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры;
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Выводы по проведенному анализу с указанием документов, регламентирующих материальное и нематериальное стимулирование труда персонала, представим в таблице 13.

Таблица 13 – Выводы по анализу системы стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Виды выплат	Документы, регламентирующие материальное и нематериальное стимулирование труда работников
1. Материальное стимулирование труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал»	<p>1. Положение об оплате труда.</p> <p>Настоящее Положение устанавливает общий порядок оплаты труда для всех работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».</p> <p>Положение имеет целью повышение мотивации к труду персонала Общества, обеспечение материальной заинтересованности Работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении плановых заданий, снижении затрат на производство единицы продукции (работ, услуг), совершенствовании технологических процессов, творческом и ответственном отношении к труду.</p> <p>Настоящее Положение распространяется на лиц, принятых на работу в соответствии с распорядительными актами руководителя Общества (далее – Работодатель) и осуществляющих трудовую деятельность на основании</p>

1	2
	<p>заключенных с ними трудовых договоров (далее – Работники).</p> <p>Настоящее Положение распространяется в равной степени на Работников, работающих на условиях совместительства (внешнего или внутреннего) и на дистанционных работников.</p> <p>В Обществе устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда, если трудовым договором с Работником не предусмотрено иное.</p> <p>Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы Работника зависит от фактически отработанного времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). При этом наряду с заработной платой Работникам выплачивается материальное поощрение за выполнение трудовых функций при соблюдении ими условий премирования, предусмотренных настоящим Положением.</p> <p>Ежемесячная оплата труда Работников Общества состоит из постоянной и переменной частей.</p> <p>Постоянная часть оплаты труда является гарантированным денежным вознаграждением за выполнение Работником возложенных на него трудовых обязанностей. Постоянной частью заработной платы является оклад (должностной оклад) согласно действующему штатному расписанию. Переменной частью оплаты труда являются премии, а также надбавки и доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных.</p> <p>2. Положение о премировании работников ООО «Завод ЖБИ «Урал». В настоящее время ПОЛОЖЕНИЕ находится в стадии разработки.</p>
<p>2. Нематериальное стимулирование труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»</p>	<p>2. В ООО «Завод ЖБИ «Урал» до настоящего времени не разработано Положение о нематериальном стимулировании труда персонала предприятия.</p> <p>Стимулирование нематериального характера, которое выражается в : символических подарках, корпоративных праздниках и т.д., осуществляется согласно приказов директора предприятия.</p>

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

– слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации;

- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться;
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры;
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

При этом, необходимо выделить следующие проблемные моменты, в стимулировании труда работников предприятия, которые представим в таблице 14.

Таблица 14 – Проблемы в сфере стимулирования труда

Виды стимулирования труда	Формулировка проблем	Краткая характеристика
Материальные денежные	1. Не все работники организации владеют информацией о том, как материальные стимулы действуют в организации. 2. Работники предприятия считают, что недостаточно выплат материального стимулирования в организации.	1. О том какие выплаты стимулирующего характера лучше всего представляют работники офиса. Что касается работников части специалистов и технического персонала, то они не в полном объеме владеют информацией. 2. Добавит дополнительные выплаты стимулирующего характера в оплаты труда работников.
Нематериальные неденежные	Отсутствуют стимулы, которые работники организации хотели бы видеть в своем социальном пакете.	Среди таких стимулов можно выделить оплату телефона за счет организации, возможности взятия беспроцентного кредита на собственные нужды.
Нематериальные	В организации не разработано Положение о нематериальные стимулирования работников.	Оказываемые работникам предприятия нематериальные стимулы закрепляются приказами по организации за подписью директора. Отсутствуют единый документ, где бы были прописаны виды нематериальных стимулов.

Таким образом, проблемы выявленные в сфере стимулирования труда, сформулируем следующим образом:

1) Не все работники организации владеют информацией о том, как материальные стимулы действуют в организации.

2) Работники предприятия считают, что недостаточно выплат материального стимулирования в организации.

3) Отсутствуют стимулы, которые работники организации хотели бы видеть в своем социальном пакете.

4) В организации не разработано Положение нематериальном стимулировании работников организации.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию трудовой мотивации работников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Таким образом, проведенный анализ позволил выделить проблемы в части стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» и предложить рекомендации, направленные на их устранение (таблица 15).

Таблица 15 – Проблемы, выявленные в стимулировании труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» и рекомендации, направленные на их устранение

Виды стимулирования труда	Формулировка проблем	Краткая характеристика	Рекомендации по решению проблемы
Материальные денежные	1. Не все работники организации владеют информацией о том, как материальные стимулы действуют в организации. 2. Работники предприятия считают, что недостаточно выплат материального стимулирования в организации.	1. О том какие выплаты стимулирующего характера лучше всего представляют работники офиса. Что касается работников части специалистов и технического персонала, то они не в полном объеме владеют информацией. 2. Добавит дополнительные выплаты стимулирующего характера в оплату труда работников.	1. Необходимо разместить стенд в фойе офиса, где можно было бы вывешивать информацию по стимулированию работников предприятия. 2. Разработать «Положение о материальном стимулировании труда работников»
Нематериальные неденежные	Отсутствуют стимулы, которые	Среди таких стимулов можно выделить оплату	3. В организации необходим внести

1	2	3	4
	работники организации хотели бы видеть в своем социальном пакете.	телефона за счет организации, возможности взятия беспроцентного кредита на собственные нужды.	дополнение в социальный пакет работник, предусмотрев такой вид денежного стимулирования как выдача беспроцентного кредита сроком на год.
Нематериальные	В организации не разработано «Положение о нематериальном стимулировании работников предприятия»	Оказываемые работникам предприятия нематериальные стимулы закрепляются приказами по предприятию за подписью директора. Отсутствует Положение о нематериальной мотивации работников предприятия, где бы были прописаны виды нематериальных стимулов	4.Необходимо разработать Положение о нематериальном стимулировании работников предприятия.

Таким образом, рекомендации по стимулированию работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» сформулируем следующим образом:

Первая рекомендация. Необходимо разместить стенд в фойе офиса, где можно было бы вывешивать информацию по стимулированию работников предприятия.

Выполнение данной рекомендации позволит своевременно информировать вест штатный состав работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» о стимулирующих выплатах материального характера. Несмотря на то, что все выплаты закреплены в Положении об оплате труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал», и работники ознакомлены с ними, когда дело доходит до выяснения того, знают ли их сотрудники, то выясняется, что не все сотрудники знают и далеко не все.

На информационном стенде необходимо разметить информацию по стимулирующим выплатам, сделав выписку из Коллективного договора организации. Так же необходимо размещать приказы директора, в случае, когда стимулирующая выплата носит индивидуальный характер.

Вторая рекомендация. Добавить дополнительные выплаты стимулирующего характера в оплату труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Необходимо разработать «Положение о материальном стимулировании труда работников» (проект Положения и приказ о введении положения представлен в приложении А).

В таблице 16 представим Мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положение о материальном стимулировании труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Таблица 16 – Мероприятия, сроки реализации, ответственные и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положение о материальном стимулировании труда работников» работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Контроль
1	2	3	4
1.Определение целей и задач проекта «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс	До 01 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, заместитель директора	Директор
2. Определение сроков реализации проекта «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс	До 10 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, заместитель директора	Директор

1	2	3	4
3. Разработка основных положений проекта «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс (приложение В)	До 10 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, заместитель директора	Директор
4.Подготовка проекта Приказа об утверждении «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс (представлен приложении Г).	До 20 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, заместитель директора	Директор

Рассмотрим подробнее положения проекта «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Оказание материальной помощи.

При утверждении фонда оплаты труда на год предусматриваются средства на выплату материальной помощи из расчета трех должностных окладов в год на одного работника.

Выплата материальной помощи производится в соответствии с заявлением работника по приказу директора, который готовит Ведущий специалист по управлению персоналом и передает в бухгалтерию.

Материальная помощь выплачивается в размере должностного оклада при уходе работника в очередной отпуск, а также при происшествии несчастных случаев в семье, длительной либо тяжелой болезни работника, в случаях стихийных бедствий по усмотрению руководителя в размере не более двух должностных окладов в год при наличии средств.

Единовременные выплаты за счет экономии фонда оплаты труда.

Неиспользованные в течение квартала, года средства фонда оплаты труда на выплату надбавок, премирование и оказание материальной помощи могут быть использованы после окончания отчетного периода по приказу директора на выплату поощрительных премий и компенсационных выплат.

Выплаты за счет экономии фонда оплаты труда по итогам работы за год производятся по решению директора.

Третья рекомендация. В организации необходимо внести дополнение в социальный пакет работника, предусмотрев такой вид денежного стимулирования как выдача беспроцентного кредита сроком на год.

Руководитель организации вправе предоставить сотруднику заем на его личные нужды. Заем может быть процентным и беспроцентным. От условий договора займа зависит расчет налога на прибыль и НДФЛ.

Операции займа регулируются главой 42 ГК РФ. Передача в долг денег оформляется договором займа в письменной форме. По соглашению сторон к договору может быть приложен документ, который подтверждает передачу займа (расписка, акт).

Договор вступает в силу с момента передачи денег (п. 1 ст. 807 ГК РФ).

В договоре займа нужно определить сумму, порядок и сроки возврата, размер и порядок уплаты процентов. Особое внимание следует уделить процентной ставке. Если ваш договор является безвозмездным, обязательно пропишите это условие. При отсутствии данной информации договор по умолчанию считается процентным (ст. 809 ГК РФ).

Если в договоре не установлен размер процентов, его определяют исходя из ставки рефинансирования на день уплаты займа или его части (п. 1 ст. 809 ГК РФ).

Сотруднику можно предоставить заем только в рублях (ст. 9 Федерального закона от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле»).

Если не определен срок возврата займа, сотрудник обязан вернуть его по требованию организации в течение 30 дней (п. 1 ст. 810 ГК РФ). Заем можно

вернуть досрочно, если это не противоречит условиям договора (п. 2 ст. 810 ГК РФ).

Займы можно выдавать сотрудникам в любом размере. Если сумма займа равна или превышает 600 тысяч рублей, то такой заем подлежит обязательному контролю со стороны банка. Это требование прописано в пп. 4 п. 1 ст. 6 Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Работник может вернуть заем в кассу или на расчетный счет организации. Также по соглашению сторон сумму долга можно удерживать из заработной платы. Размер удержаний не может превышать 20 % от суммы зарплаты (ст. 138 ТК РФ).

Четвертая рекомендация. В ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс необходимо разработать Положение о нематериальном стимулировании труда персонала предприятия.

Рассмотрим основные положения проекта «Положение о нематериальном стимулировании труда персонала».

Процесс мотивации нацелен на создание мероприятия по поощрению персонала предприятия, повышение эффективности производственной деятельности и увеличение удовлетворенности работой всех категорий трудоустроенных лиц. Посредством формирования конкретных условий, побуждающих сотрудников компании разделять единые ценности фирмы.

Формирование системы нематериальных стимулов также имеет целью развивать и поддерживать систему мотивации персонала в целом. Текущее положение предполагается для формирования основных принципов, правил и иных формализованных бумаг по нематериальной мотивации персонала.

На базе текущего положения формируется план мероприятий по нематериальному стимулированию, который предполагает вовлечение и участие всех групп персонала.

Предприятие создает пакет нематериальной мотивации из таких типов нематериальных стимуляторов:

Поощрения – предполагается публичное признание результатов труда сотрудника в качестве благодарности;

Награждения – выражаются в выдаче статусных знаков отличия, грамот, дипломов;

Ценные подарки – сувениры, купоны на приобретение ценных вещей;

Изменение статуса сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности;

Блага. Выражающиеся в предоставляемых сотруднику программах негосударственных пенсионных фондов, льготы по кредитам, страхование жизни и пр., в том числе, для родственников и членов семей работников;

Дополнительные льготы. Выражаются в оформлении полиса дополнительного медицинского страхования. Правом пользования услугами оздоровительных учреждений в области косметологии и физической культуры.

В целях признания достижений персонала, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения внутренней культуры компании, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, предприятие проводит периодические, ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников через:

- награждение субъектов, достигших выдающихся результатов в привлечение клиентов, увеличении прибыли;

- награждение субъектов за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий;

Чтобы объединить интересы сотрудников и предприятия, выразить благодарность сотрудникам за труд, О ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);
- мероприятия для чествования компании (День рождения компании, Юбилей компании);
- мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);
- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
- мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников).

Начальник управления персоналом формирует программы мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников предприятия и оформляет план их проведения в формализованных документах, основанных на данном положении о нематериальной мотивации сотрудников компании, утвержденных директором по персоналу.

Рассмотрим мероприятия, сроки реализации, ответственных и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта Положения о нематериальном стимулировании персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс (таблица 17.).
Таблица 17 – Мероприятия, сроки реализации, ответственные и кто будет осуществлять контроль за разработкой проекта «Положения о нематериальном стимулировании персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Контроль
1.Определение целей и задач проекта «Положение о нематериальном стимулировании персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс	До 01 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, начальник управления персоналом	Директор

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
2.Разработка основных положений проекта «Положение о нематериальном стимулировании персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс (приложении Д).	До 20 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, начальник управления персоналом	Директор
3.Подготовка проекта Приказа об утверждении «Положение о нематериальном стимулировании персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс (приложении Е).	До 25 октября 2023г.	Начальник ОТиЗП, начальник управления персоналом	Директор

Далее, необходимо дать оценку экономической и социальной эффективности предложенных рекомендаций.

В таблице 18 представим экономические показатели ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс в прогнозном периоде, с учетом повышения производительности труда работников организации.

Таблица 18 – Основные показатели финансовой деятельности ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс в прогнозном периоде

Показатель	2020, млн. руб.	2021, млн. руб.	2022, млн. руб.	2023, млн. руб. (прогноз)	2024, млн. руб. (прогноз)	Абсолют. отклонение 2024/2023 (+/-) (прогноз), млн. руб.	Относит. отклонение 2024/2023 (прогноз), %
Выручка	612,63	624,63	639,45	678,63	710	+31,37	104,62
Себестоимость	531,63	546,6	572,8	589,9	612	+22,1	103,75
Валовая прибыль	81	78,03	66,65	88,73	98	+9,27	110,45

Налог на прибыль (20%)	16,2	15,61	13,33	17,75	19,60	+1,85	110,45
Чистая прибыль	64,8	62,424	53,32	70,98	78,4	+7,42	110,45

На рисунке 14 представим динамику финансовых показателей в прогнозном периоде.



Рисунок 14 – Рост выручки от реализации и чистой прибыли после внедрения предложенных рекомендаций (прогноз)

Анализируя прогнозные данные на 2024 год, видим следующие результаты:

- выручка от реализации готовой продукции предприятия увеличится в 2024 году на +31,37 млн. руб., составив тем самым 71,0 млн. руб. (2023 – 678,63 млн. руб.), относительное отклонение показателя (темп роста) в 2024 году по отношению к 2023 году составит +4,62%;

- валовая прибыль предприятия так же увеличится в 2024 году на +9,27 млн. руб., составив тем самым 98,0 млн. руб. (2023 – 88,73 млн. руб.), относительное отклонение показателя (темп роста) в 2024 году по отношению к 2023 году составит +10,45%;

– чистая прибыль так же вырастет, пропорционально росту выручки и валовой прибыли в 2024 году на +7,42 млн. руб., составив тем самым 78,4 млн. руб. (2023 – 70,98 млн. руб.), относительное отклонение показателя (темпа роста) в 2024 году по отношению к 2023 году составит +10,45%;

– предприятие уплатит налога на прибыль в 2024 году в размере 19,6 млн. руб. (+1,85 млн. руб. по отношению к 2023 году), темп роста отчислений налога на прибыль составит +10,45%.

Таким образом, согласно производственной программы предприятия на 2023-2024 годы планируется увеличение производства готовой продукции за счет увеличения количества заказов, а так за счет простоя цен на энергоносители.

У предприятия будут средства, которые они смогут направить на дополнительное стимулирование оплаты труда в виде премиальных выплат.

Далее, рассмотрим социальный эффект от внедрения предложенных рекомендаций, который представим в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка социальной эффективности предложенных рекомендаций

Предлагаемые рекомендации	Предполагаемый социальный эффект
Первая рекомендация. Необходимо разместить стенд в фойе офиса, где можно было бы вывешивать информацию по стимулированию работников предприятия.	1) повысится уровень информированности работников о видах стимулов в организации; 2) заинтересованность в работе и рост производительности труда персонала.
Вторая рекомендация. Разработать «Положение о материальном стимулировании труда работников» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс	1) появление «дополнительных» благ влияет на уровень заинтересованности в работе; 2) рост производительности труда.
Третья рекомендация. В организации необходимо внести дополнение в социальный пакет работника, предусмотрев такой вид денежного стимулирования как выдача беспроцентного кредита сроком на год.	1) снижение текучести кадров; 2) рост производительности труда.
Четвертая рекомендация. В ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс необходимо разработать Положение о нематериальном стимулировании персонала	1) конкурентное преимущество, организация приобретает имидж социально-ориентированного работодателя. 2) рост результатов деятельности предприятия; 3) формирование корпоративной культуры и «эталонного» поведения.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций будет заключаться в следующем:

- в ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс будет создан пакет нематериальной мотивации сотрудников, включающий в себя: публичное поощрение; награждения (грамоты, дипломы); ценные подарки; изменение статуса сотрудника организации; блага; дополнительные льготы;
- правильно выстроенная система материального и нематериального стимулирования может обеспечить значительный эффект в достижении работниками требуемых результатов труда;
- нематериальное стимулирование станет конкурентным преимуществом, благодаря которому ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс приобретает имидж социально-ориентированного работодателя;
- выстроится система, позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности;
- будет сформирована корпоративная культура и «эталоны» поведения;
- повысится заинтересованность в работе и производительность труда персонала.

Вывод по второй главе

В ходе анализа были выявлены недостатки в сфере стимулирования труда, которые сформулируем следующим образом: 1) не все работники организации владеют информацией о том, как материальные стимулы действуют в организации; 2) работники предприятия считают, что недостаточно выплат материального стимулирования в организации (необходимо внести дополнения в Положение о материальном стимулировании труда работников предприятия); 3) отсутствуют стимулы,

которые работники организации хотели бы видеть в своем социальном пакете;
4) в организации не разработано Положение нематериальном стимулировании работников организации.

По недостаткам выявленных в ходе проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию работы по стимулированию труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»: 1) необходимо разместить стенд в фойе офиса, где можно было бы вывешивать информацию по стимулированию работников предприятия; 2) добавить дополнительные выплаты стимулирующего характера в оплату труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал». Необходимо разработать «Положение о материальном стимулировании труда работников»; 3) в организации необходим внести дополнение в социальный пакет работника, предусмотрев такой вид денежного стимулирования как выдача беспроцентного кредита сроком на год; 4) на ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс необходимо разработать Положение о нематериальном стимулировании труда персонала предприятия.

После предложенных мероприятий по устранению выявленных недостатков был рассчитан экономический эффект и определён социальный эффект. Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций будет заключаться в том, что с введением Положений о материальном и нематериальном стимулированию труд работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс, выручка в организации вырастет на +31,37 млн. руб. в абсолютном выражении, и на +4,62 % в относительном выражении. Так же увеличиться чистая прибыль организации: +7,42 млн. руб. – рост чистой прибыли в абсолютном выражении; +10,45% - относительное отклонение. Предприятие уплатить налога на прибыль 19,6 млн. руб. (+1,85 млн. руб. по отношению к 2023 году), темп роста отчислений налога на прибыль составит +10,45%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хорошо развитая система стимулирования труда персонала – это важнейший фактор успеха организации. В современных организациях важнейший акцент делается на персонал, так как он является главным фактором обеспечения успешности и конкретности в особенности развитых предприятий.

Одним из основных звеньев механизма побуждения человека к активной трудовой деятельности является стимулирование труда персонала, представляющее собой метод воздействия на трудовое поведение работников через их мотивацию.

Детально разработанная система стимулирования труда способствует мобилизации трудового потенциала, возбуждению необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, повышению качества выполняемых работ.

Проведен анализ социально-трудовых показателей и стимулирования труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс, выявлены проблемы в стимулировании труда персонала организации.

Проведя анализ стимулирования труда персонала предприятия, можно сделать вывод о том, что: в организации применяется система стимулирования работников, которая выражается в выплатах за интенсивность и высокие результаты; выплаты за качество выполняемых работ; премиальные выплаты по итогам работы; есть поощрения нематериального характера, такое как символические подарки, корпоративные праздники, совместные физкультурно-оздоровительные мероприятия.

При этом, необходимо выделить следующие проблемные моменты, в стимулировании труда работников предприятия:

1) Не все работники организации владеют информацией о том, как материальные стимулы действуют в организации.

2) Работники предприятия считают, что недостаточно выплат материального стимулирования в организации. Не разработано Положение о материальном стимулировании работников предприятия.

3) Отсутствуют стимулы, которые работники организации хотели бы видеть в своем социальном пакете.

4) На предприятии не разработано Положение нематериальном стимулировании работников организации.

По недостаткам выявленных в ходе проведенного анализа, предлагаем мероприятия по совершенствованию работы по стимулированию труда персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Таким образом, рекомендации по стимулированию работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс сформулируем следующим образом:

Первая рекомендация. Необходимо разместить стенд в фойе офиса, где можно было бы вывешивать информацию по стимулированию работников предприятия.

Вторая рекомендация. Добавить дополнительные выплаты стимулирующего характера в оплату труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс. Разработать «Положение о материальном стимулировании труда персонала» ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс.

Третья рекомендация. В организации необходим внести дополнение в социальный пакет работник, предусмотрев такой вид денежного стимулирования как выдача беспроцентного кредита сроком на год.

Четвертая рекомендация. В ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс необходимо разработать Положение о нематериальном стимулировании работников организации.

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций будет заключаться в том, что с введением Положений о материальном и нематериальном стимулировании труда работников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

г.Миасс, выручка в организации вырастет в абсолютном и относительном выражении. Так же увеличиться и чистая прибыль организации.

Социальный эффект от внедрения рекомендаций будет заключаться в следующем:

- в ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс будет создан пакет нематериальной мотивации сотрудников, включающий в себя: публичное поощрение; награждения (грамоты, дипломы); ценные подарки; изменение статуса сотрудника организации; блага; дополнительные льготы;

- правильно выстроенная система материального и нематериального стимулирования может обеспечить значительный эффект в достижении работниками требуемых результатов труда;

- нематериальное стимулирование станет конкурентным преимуществом, благодаря которому ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс приобретает имидж социально-ориентированного работодателя;

- выстроится система, позволяющая повысить заинтересованность работника в улучшении результатов своей деятельности;

- будет сформирована корпоративная культура и «эталоны» поведения;

- повысится заинтересованность в работе и производительность труда персонала.

Таким образом, цель достигнута, поставленные задачи выпускной квалификационной работы выполнены в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (ред. от 04.07.2020) [Текст] // Российская газета. – 04.07.2020. – № 144.
2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом [Текст]/ Е. М. Бабосов. – М.: ТетраСистемс, 2022. – 288 с.
3. Бабынина, Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт: автореф. [Текст] / Л. С. Бабынина. – М. : [б. и.], 2014. – 45 с.
4. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ С.В. Баженов. // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2018. –Том 7, №4. – С. 84-85.
5. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 560 с.
6. Беляева, С.В., Смирнова, О.П. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте [Текст] / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2020. – № 40. – С. 20-44.
7. Богатырева, И.В., Богатырев, А.Е. Оценка влияния материальной заинтересованности и трудовой активности персонала на рост производительности труда [Текст] / И.В. Богатырева, А.Е. Богатырев. // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 4. – С. 827-840.
8. Вайсбурд, В. А. Экономика труда: учеб. пособие [Текст] / В. А. Вайсбурд. – М. : Омега-Л, 2021. – 376 с.

9. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учеб. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2021. – 306 с.
10. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду [Текст] / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2020. – С. 75-78.
11. Генкин, Б. М. Основы организации труда: учеб. пособие [Текст] / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. – М. : Норма, 2020. – 399 с.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 05.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст : электронный.
13. Дубровин, И. А. Экономика труда: учебник [Текст] / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М. : Дашков и К, 2021. – 229 с.
14. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – М.:ИНФРА-М, 2021. – 464с.
15. Зотов, В.Б., Бабаун, Р.В., Кириллова, А.Н. Система муниципального управления: Основы местного самоуправления; Концепции и сферы муниципального управления; Организация деятельности муниципальной власти : учебник для вузов [Текст] / В.Б. Зотов, Р.В. Бабаун, А.Н. Кристалов. – М.: Олма-Пресс, 2020. – 466с.
16. Иванникова, Н.Н. Управление персоналом: шпаргалка [Текст] / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2022. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578451> (дата обращения: 01.04.2023). – ISBN 978-5-9758-1994-9. – Текст : электронный.

17. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. – 2021. – № 10 – С. 47-48.
18. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие [Текст] / В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 208 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
21. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2021. – 368 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации»: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020 – 256с.
23. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – №4 (4). – С. 80-83.
24. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов [Текст] / С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М. : Издательство Юрайт, 2021 – 398 с.
25. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. [Текст] / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2021. – 272 с.
26. Лукьянова, Т. В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учеб.-практ. пособие [Текст] / Т. В. Лукьянова, Т. В. Сувалова, С. И. Ярцева. – М. : Проспект, 2017. – 66 с.
27. Менеджмент организации : учебное пособие. [Текст] / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА– М, 2020. – 432 с.
28. Менеджмент организации: современные технологии [Текст] / под ред. В.А. Кузнецова. – Ростов на Дону: Феникс, 2021. – 480 с.

29. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф.: Основы менеджмента. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело. 2017. – 371с.
30. Минцберг, Г. и др. Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента. [Текст] / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2021. – 331с.
31. Морозов, Ю.П., Гаврилов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. [Текст] / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов. – М.: Юнити, 2020. – 472 с.
32. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях [Текст] / С.Ю. Мычка. // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2021. – С. 74-77.
33. Новицкий, Н.В. Менеджмент организации: учебное пособие. [Текст] / Н.В. Новицкий. – М.: Дело, 2020. – 376 с.
34. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.
35. Основы теории оптимального управления: учебное пособие. [Текст] / В.Ф.Кротов, Б.А.Лагома, С.М.Лобанов и др. Под ред В.Ф.Кротова. – М.: Высш.шк., 2022. – 267 с.
36. Основы теории управления: учебное пособие. [Текст] / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 412с.
37. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 352 с.
38. Официальный сайт ООО «Завод ЖБИ «Урал» г.Миасс [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.gbiural.ru/> (дата обращения: 10.02.2023).

39. Семёнов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента : учебное пособие. [Текст] / А.К. Семнов, В.И. набоков. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2021. – 316с.
40. Скрипник, К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала: учебное пособие. [Текст]/ К.Д. Скрипник. – М., 2020. – 314 с.
41. Смирнова, Е.Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие : [Электронный ресурс] / Е.Е. Смирнова, Л.А. Черкасова ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2021. – 76 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562254> (дата обращения: 03.04.2023). – Библиогр.: с. 44. – ISBN 978-5-8158-2086-9. – Текст : электронный.
42. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебное пособие. [Текст] / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА М, 2020. – 376с.
43. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] / А.Н. Сорочайкин. // Основы экономики, управления и права. – 2018. – № 1(1). – С. 121-125.
44. Сотникова, С.И. Основы управления персоналом: учебное пособие. [Текст] / С.И. Сотникова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2021. – с.148.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) [Текст] // Собр. законодательства РФ. – 2002. – № 1 (часть 1). – Ст. 3.
46. Ужахова, Л.М. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Л.М. Ужахова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. – 340 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574276> (дата

обращения: 20.03.2023). – Библиогр.: с. 310 – 311. – ISBN 978-5-400-008702. – Текст : электронный.

47. Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами: учебное пособие. [Текст] / Кол. авт. – М.: «Информцентр – директор» газеты «Экономика и жизнь», НИИ труда, 2020. – 325 с.

48. Управление персоналом : практикум [Электронный ресурс] / сост. А.В. Богомолова ; Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2021. – 46 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577375> (дата обращения: 15.04.2023). – Текст : электронный.

49. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк ; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 280 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 15.04.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст : электронный.

50. Управление персоналом организации: учебное пособие. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2021. – 512 с.

51. Шарифовна, Г. А., Заработная плата как фактор мотивации к труду [Текст] / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2021. – № 3. – С.56-59.

52. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение [Текст] / Н.А. Шубина. // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2020. – № 8(23). – С. 267-269.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА

«Опрос специалистов по вопросам нематериального стимулирования
труда персонала»

Здравствуйте, потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты.

1. Какие виды нематериального стимулирования труда персонала есть в Вашей организации Вы знаете?

– Символические подарки, проведение корпоративных праздников, совместные физкультурные праздники

– Не интересовался данным вопросом, так как в таких мероприятиях не участвую

– Нет, ничего об этом не знаю

2. Какие льготы есть в Вашей организации?

– Нам предоставляются несколько сокращенных рабочих дней в году (оплачиваемых организацией), которые мы можем использовать по своему усмотрению

– Я о таких льготах ничего не знаю

– Не интересовался этим вопросом

3. Есть ли в Вашей организации такой вид нематериального стимулирования как карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию компании?

– Я слышал о таком нематериальном стимулировании работников, но в нашей организации такого не было

– Не задавался этим вопросом

– Я не верю в такой вид стимулирования в нашей организации

4. Испытываете ли гордость за организацию в которой работаете?

– Да, наша организация известна не только в городе Миасс, но и Челябинской области

– Мне все равно

– Найду работу с хорошей зарплатой, уйду не задумываясь

– Нет, гордиться не чем

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

1) Ответ на первый вопрос: «Какие виды нематериального стимулирования труда персонала есть в Вашей организации Вы знаете?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Символические подарки, проведение корпоративных праздников, совместные физкультурные праздники	22	78,57 %
Не интересовался данным вопросом, так как в таких мероприятиях не участвую	5	17,86 %
Нет, ничего об этом не знаю	1	3,57 %
Всего:	28	100

2) Ответ на второй вопрос: «Какие льготы есть в Вашей организации?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Нам предоставляются несколько сокращенных рабочих дней в году (оплачиваемых организацией), которые мы можем использовать по своему усмотрению	14	50,0 %
Я о таких льготах ничего не знаю	12	42,86 %
Не интересовался эти вопросом	2	7,14 %
Всего:	28	100

3) Ответ на вопрос: «Есть ли в Вашей организации такой вид нематериального стимулирование как карьерный рост и различные поощрения тех, чья активность существенно помогла развитию компании?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Я слышал о таком нематериальном стимулировании работников, но в нашей организации такого не было	9	32,14 %
Не задавался этим вопросом	2	7,14 %
Я не верю в такой вид стимулирования в нашей организации	17	60,72 %
Всего:	28	100

4) Ответ на вопрос: «Испытываете ли гордость за организацию в которой работаете?»

Вариант ответа	Количество ответов	Процент в общем ответе, %
Да, наша организация известна не только в г.Миасс, но и в Челябинской области	12	42,86 %
Мне все равно	5	17,86 %
Найду работу с хорошей зарплатой, уйду не задумываясь	9	32,14 %
Нет, гордиться не чем	2	7,14 %
Всего:	28	100 %

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Общество с ограниченной ответственностью «Завод ЖБИ «Урал»» Проект Положения О материальном стимулировании труда работников Общие положения

1. Настоящее Положение вводится в целях создания условий для повышения активности и инициативы, уровня трудовой и исполнительской дисциплины, творческого отношения к труду работников в соответствии со статьями 83, 131 КЗоТ РФ.

2. Материальное стимулирование включает в себя такие виды денежного содержания, как:

- надбавка за особые условия работы (сложность и напряженность или специальный режим работы), устанавливаемая в процентном отношении к должностному окладу на определенный срок;
- премии по результатам труда, выплачиваемые ежемесячно в процентном отношении к должностному окладу, а также единовременные премиальные выплаты за выполнение важных заданий, к юбилейным датам и праздничным дням;
- оказание материальной помощи;
- единовременные выплаты за счет экономии фонда оплаты труда.

3. Положение распространяется на всех сотрудников ООО «Завод ЖБИ «Урал»».

4. Материальное стимулирование работников производится приказами директора предприятия.

5. Решения по вопросам материального стимулирования доводятся до сведения всех работников и подлежат обжалованию работниками в общем порядке разрешения трудовых споров в комиссию по трудовым спорам.

1. Порядок выплаты надбавок за особые условия работы

1.1 Общий объем средств, предназначенных для выплаты надбавок за особые условия работы, не должен превышать 75% средств запланированного на квартал фонда оплаты труда, а общее количество сотрудников, которым устанавливаются надбавки, не должно превышать 50% численности работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

1.2. При утверждении фонда оплаты труда средства для выплаты надбавки должны планироваться из расчета трех должностных окладов в год на одного работника.

1.3. Надбавка за особые условия работы устанавливается за сложность, напряженность, высокие достижения в труде, специальный режим работы пропорционально отработанному времени сроком на один квартал.

Сложность и напряженность выполняемой работы заключается в комплексном характере и важности решаемых вопросов, в работе по нескольким направлениям, совмещении одновременно ряда функций, значительном объеме выполняемых поручений руководителя.

Высокие достижения в труде заключаются в новизне и эффективности предложенных решений, степени творческого участия в работе, высоком коэффициенте исполнительской дисциплины.

Специальный режим работы заключается в ненормированности рабочего времени, привлечении работника к выполнению служебных обязанностей в выходные и праздничные дни.

1.4. В случае нарушения работником трудовой и исполнительской дисциплины глава может лишить работника установленной надбавки полностью либо снизить ее размер.

1.5. Использование для выплаты надбавок работникам иных средств, кроме средств фонда оплаты труда, предусмотренных на выплату надбавок, не допускается.

2. Порядок премирования

2.1. При утверждении фонда оплаты труда предусматриваются средства на выплату премий из расчета шести должностных окладов в год на одного работника.

2.2. Сумма экономии средств фонда оплаты труда, предусмотренных для премирования, за квартал может быть направлена на единовременное премирование работников в размере, не превышающем 2 должностных окладов, за выполнение важных заданий, к юбилейным датам и праздничным дням.

2.3. Премии по результатам труда выплачиваются ежемесячно вместе с заработной платой в процентном отношении к должностному окладу пропорционально отработанному времени, а также единовременно - за выполнение важных заданий к юбилейным датам и праздничным дням.

2.4. Размеры премий работникам определяются по усмотрению главы в зависимости от степени их творческого участия в работе, сложности и важности решаемых проблем, новизны и эффективности предложенных решений, своевременности и качества выполняемой работы.

2.5. При наличии оснований для премирования размер премии устанавливается с учетом имеющихся упущений в работе. Премирование не производится при привлечении работника к дисциплинарной ответственности.

2.6. Использование для премирования работников иных средств, кроме средств фонда оплаты труда, предусмотренных на выплату премий, не допускается.

3. Оказание материальной помощи

3.1. При утверждении фонда оплаты труда на год предусматриваются средства на выплату материальной помощи из расчета трех должностных окладов в год на одного работника.

3.2. Выплата материальной помощи производится в соответствии с заявлением работника по приказу директора, который готовит Начальник управления персоналом и передает в бухгалтерию.

3.3. Материальная помощь выплачивается в размере должностного оклада при уходе работника в очередной отпуск, а также при происшествии несчастных случаев в семье, длительной либо тяжелой болезни работника, в случаях стихийных бедствий по усмотрению руководителя в размере не более двух должностных окладов в год при наличии средств.

4. Единовременные выплаты за счет экономии фонда оплаты труда

4.1. Неиспользованные в течение квартала, года средства фонда оплаты труда на выплату надбавок, премирование и оказание материальной помощи могут быть использованы после окончания отчетного периода по приказу директора на выплату поощрительных премий и компенсационных выплат.

4.2. Выплаты за счет экономии фонда оплаты труда по итогам работы за год производятся по решению директора.

Директор

ООО «Завод ЖБИ «Урал»: _____ А.З. Буриев

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Общество с ограниченной ответственностью ООО «Завод ЖБИ «Урал»
(проект)
ПРИКАЗ**

от 25.10.2023 года

№ 411

г.Миасс

«О Положении «О материальном
стимулировании труда работников»

С 01 ноября 2023 года в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества работы, укрепления исполнительской дисциплины внедрить в работу Положение о материальном стимулировании труда работников:

1. Утвердить Положение о материальном стимулировании работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

2. Информацию по Положению о материальном стимулировании труда работников довести до всех работников ООО «Завод ЖБИ «Урал».

1. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела труда и заработной платы, главного бухгалтера ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Директор

ООО «Завод ЖБИ «Урал»: _____ А.З. Буриев

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Завод ЖБИ «Урал» Проект Положения Положение о нематериальной мотивации персонала

1. Общие положения

1.1. Процесс мотивации нацелен на создание мероприятия по поощрению персонала предприятия, повышение эффективности производственной деятельности и увеличение удовлетворенности работой всех категорий трудоустроенных лиц. Посредством формирования конкретных условий, побуждающих сотрудников предприятия разделять единые ценности предприятия.

1.2. Формирование системы нематериальных стимулов также имеет целью развивать и поддерживать систему мотивации персонала в целом. Текущее положение предполагается для формирования основных принципов, правил и иных формализованных бумаг по нематериальной мотивации персонала.

1.3. На базе текущего положения формируется план мероприятий по нематериальному стимулированию, который предполагает вовлечение и участие всех групп персонала.

2. Пакет нематериальной мотивации

Предприятие создает пакет нематериальной мотивации из таких типов нематериальных стимуляторов:

2.1. Поощрения – предполагается публичное признание результатов труда сотрудника в качестве благодарности;

2.2. Награждения – выражаются в выдаче статусных знаков отличия, грамот, дипломов;

2.3. Ценные подарки – сувениры, купоны на приобретение ценных вещей;

2.4. Изменение статуса сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности;

2.5. Блага. Выражающиеся в предоставляемых сотруднику программах негосударственных пенсионных фондов, льготы по кредитам, страхование жизни и пр., в том числе, для родственников и членов семей работников;

2.6. Дополнительные льготы. Выражаются в оформлении полиса дополнительного медицинского страхования. Правом пользования услугами оздоровительных учреждений в области косметологии и физической культуры;

3. Порядок распределения нематериальных благ

3.1. Каждый трудоустроенный субъект дополнительно к базовому окладу и премиальной сумме, может претендовать на определенный объем нематериальных стимулов.

3.2. Нематериальная часть рассматриваемого пакета учитывает перечень нематериальных стимулов, предполагаемых текущим нормативом. Прочие стимулы, не отмеченные в настоящем положении, не могут быть учтены в компенсационный пакет субъекта.

3.3. Обеспечение матпомощи.

3.3.1. Материальная помощь обеспечивается работнику предприятия в обстоятельствах гибели близкого родственника (родителя, супруга, ребенка, брата/сестры) в размере 10.000 рублей.

3.3.2. В обстоятельствах смерти самого сотрудника, его семье обеспечивается материальная помощь в размере 20.000 рублей.

3.3.3. Основанием для предоставления материальной помощи в данном случае является направление в отдел по управлению персоналом свидетельства о смерти родственника/работника.

4. Мероприятия по нематериальной мотивации

4.1. В целях признания достижений персонала, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения внутренней культуры компании, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, компания проводит периодические, ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников через:

- награждение субъектов, достигших выдающихся результатов в привлечение клиентов, увеличении прибыли;
- награждение субъектов за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий;

4.2. Чтобы объединить интересы сотрудников и предприятия, выразить благодарность сотрудникам за труд, компания проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);
- мероприятия для чествования компании (День рождения предприятия, Юбилей предприятия);
- мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);
- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
- мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников);

4.3. Ведущий специалист по управлению персоналом формирует программы мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников компании и оформляет план их проведения в формализованных документах, основанных на данном положении о нематериальной мотивации сотрудников компании, утвержденных директором по персоналу.

4.3.1. В программах мероприятий должны использоваться методы, средства, способы нематериальной мотивации, наиболее точно отвечающие потребностям ООО «Завод ЖБИ «Урал» и установленным стратегическим целям.

Директор

ООО «Завод ЖБИ «Урал»: _____ А.З. Буриев

ПРИЛОЖЕНИЕ И

**Общество с ограниченной ответственностью ООО «Завод ЖБИ «Урал»
проект
ПРИКАЗ**

от 25.10.2023 года

№ 412

г.Миасс

«Положение о нематериальном
стимулировании труда персонала»

С 01 ноября 2023 года в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества

работы, укрепления исполнительской дисциплины внедрить в работу «Положение о нематериальном стимулировании труда персонала»:

1. Утвердить Положение о нематериальном о стимулировании персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

2. Информацию по Положению о нематериальном стимулировании труда работников довести до всех работников ООО «Завод ЖБИ «Урал»

3. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя директора ООО «Завод ЖБИ «Урал», начальника отдела труда и заработной платы.

Директор

ООО «Завод ЖБИ «Урал»: _____ А.З. Буриев