

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина»

Институт технологий открытого образования
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Зав. кафедрой УПиП _____

(подпись)

_Токарева Ю.А. _____

(Ф.И.О.)

«_____» _____ 2022 г.

«Совершенствование системы стимулирования персонала на примере
ООО «ПИК»

Магистерская диссертация

Пояснительная записка

38.04.03 «Управление персоналом»

Руководитель, к.пед.н., доц.

Нормоконтролер, уч. мастер

Студент гр. УГИЗМ-392805

Е.О. Гаспарович

З.Н. Матвеева

Д.А. Дегальцев

Екатеринбург

2022 год

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

Институт _____
Кафедра _____
Направление (специальность) _____

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
(Ф.И.О.)

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента _____ группы _____
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР _____

Утверждена распоряжением по факультету от « ____ » _____ 201 ____ г. № _____

2 Руководитель _____
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе _____

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

5 Перечень демонстрационных материалов _____

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении

Руководитель _____
(подпись) _____ Ф.И.О.

Задание принял к исполнению _____
(подпись)

8 Выпускная работа закончена « ____ » _____ 201__ г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов:* а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить _____
к защите его выпускной квалификационной работы в экзаменационной комиссии.

Руководитель _____

9 Допустить _____ к защите выпускной
квалификационной работы в экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры
№ _____ от « ____ » _____ 20__ г.)

Зав. кафедрой _____

* - раздел, необходимый только для выполнения ВКР специалиста

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Данная ВКР выполнена на 102 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 20 (без учета приложений).

Количество рисунков – 9 (без учета приложений).

Ключевые термины: система логистики персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены теоретические аспекты изучения системы стимулирования персонала, общее представление о системе стимулирования персонала, анализ современных тенденций системы стимулирования персонала, модель системы стимулирования персонала в организациях.

В практической части описывается общая характеристика ООО «ПИК», Рассматриваются особенности реализации модели системы стимулирования персонала на примере исследуемого предприятия. На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ.....	4
ВВЕДЕНИЕ	6
1. Теоретические аспекты изучения системы стимулирования персонала	11
1.1. Общее представление о системе стимулирования персонала.....	11
1.2. Анализ современных тенденций системы стимулирования персонала	19
1.3. Анализ современного опыта стимулирования персонала в организации	28
2. Практические аспекты совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»	36
2.1. Общая характеристика деятельности и управления персоналом ООО «ПИК»	36
2.2. Реализация модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»	47
2.3. Практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования. На государственном уровне актуальность реализации системы стимулирования в управлении персоналом в целом, и в управлении кадровыми потоками в частности, обусловлена важностью решения проблем недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий на мировом рынке.

На экономическом уровне, в условиях стремительно развивающихся макроэкономических и микроэкономических явлений, бурного развития правовых и политических отношений возрастает роль эффективно работающего и налаженного производства, грамотно выстроенного и организованного рабочего процесса, способного принести исключительную высокую степень эффективности всего комплекса производства в рамках глобализма и, в частности, каждого конкретного предприятия и организации.

Следовательно, в организации на уровне социально-психологическом-управленческом, важно качество рабочих мест, систематическая стимуляция, стимулирование и повышение квалификации персонала, порождающего эффективность производства одного предприятия, а также, соответственно, поступательно и всех других организаций различных форм собственности, принимающих во внимание логику указанного института управления и работы каждого предприятия в целом.

Таким образом, выбранная тема написания выпускной квалификационной работы крайне *актуальна* и заключается в том, что на сегодняшний день имеется необходимость в разработке и принятии комплекса по реализации эффективных мер и методик, направленных на совершенствование стимуляции персонала в организации, посредством эффективно реализованной системы мер, на основании требований, заключенных в научных и теоретических источниках и на основании анализа

конкретных точек зрения ученых на обусловленную тему диссертационного исследования.

Также, актуальность выбранной темы диссертационного исследования обусловлена возникшей необходимостью выявления актуальных проблем и поиска путей решения и реальных действенных способов, позволяющих повысить эффективность системы стимулирования персонала, профессиональной подготовки и повышения квалификации в организациях-работодателях и максимально оптимизировать указанный институт, являющийся важным залогом оптимизации деятельности любой организации вне зависимости от формы собственности. Полагается, для более удачного освещения вопросов системы стимулирования персонала непосредственно в организациях-работодателях крайне важно затронуть парадигму теории, затрагивая точки зрения и воззрения ученых и теоретиков, а также практическую и теоретическую составляющую данной системы отношений.

Степень теоретической разработанности. Проблема совершенствования системы стимулирования персонала рассматривалась в трудах таких авторов как В. В. Кафидов, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, С.Н. Ларин, Л.В. Мисникова

и др. Сущность совершенствования системы стимулирования персонала и ее значение для современных предприятий исследовалось такими учеными как В.В. Авдеев, В.В. Артюнов, А.С. Бортаковский, М. О. Буянов, Л. Ю. Бугров, Я.Н. К.В. Бойчук, А.С. Большаков, И.Е. Ворожейкин, К.Н. Гусов, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, Е. А. Ершов, А.И. Ильин, С.В. Колобов, В.И. Михайлов и др. Данные авторы в основном рассматривают особенности системы стимулирования персонала.

Противоречие наблюдается между степенью теоретической разработанности проблемы совершенствования системы стимулирования персонала и недостаточностью практических подходов к формированию эффективной системы стимулирования персонала на современных предприятиях.

Проблема исследования заключается в изучении процесса совершенствования системы стимулирования персонала.

Объект исследования – процесс стимулирования персонала.

Предмет исследования – система стимулирования персонала.

Тема исследования – «Совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Цель исследования: рассмотреть теоретические и практические аспекты исследования процесса совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Гипотеза исследования: совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК» будет успешно осуществляться, если:

- разработать модель системы стимулирования персонала организации;
- реализовать модель и провести анализ эффективности ее использования в практике данной организации.

Задачи исследования:

- провести общее представление о системе стимулирования персонала;
- проанализировать современные тенденции системы стимулирования персонала;
- определить модель системы стимулирования персонала в организациях;
- определить практические аспекты совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»;
- рассмотреть общую характеристику ООО «ПИК»;
- определить реализацию модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»;
- рекомендовать совершенствование системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ПиК» (далее – ООО «Пик»), ИНН 6670466359 ОГРН 1186658028545 зарегистрировано 10.04.2018 по юридическому адресу 620107, Свердловская

область, г. Екатеринбург, Вокзальная ул., д. 15а, помещ. 21. В рамках исследования было проведено изучение структуры и движения персонала предприятия в целом, и в частности основных тематических подразделений, численность которых на 2022 год составляет 42 человека. Одобрение модели системы стимулирования персонала проводилась в структурном отделении ООО «Пик», численность которого составила 5 человек.

Теоретическая значимость исследования прослеживается в комплексном подходе изучения точек зрения о методике и тактике, обеспечивающих мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК». Теоретическая значимость заключается в проведении анализа теоретических основ формирования системы стимулирования персонала. В рамках магистерской диссертации рассмотрены особенности системы стимулирования персонала. Проведенное исследование будет способствовать углублению научных разработок по совершенствованию эффективной системы стимулирования персонала на отечественных предприятиях.

Практическая значимость обусловлена возможностью внедрения, предложенной модели системы стимулирования персонала на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по персоналу, задействованным в управлении кадровыми потоками. Практическая значимость исследования подтверждена соответствующими публикациями. На основе данной магистерской диссертации были опубликованы статьи – Гаспарович, Е. О. Совершенствование системы стимулирования персонала методами организационной культуры в обществе с ограниченной ответственностью "пик" / Е. О. Гаспарович, Е. В. Ускова, Д. А. Дегальцев // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – Екатеринбург : [б.и.], 2021. – С. 305-310.

Дегальцев Д.А. PRO безопасность // НР – тенденции : как цифровизация меняет принципы работы с персоналом. – 2021. С. 36-37.

Методы исследования:

– теоретические: анализ нормативно-правовых, программно-целевых документов, обобщение, синтез научной и методической работы по проблеме исследования;

– практические: метод включенного наблюдения и интервью.

Структура: магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 63 источников и 2-х приложений.

1. Теоретические аспекты изучения системы стимулирования персонала

1.1. Общее представление о системе стимулирования персонала

Значимость рассмотрения в данном параграфе общего представления о системе стимулирования персонала обусловлена необходимостью исследования теоретических аспектов с точки зрения различных авторов к подходу определения понятия стимулирования персонала.

Так, А.П. Агарков считает, что стимул преследует явление, которое определяет значение для объекта управления, активизирует его поведение и нацелен на положительное достижение цели [5, с. 112].

А.П. Егоршин полагает, что стимулирование является внешним воздействием со стороны руководства на сотрудников, где целью выступает побуждение к выполнению целей предприятия [26, с. 55].

Рассуждая о моральных стимулах, представляется верным отметить, что их основной функцией вступает передача информации о результатах сотрудников предприятия, при этом передача информации Б.К. Голубева, по мнению может привести к изменению статуса работника [24, с. 97]. Таким образом, основным механизмом морального стимула выступает, полагаем, эффективность зависит от точности и правильности выбора референтной группы.

Референтная группа – это группа социального происхождения, которая является стандартом для конкретного индивида. Впервые термин референтной группы был разработан Робертом Мертону [35, с. 14].

Можно выделить пять референтных групп.

1. Персонал организации – это наиболее очевидная социальная общность, где можно распространить информацию о заслугах работника.

Здесь известен наиболее широкий арсенал каналов передачи информации о заслугах работника. В данном случае возможно объявление персональной благодарности сотрудникам.

Для награждения можно использовать рейтинг сотрудников, доску почета. Кроме того, с помощью специальных табличек, обозначающих рабочее место сотрудников, возможна передача информации.

Далее, к следующему способу передачи информации, В.В. Кафидов относит [39, с. 21] заслуги сотрудника внутри коллектива, этим может являться и особая форма одежды, не каждый сотрудник может выделяться особыми приметами в одежде, которые влияют как на конкуренцию, так и на соблюдение делового стиля.

На больших предприятиях передача информации возможна через различные сайты, веб-каналы, газеты, то есть чрез средства массовой информации. Не исключается и использование знака отличия, связанного с особым парковочным местом.

Расположение офиса в центральном районе города, либо видовые характеристики за счет панорамных окон также могут служить знаком отличия организации.

2. Следующая рефератная группа – это семья и друзья работника. В целях коммуникации указанным субъектам возможно объявление благодарности, если в организации есть высокопоставленное лицо, которое добилось успеха и служит примером для развития профессиональной карьеры работников и является их наставником, для членов семьи и друзей возможно фотографирование, приглашение на корпоративы, праздники, спортивные соревнования с участием такового и коллектива в целом.

Не обходят стороной и социальные сети. Сегодня множество процессов получают свои виртуальные аналоги, существует возможность дистанционного управления, торговли на интернет-площадках, создания сообществ по интересам и публикации творчества на базе множества разноплановых сайтов.

Ситуация мировой пандемии коронавирусной инфекции создала условия, когда предприятия оказались готовы к переходу «в онлайн» [9]. Предприятия достаточно быстро справились с техническими и методическими сложностями ведения веб-конференций, вебинаров [3].

Освоение дидактических возможностей онлайн-платформ, предложенных для организации дистанционного процесса, оказалось «делом техники». Уязвимыми же оказались моменты, требующие оперативной интерактивной коммуникации: используемые ранее способы взаимодействия потребовали больших эмоциональных затрат от всех участников общения; технологически доступные образовательные платформы оказались неудобными для работы в микрогруппах, выполнения заданий на командообразование и т. п.; из-за возросших объема и скорости обмена информацией стало не хватать привычных электронных каналов обратной связи.

Одним из способов технологического решения этих вызовов явилось использование популярных социальных сетей общения (преимущественно WhatsApp, Zoom) в целях проведения конференций, а также передачи информации близким и друзьям посредством социальных сетей в целом.

3. Далее, отметим такую референтную группу, как профессиональные сообщества. К профессиональным сообществам относятся работники, являющиеся лидерами в своем коллективе и организации, их невозможно сравнить с иными коллегами в силу своей уникальности.

Таким образом, в целях морального стимулирования, у сотрудников появляется возможность представлять интересы организации на различных конференциях, публиковаться в различных изданиях, участвовать в конкурсах, направленных на развитие профессиональных знаний и навыков.

4. Следующая референтная группа – это партнеры организации, которые взаимодействуют с различными поставщиками, покупателями, что выступает стимулом для достижения доступности информации самой организации. Примером может служить разработка сайта предприятия.

5. Территориальные сообщества относятся к пятой референтной группе, они способствуют эффективной передачи информации об организации, заслугах сотрудников в средствах массовой информации.

Основным достоинством морального стимулирования выступает бесплатное размещение, недостатком же является быстрая насыщаемость, которая проявляется в том, что работник, получая почетные грамоты, быстро насыщается и через некоторый промежуток времени начинает раздражаться.

Таким образом, более действенным будет, например, выделение символической премии или подарка.

Исходя из изложенного, сформулируем понятие организационных стимулов – это стимулирование содержанием предоставляемых условий труда [8, с. 101].

Приведем в виде рисунка 1 примеры реализации организационных стимулов.



Рисунок 1 - примеры реализации организационных стимулов

Далее, рассмотрим привлечение работников к процессу управления имеет трехступенчатую структуру.

1. Своевременное информирование о событиях, происходящих в организации и достигнутых результатов сотрудников. Информирование может происходить посредством информационных технологий (на корпоративном сайте, в социальной сети), либо через средства массовой информации.

2. Участие в выработке решений. Самая простая форма вовлечения работников в процесс выработки решений – это опрос или сбор предложений.

Посредством анкетирования также возможно определить вовлеченность работников в организационную деятельность предприятия. Помимо перечисленного, возможно создание рабочей группы, которая будет разрабатывать проекты решений.

3. Участие в принятии решений – является одним из особо значимых процессов, реализуется через голосование.

Далее, рассмотрим особенности стимулирования свободным временем, что в современное время является актуальным [9, с. 57].

Целью стимулирования свободного времени выступает поощрение работников за высокую производительность трудовой функции.

В таблице 1 рассмотрим следующие методы, которые направлены на стимулирование.

Таблица 1 – Методы стимулирования свободным временем [3, с. 97]

Группа методов	Методы
Предоставление дополнительного времени отдыха	Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск Присоединение дополнительных дней к отпуску Дополнительный оплачиваемый отпуск Творческий отпуск Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы

Установление гибких режимов рабочего времени	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени Применение методов разделения работы Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость Free Lance Надомная работа Агентская работа Работа администратора на домашнем телефоне Самозанятость

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация.

Б.К. Голубев под материальным стимулированием понимает комплекс благ материального характера, которые индивидуально присваиваются персоналу, либо конкретной группе работников за определенно внесенный вклад в развитие предприятия, его деятельности или организации с точки зрения профессионального труда, а также творчества в рамках правил поведения [24, с. 145].

Стимулирование материального характера включает в себя различные виды выплат денежного характера, а также формы вознаграждения.

Современные учены, в частности, Е. Р. Зименкова [31, с. 34] определяет различные виды материального стимулирования, включая термин вознаграждение.

Материальное стимулирование преследует такие цели, как:

- стимуляция сотрудников предприятия к производственному труду;
- с помощью стимулирования возможно привлечь более квалифицированный персонал.

Любой труд должен оплачиваться, однако не вызывает сомнения тот факт, чем больше квалифицирован сотрудник, тем выше у него заработная плата и должностной оклад, связано это может быть с выслугой лет, заслугами перед Российской Федерацией или внутри предприятия (перевыполнение планов, постоянное обучение и саморазвитие, высокие показатели среди иных сотрудников), к таким работникам может быть установлено вознаграждение в виде премии.

Показатели служат следствием результативности, которая может носить как индивидуальный, та и групповой, коллективный характер.

Например, маркетолог с помощью своих знаний добился того, что предприятие вышло в топ-лидеров среди продаж, за что ему было установлено материальное вознаграждение. Таким образом, полагаем что материальное вознаграждение стимулирует работников вносить вклад в развитие организации и своего личностного карьерного роста.

Профессиональный рост является одной из целей материального стимулирования.

Далее, к целям можно отнести и дисциплинарную ответственность сотрудников, соблюдение которой также влияет на выплату.

Одной из главных целей материального стимулирования выступает удержание сотрудника внутри предприятия. Ни один работодатель не желает лишиться хорошего сотрудника, постоянство приветствуется в любой

организации, поскольку складывается стабильность внутри предприятия, выполняются поставленные задачи и цели [24, с. 14].

Таким образом, система стимулирования выполняет следующие задачи:

- привлечение персонала в деятельность предприятия;
- сохранение трудового потенциала;
- экономия трудовых ресурсов.

По итогам первого параграфа можно сделать вывод о том, что управление является особым видом взаимоотношений, целью которого выступает определение специальных знаний у специалистов.

Стимуляция направлена на производительность сотрудников. Система стимуляции персонала в компании – комплекс мероприятий для поощрения персонала не только с помощью оплаты работы, но и для выработки усердия и желания работать в выбранной компании, чтобы добиться больших результатов [1, с. 88].

Любой современный менеджер должен понимать, для того, чтобы предприятие было конкурентоспособно и обеспечено высококвалифицированным персоналом, необходимо разрабатывать систему стимулирующих мероприятий, которая направлена на развитие и вовлеченность персонала. Менеджеры должны создать соответствующие условия, при которых система будет работать. Очень важно определить точную цель, необходимый и полезный результат для компании, который должен быть получен сотрудниками.

Стимулирование – это способ воздействия руководителя на отдельного индивида или группу, целью которого выступает достижение эффективных показателей организации.

1.2. Анализ современных тенденций системы стимулирования персонала

Обычно система стимулирования в российских предприятиях распространяется на всех сотрудников (74,8%). В остальных случаях руководители предпочитают стимулировать только линейных специалистов (12,9%) или только менеджмент (12,3%).

В большинстве компаний (64,7%) используется комплексная система стимуляции персонала, включающая и материальные, и нематериальные бонусы. Однако многие менеджеры по-прежнему предпочитают стимулировать сотрудников исключительно с помощью денежных премий (26,9%), а некоторые используют только нематериальные стимулы (8,3%).

Среди инструментов материальной стимуляции в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9%), премии по итогам выполнения KPI (54,5%) и ситуативные нерегламентированные премии (42,3%). При этом, судя по ответам респондентов, часто компании одновременно используют сразу два или три вида премий.



Рисунок 2 - популярные инструменты материальной стимуляции

Инструменты нематериальной стимуляции также обычно используют в комплексе. Наиболее популярные инструменты — это праздничные корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%). А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований. Интересно, что в качестве стимуляции некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность.



Рисунок 3 - популярные инструменты нематериальной стимуляции

Однако, несмотря на популярность многих методов нематериальной стимуляции, абсолютное большинство опрошенных руководителей считает (85,8%), что в основе системы стимуляции любой компании должны лежать инструменты материального стимулирования. Все остальное может лишь дополнять существующую систему бонусов.

- 90,3% участников исследования заявили, что в их компаниях выстроена именно система стимуляции персонала, а не разовые поощрения.
- Подавляющее большинство компаний стимулирует всех сотрудников. 12% стимулирует только линейный персонал и еще 12% — только менеджеров.
- Более половины опрошенных рассказали, что в их компаниях комплексно используются и материальные, и нематериальные методы стимуляции. В 26% организаций стимулируют работников только деньгами, в 8% — только нематериальными методами.

- Самый популярный инструмент материальной стимуляции — фиксированные премии. Нематериальной — корпоративы, обучение и публичная похвала.

- Абсолютное большинство опрошенных признают, что основа системы стимуляции любой компании — деньги.

В корпоративном мире, где рабочую повестку сегодня диктует эпидемиологическая ситуация, важно особенное внимание уделять стимулирующих программам сотрудников.

Анализ современных тенденций системы стимулирования персонала свидетельствует о том, что:

- 1) Нужно максимально убрать демотивацию.

Во время пандемии коронавирусной инфекции при разработке стимулирующих программ очень важно использовать принцип позитивного подкрепления.

Представляется, положительное подкрепление является тем механизмом, который совпадает действиями во времени и повышает вероятность повторения такого же действия. Поведение, которое встречается у сотрудника на практике возможно изменить, усилить с помощью положительного подкрепления.

Так, приведем пример, когда один из сотрудников желает подкрепить свои отношения с клиентом, в таком случае он может использовать благодарность или комплимент.

В том случае, когда не представляется возможным использовать положительное подкрепление, используется обратное - негативное. Фактически, это наказание за поведение, которое не подлежит поощрению, например, лишение премии или замечание публичного характера.

Полагаем, положительное подкрепление работает гораздо эффективнее, чем отрицательное.

Приведем пример, когда руководитель использовал только негативное подкрепление в отношении персонала: критическая связь в части выполнения

трудовой функции, привлекал работников к сверхурочным работам, при этом не осуществлял надбавок к заработной плате, которые предусмотрены трудовым законодательством Российской Федерации, приветствовал ненормированный график [16, с. 89]. Полагаем, главным в стимуляции сотрудников организации является поддержание спокойной, стабильной обстановки в коллективе.

За счет чего этого можно добиться?

- проводить больше формальных и неформальных встреч.
- больше говорить о результатах, и помогать людям эти результаты видеть и отмечать.
- устраивать «дни тишины» без zoom-встреч.
- говорить слова поддержки и проводить индивидуальные встречи с сотрудниками».

2) Создать пространство для творчества и свободы.

В случае отсутствия строгих рамок для сотрудников, работодатель может вызвать тем самым у них доверие. Вопрос стимулирования стоит как перед соискателями творчества, так и перед самой компанией. Если обратиться к поисковым системам Google или Yandex, то среди высокочастотных вопросов о том, как себя стимулировать находится в топе, при чем стимуляция касается не только в отношении рабочей организации, но и о том, как себя развивать, зарабатывать больше в той сфере, где трудоустроен или уйти на другое предприятие или открыть свое предпринимательство.

Работодатели также как и соискатели сталкиваются с проблемой, отвечая на вопрос: «как стимулировать сотрудника?». За последние десять лет с учетом активного внедрения информационных технологий, развитием социальных сетей, конкуренция на рынке предоставления труда усилилась.

В современное время выигрывает то предприятие, которое дает больше свободы своему сотруднику. Свобода может проявляться в ненормированном графике, при этом результат должен выполняться. Таким образом,

организация рабочего времени в настоящее время в высшей степени актуальна. Это говорит о степени доверительных отношений между работником и работодателем, лояльность повышает качество организации труда, процесс стимулирования нематериального характера идет в положительную сторону.

4) Внедрить гибкие подходы к организации рабочего процесса.

Работа с вовлеченностью сотрудников в рабочий процесс и уровнем их лояльности к компании всегда была важным элементом HR-политики.

Особую роль организация свободного графика получила в условиях пандемии коронавирусной инфекции, начиная с начала 2020 года.

Нематериальное стимулирование сотрудников позволяет повысить лояльность персонала, побуждает работать лучше, помогает удержать наиболее опытных специалистов. Расскажем о видах такого поощрения, об отличиях от материального стимулирования, о способах построения эффективной системы.

Нематериальное стимулирование сотрудников — это эффективная система неденежного поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться поставленных стратегических и текущих целей. В большинстве случаев нематериальная стимуляция охватывает весь персонал и оказывается наиболее действенной, чем материальная.

Целью такого вида поощрения служит:

- поднятие корпоративного духа команды;
- повышение лояльности;
- поддержание здоровой атмосферы внутри коллектива;
- повышение продуктивности работы.

Виды нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование персонала бывает разных видов. Расскажем о наиболее действенных методах (способах), которые действительно работают и чаще всего применяются на практике.

Метод №1. Признание заслуг со стороны руководства

Самым древним видом нематериального стимулирования служит похвала руководителя. В наши дни этот метод сохранил свою эффективность. Признать заслуги работника можно вынесением благодарности, которая может быть объявлена во время корпоративного праздника или на общем собрании.

Адресное поощрение эффективно действует при учете индивидуальных качеств человека. Памятная статуэтка или кубок станет хорошим способом поощрения за лучшие результаты работы. Если кто-то перевыполнил KPI, хорошим вариантом стимуляции станет оборудование стендов, где будут размещены фотографии лучших специалистов.

Метод №2. Применение игровых методов.

Так как нематериальное стимулирование — это система неденежного поощрения, необходимо позаботиться о разработке методов, при использовании которых не нужно затрачивать дополнительные средства. Так, игры, соревнования между командами дают отличный результат в коллективах, где преобладают преимущественно молодые специалисты.

Метод 3. Гарантия карьерного роста.

Если в компании, не предлагающей своим сотрудникам карьерный рост, трудятся перспективные специалисты, скорее всего, они уволятся спустя какое-то время. Перспективные кадры не стоит упускать. Стимулом для многих является карьерный рост, который дает ряд преимуществ: высокую заработную плату, авторитет, признание.

Метод №4. Предоставление возможности обучения, развития компетенций, повышения квалификации

Развитие и рост в рамках одной должности — это нематериальное стимулирование персонала, которое работает на протяжении длительного периода. Сотрудники понимают, пока они продолжают трудиться в компании, получают развитие и рост компетенций. Обучение онлайн позволяет не затрачивать дополнительных материальных средств и повышать

квалификацию, получая более высокий разряд и прибавку к заработной плате.

Метод 5. Поздравление со значимыми датами и событиями

Повышению лояльности и стимулирования способствует дружелюбное отношение руководства к своим сотрудникам. Годовщина работы в компании, день Рождения, день свадьбы, рождение ребенка, Новый год, профессиональные праздники — это те даты, с которыми можно поздравить, сделав небольшой подарок.

Метод №6. Создание комфортного рабочего пространства.

Многим важен комфорт, позволяющий работать с большей отдачей. Работодателю важно создать удобные зоны отдыха, пространства для неформального общения, обеспечить персонал бытовой техникой, например, чайником, кофеваркой, холодильником.

Метод 7. Проведение корпоративных мероприятий.

Это могут быть корпоративы, туристические поездки, выезды за город, спортивные состязания на открытом воздухе и т.д. Этот метод способствует поддержанию корпоративного духа, развитию лояльности, возможности наладить с коллегами дружеские отношения.

Метод 8. Предоставление возможности трудиться по гибкому графику.

Это самый яркий пример нематериального стимулирования. Такой способ наиболее подойдет для творческих специалистов. Им нет необходимости на протяжении всего рабочего дня присутствовать в офисе. Гибкий график станет отличным мотиватором выполнять работу быстро и с высокими показателями качества.

Метод 9. Выдача значков, которые можно обменивать на бонусы.

В первую очередь руководство должно проработать систему, определив бенефиты, на которые сотрудники смогут обменивать полученные значки. Для получения значков потребуется достичь определенных целей, поставленных перед персоналом. Метод работает долго и эффективно.

Метод 10. Предоставление свободы действий.

Немонетарное стимулирование действует по принципу скаутов. Руководство предприятия будет оценивать результат, а не процесс. Это позволит сотрудникам проявить смекалку и стараться работать с наибольшей отдачей.

Перед применением любого способа необходимо разработать положение о нематериальном стимулировании.

Примеры нематериального стимулирования.

Рассмотрим, что такое нематериальное стимулирование сотрудников на примере. Так, Ивана пригласили на должность менеджера по продажам, который в первый месяц выполнил план по всем целевым показателям. После чего, руководитель пригласил Ивана в кабинет и пригласил его сесть на свое кресло, стимулировав его этим к карьерному росту. После этого Иван, чтобы доказать свою значимость в организации в следующий месяц перевыполнил план.

Отметим материальное и нематериальное стимулирование персонала – разница и преимущества.

В настоящем параграфе под материальным стимулированием понимает комплекс благ материального характера, которые индивидуально присваиваются персоналу, либо конкретной группе работников за определенно внесенный вклад в развитие предприятия, его деятельности или организации с точки зрения профессионального труда, а также творчества в рамках правил поведения

Результаты при материальном стимулировании достаточно высокие, поскольку у любого сотрудника в целях материального поощрения возникает потребность удовлетворить интересы предприятия. Однако, и при нематериальном стимулировании возникают достаточно эффективные результаты, поскольку каждый из сотрудников, который дорожит своим профессиональным ростом, стремится повысить свой статус за счет нематериального стимулирования.

1.3. Анализ современного опыта стимулирования персонала в организации

Модель системы стимулирования персонала в организациях в большей мере зависит от поведения работника. Механизм стимуляции трудовой деятельности возникает в современных условиях трудового поведения сотрудников предприятий, которые являются участниками экономических отношений.

В.В. Кафидаров под поведением понимает внешнее управление в отношении человеческого труда, исполнения трудовых обязанностей [39, с. 125].

Стимуляция труда – это не только проявление со стороны работодателя материального и нематериального вознаграждения, но и стремление работника удовлетворить профессиональные потребности работодателя посредством выполнения своей трудовой функции [42, с. 44].

Руководитель, наблюдая за деятельностью сотрудников предприятия, решает вопрос о вознаграждении того или иного работника, оценивая его поведение по отношению к выполнению поставленных задач, выполнении режима трудового дня.

Теория о том, что работодатели полагают главным стимулированием лишь материальное вознаграждение, опровержима, доказательствами этому служат подтвержденные высказывания следующих ученых.

Так, например Фредерик Тейлор, начиная с 1889 года занимался изучением вопроса стимуляции, в результате чего пришел к выводу о том, что, человек на уровне инстинкта в контексте понимания существа не как разумного, а как «рационального животного», всегда стремится к получению высоких доходов – экономический аспект [36, с. 156].

На каждые жизненные ситуации люди, в силу своей индивидуальности реагируют по-разному.

Стремясь к стандартизации моды, люди стремятся зарабатывать больше, данная теория нашла свое подтверждение и существовала до 1920-х годов [16, с. 88].

Следующая точка зрения – Элтона Мэйо, которые опровергнув теорию «кнута и пряника» сделал вывод о том, что стимуляция принимается с точки зрения психологического аспекта человека [9, с. 95].

Полагаем верным согласиться с указанной точкой зрения, поскольку, действительно, стимуляция и психология тесно взаимосвязаны друг с другом и на практике постоянно пересекаются.

Психология человека, здраво мыслящего, направлена всегда на конечный результат, который преследует цель – получение вознаграждения, неважно материального или нематериального характера, кому-то имеет значение продвижение по должности, кому-то получение более высокого заработка, все в конечном итоге ведет к выполнению поставленной задачи.

Абрахам Маслоу предполагает, что потребности имеют восходящий порядок от низшего к высшему [38, с. 16].

На первом месте стоят физиологические потребности, к таковым можно отнести потребность воспроизводить, питаться, одеваться, отдыхать и прочее.

Далее, Маслоу выделяет потребности, которые зависят от условий жизнедеятельности человека – стабильность является главенствующим фактором, который отвечает за безопасность существования.

Следующие по значимости – это социальные потребности, которые связаны с общением, привязанностью к обществу и др.

Маслоу также выделяет и престижные потребности, к таковым можно отнести статус в обществе, уважение, почетность, возможность карьерного роста. Ярким примером может послужить карьерная лестница государственного гражданского служащего, когда по окончании юридического вуза, выпускник выбирает профессию судьи, постепенно начиная профессионально расти с должности секретаря судебного заседания,

помощника судьи и достигая пика своей карьерной лестницы становится судьей, поскольку выбранная должность престижна и высокооплачиваема.

Крайними по иерархии Маслоу в разделении по видам потребностями выступают духовные, которые определяются через творчество и самовыражение человека [9, с. 100].

Далее, отметим точку зрения такого автора, как Федерик Херцберг, который рассматривает стимуляцию, как удовлетворение или неудовлетворение выполнения своей трудовой функции, выделяя два вида факторов неудовлетворённости [12 с. 34].

К первому Федерик Херцберг относит гигиенический фактор, который отвечает за безопасность труда, политику организации, статус, заработную плату, а также за поведение администрации предприятия.

Ко второму фактору относятся стимулирующие, они тесно связаны с самореализацией сотрудников предприятия, их ответственностью, которая влияет на признание в коллективе и личностный успех [3, с. 129].

Проанализировав вышеназванные точки зрения ученых в отношении стимулирования труда работников, отметим также и теорию «Икс» и «Игрек», которую основал Дуглас Макгрегор [5, с. 77].

Ученый полагал, что в соответствии с теорией икс, руководитель может прибегать как к поощрению, так и к наказанию в ходе выполнения трудовой функции. Полагаем, в рамках трудового законодательства и в случае, если такие действия не противоречат основному закону – Конституции Российской Федерации, такое воздействие возможно (премирование, либо депремирование сотрудников).

Не вызывает сомнения тот факт, что любой работник «в глубине души» не желает работать, соблюдать график рабочего дня, вставать рано утром, предпочитает руководить, а не быть подчиненным, избегать ответственности.

Теория игрек предполагает, что любому работнику нужен самоконтроль, самоуправление.

Средний индивид стремится к ответственности, проявляет инициативу к развитию предприятия. Интеллектуальное развитие раскрывается через максимальное погружение в процесс труда.

Таким образом, исходя из анализа изложенных позиций авторов следует вывод о том, что труд является основным средством удовлетворения всех видов потребностей, который выделяет Маслоу.

Стимулирование, как внешний фактор воздействует на соблюдение норм поведения в коллективе и в обществе.

Стимулирование побуждает определять трудовое поведение – потребности, интересы, желание работать и зарабатывать.

Формирование внутреннего побудителя сил трудового поведения называется процессом стимуляции.

В основу трудового поведения входят потребности, которые влияют на нормальное развитие субъекта.

Если говорить об общественных потребностях, то можно выделить такие как:

- производственные (на медицинское обслуживание, на получение образование, развитие духовной культуры) и личные потребности [13, с. 65].

Личные потребности разделяются на социальные, духовные и материальные. Таким образом, чем шире потребности, тем больше возникает запросов на их удовлетворение.

Невозможно удовлетворить потребность, не выполняя труд, потребность направлена на внутреннее побуждение человека зарабатывать и развиваться.

Интерес может быть как индивидуальный, так и коллективный, конкретно социальной группы, в связи с чем и потребности будут различаться.

Интерес показывает, как нужно действовать, чтобы удовлетворить потребность. Если развивается общество, то учитываются интересы всех групп людей, если же интересы не совпадают, может возникнуть конфликт.

Таким образом, изменяя смысл в управлении трудовой стимуляцией, формируются разные уровни потребностей.

Социальные интересы определяются 4 стадиями.

Первая – осознание потребности в получении какого-либо статуса.

Вторая – выявление способа, наиболее выгодного для удовлетворения потребности.

Третья – принятие решения о применимом способе.

И, четвертая – изменение поведения [11, с. 99].

Изменение подхода к стимулированию в различных организациях способно влиять на выбор высококвалифицированного специалиста, который выбирает качественный труд.

Разрабатывая систему стимуляции, руководитель должен учитывать все факторы, которые повлияют на эффективный результат.

Успех зависит от регулярности обратной связи в виде оценки.

Анализируя стимул, представляется верным различать установки, которые направлены на стимулирование, комфортность трудовых условий, статус, содержательность труда и пр. [6, с. 99].

Далее, отметим, в науке выделяют три модели стимулирования организации труда: японскую, американскую и западноевропейскую [7, с. 9].

Японская модель подразумевает пожизненный найм сотрудника, то есть руководитель предприятия склоняется к тому, чтобы сотрудник был уверен в своем постоянстве и востребованности. Стимулирование зависит от результативности, стажа работы и пр.

Американская модель направлена на дифференциацию оплаты труда с учетом качества различий в труде. Особенность американской модели в том, что заработная плата гибкая, но при этом она может только увеличиваться, ниже прежней она не представляется быть возможной, что является отличным стимулом для работников [18, с. 79].

Сущность западноевропейской модели заключается в предоставлении трех видов стимулирования:

- премиальная – зависит от доходов предприятия и прибыли.

-беспремиальная – данную функцию выполняет исключительно заработная плата.

- премиальная – основанная на личных достижениях и индивидуальных особенностях сотрудника.

Таким образом, проанализировав три модели, автор настоящего исследования приходит к выводу о том, что для российского рынка труда наиболее оптимальной является западноевропейская модель, поскольку ее особенности схожи с условиями, которые предоставляют российские работодатели, к которым привыкли работники.

Выводы по первой главе

На основании вышеизложенного, в рамках главы 1 магистерской диссертации следует вывод о том, что стимулирование – это способ воздействия со стороны руководства на сотрудника или группу сотрудников, с целью достижения положительных, эффективных и конкурентноспособных показателей предприятия.

Обосновано, что референтная группа – это группа социального происхождения, которая является стандартом для конкретного индивида. Впервые термин референтной группы был разработан Робертом Мертону [35, с. 14].

Выявлены пять видов референтных групп:

2. Персонал организации – это наиболее очевидная социальная общность, где можно распространить информацию о заслугах работника.

3. Следующая референтная группа – это семья и друзья работника. В целях коммуникации указанным субъектам возможно объявление благодарности, если в организации есть высокопоставленное лицо, которое добилось успеха и служит примером для развития профессиональной

карьеры работников и является их наставником, для членов семьи и друзей возможно фотографирование, приглашение на корпоративы, праздники, спортивные соревнования с участием такового и коллектива в целом.

4. Далее, отметим такую референтную группу, как профессиональные сообщества. К профессиональным сообществам относятся работники, являющиеся лидерами в своем коллективе и организации, их невозможно сравнить с иными коллегами в силу своей уникальности.

5. Следующая референтная группа – это партнеры организации, которые взаимодействуют с различными поставщиками, покупателями, что выступает стимулом для достижения доступности информации самой организации. Примером может служить разработка сайта предприятия.

6. Территориальные сообщества относятся к пятой референтной группе, они способствуют эффективной передаче информации об организации, заслугах сотрудников в средствах массовой информации.

Основная функция моральных стимулов – передача информации о заслугах работника и результатах его деятельности. Передача такой информации приводит к изменению статуса работника в социальной среде.

Определены особенности материального и нематериального стимулирования.

Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую стимуляцию персонала.

Нематериальное стимулирование сотрудников — это эффективная система неденежного поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться поставленных стратегических и текущих целей. В большинстве случаев нематериальная стимуляция охватывает весь персонал и оказывается наиболее действенной, чем материальная.

Определены методы нематериального стимулирования:

Метод №1. Признание заслуг со стороны руководства.

Метод №2. Применение игровых методов.

Метод 3. Гарантия карьерного роста.

Метод №4. Предоставление возможности обучения, развития компетенций, повышения квалификации

Метод 5. Поздравление со значимыми датами и событиями

Метод №6. Создание комфортного рабочего пространства.

Метод 7. Проведение корпоративных мероприятий.

Метод 8. Предоставление возможности трудиться по гибкому графику.

Метод 9. Выдача значков, которые можно обменивать на бонусы.

Метод 10. Предоставление свободы действий.

Определены виды моделей системы стимулирования персонала в организациях: японская, американская и западноевропейская. Полагаем, что для российского рынка труда наиболее оптимальной является западноевропейская модель, поскольку ее особенности схожи с условиями, которые предоставляют российские работодатели, к которым привыкли работники.

2. Практические аспекты совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»

2.1. Общая характеристика деятельности и управления персоналом ООО «ПИК»

В данной главе будут определены характерные признаки деятельности и управления персоналом ООО «ПИК», обоснован анализ реализации модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК», а также предложены практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Общество с ограниченной ответственностью «ПиК» (далее – ООО «ПИК») основано 10 апреля 2018 года.

Применительно к организационно-правовой организации предпринимательской деятельности, то ООО «ПИК» является именно обществом с ограниченной ответственностью, под которым понимается «юридическое лицо, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на определенные доли (размер которых устанавливается учредительными документами).

Именно такую указанную организационно-правовую форму организации и избрал руководитель ООО «ПИК», являющийся в соответствии с Уставом Общества единственным участником Общества, для реализации предпринимательской деятельности. Главным юридическим документом, соответственно, является Устав ООО «ПИК».

За время своей деятельности организация достаточно успешно сотрудничает с промышленными предприятиями разной профильности: учреждениями торговли, общестроительными организациями, предприятиями и физическими лицами.

Мобильность организации позволяет вести работы по всему Уральскому федеральному округу. Обеспеченность транспортными средствами, современной технической оснасткой, автономные источники электроэнергии предоставляют возможность производить работы оперативно и быстро, доставляя продукцию при необходимости в другие города и регионы. ООО «ПИК» постоянно заботится о высоком уровне стимуляции и квалификации своих сотрудников.

Численность сотрудников ООО «ПИК» по состоянию на 2022 год составляет 16 человек, в том числе:

1. Руководитель - 1 человек;
2. Специалисты (офисного звена) – 5 человек;
3. Рабочие - 10 человек.

Если говорить о специалистах, в теории, большинство предприятий полагают, что сотрудники – это особая ценность, которая обеспечивает организации эффективную реализацию ресурсов.

Таким образом, на предприятии в классической теории принято делить сотрудников на специалистов и руководителей.

В дирекции работают специалисты, имеющие высшее строительное и экономическое образование, полностью контролирующие всю деятельность Общества.

2. Работа направлена на:
следующие виды деятельности:

1. Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.
2. Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.
3. Предоставление посреднических услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе.
4. Предоставление консультационных услуг по аренде недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе.

5. Предоставление посреднических услуг при оценке недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе.
6. Деятельность рекламных агентств.
7. Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения.
8. Деятельность агентств по сбору платежей и бюро кредитной информации.
9. Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Бухгалтерия выполняет функцию по ведению бухгалтерского учета, а также отчетности предприятия.

Секретариат осуществляет работу по техническому и организационному обеспечению управленческой и административной деятельности руководителя. Осуществляет приеме поступающей корреспонденции, адресованной. Проводит телефонные переговоры, осуществляет работу по подготовке заседаний и совещаний. осуществляет общее руководство правовой работой в Обществе.

Кроме того, на секретаря возложены обязанности юриста. В связи с этим он осуществляет разработку внутренних правовых документов, принимает участие в работе по заключению договоров и иных соглашений. Контролирует состояние учета судебных дел, находящихся в производстве судов общей и специальной юрисдикции.

Отдел управления комплексно управляет основными бизнес процессами предприятия, определяя его бизнес политику, согласуя с директором каждое решение.

Проведем подробный анализ кадрового потенциала на примере ООО «ПИК». Применительно к конкретным работникам предприятия, освещая кадровый потенциал ООО «ПИК», то директор – является владельцем организации. Руководит всеми видами деятельности. Координирует работу

всех отделов организации, занимается привлечением новых партнёров, заключает договоры.

Бухгалтер выполняет функцию по ведению финансовой отчетности предприятия.

Специалист дирекции – фактически является заместителем руководителя и занимаются подготовкой основных документов и договоренностей с контрагентами, передавая на согласование руководителю организации, а также осуществляет общий контроль за работой рабочих и офисных специалистов.

Секретариат – осуществляет формирование и подготовку корреспонденции и общим планом организационно-исполнительной работой и делопроизводством. Также, на секретаря возложены обязанности юрисконсульта предприятия с соответствующими служебными обязанностями по подготовке договорной документации и представительстве в судах.

Специалист отдела управления – по согласованию с руководителем или заместителем руководителя руководит рабочим персоналом, фактически являясь сам рабочим, выполняя аппаратную механизированную работу.

Рабочие – самая большая группа работников предприятия по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Так, на 2022 год в ООО «ПИК» официально трудоустроено 16 человек. Динамика роста числа работников и соответственно рабочих мест за последние три года в ООО «ПИК» представлена в таблице 2.

Таблица – 2 Количество сотрудников в ООО СМП «СтройПодряд с 2018 по 2021 гг.»

Работники , специалисты	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Общее	1	13	14	16

число работников	2			
Руководит елей	1	1	1	1
Специали стов	5	6	7	5
Рабочих	5	8	8	10

Применительно к количеству работников, то как отмечалось, по состоянию на 2021 год общее число рабочего персонала составляет 16 человек. Преимущественно, на предприятии работают мужчины в возрасте от 18 до 45 лет. Уровень образования, в основном средне-специальный. Работники имеют образования: столяров, токарей, плотников, фрезеровщиков, водителей, трактористов.

В бухгалтерии, секретариате, проектно-сметном отделе, дирекции и отделе управления работают работники-женщины, возраст которых от 20 до 40 лет. Уровень образования, в основном средний и высший. В секретариате и бухгалтерии работают работники с высшим юридическим и экономическим образованием, полученном в ВУЗах с государственной аккредитацией.

В период с 2019 по 2021 годы изменялось количество как специалистов, исполняющих поручения руководителя, так и рабочих, что может быть связано с расширением сферы предоставляемого арендуемого жилья. Также увеличилось число сотрудников юридического отдела, посредством добавления ставки помощника юриста. Количество управленческого аппарата предприятия на протяжении исследуемого временного отрезка оставалось неизменным.

Таблица 3 – Распределение персонала ООО «ПИК» по возрасту в 2021г.

Группы	Руководител	Исполняющи	Рабочие
--------	-------------	------------	---------

сотрудников предприятий по возрасту	и	е требования руководителя	
До 20 лет	-	-	6
21-30 лет	-	1	1
31-40 лет	-	-	1
41-50 лет	-	-	1
51-60 лет	1	-	1
Свыше 60 лет	-	-	-
Итого:	1	5	16

Таким образом следует вывод о том, что в организации в группу руководителей входят сотрудники от 51-60 лет, в целом, преобладает молодое поколение в возрасте от 21 до 30 лет.

Таблица 4. – Распределение персонала ООО «ПИК» по полу в 2021 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Количество	% по общему количеству работников	Количество	% по общему количеству работников
	16	91	7	9

Следовательно, исходя из таблицы 4 следует, в коллективе ООО «ПИК» преобладают представители мужского пола. Мужчины в трудовом коллективе составляют 91% от его численности. Мужчины заняты в основном на рабочих должностях и должностях водителей грузовой техники (тракторов, плетевозов и манипуляторов). В свою очередь, женщины обеспечивают финансово экономический расчет деятельности предприятия, трудятся в юридическом отделе, а также выполняют обязанности вспомогательного персонала.

Согласно таблице 5, отметим распределение персонала по трудовому стажу.

Таблица 5 – Распределение персонала по трудовому стажу в 2021 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководител и	Исполняющи е требования руководителя	Рабочие
До 1 года	-	-	7
От 1 до 5 лет	-	1	1
От 5 до 10 лет	-	1	1
От 10 до 15 лет	-	3	3
Свыше 15 лет	1	-	4

Персонал анализируемого предприятия распределился по показателю «трудовой стаж» следующим образом: среди руководителей преобладает группа со стажем от шести до десяти лет. Самый большой удельный вес составляет группа работников со следующим стажем: руководители – свыше 15 лет; исполняющий требования руководителя – от 1 до 5 лет, а также рабочие от 5 до 10 лет.

Распределение персонала исследуемых организаций исходя из уровня образования в 2021 г. определено в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение персонала исследуемых организаций исходя из уровня образования в 2021 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководител и	Исполняющи е требования руководителя	Рабочие

среднее	-	-	5
Средне- профессиональное	-	1	3
Высшее	1	4	8
Ученая степень	-	-	-

Анализируя данные, представленные в таблице, видится факт того, что руководящий состав данного предприятия и, практически, все специалисты имеют высшее образование, представители рабочих специальностей имеют, в основном, среднее и средне специальное 8 человек, соответственно. Работники юридического отдела и бухгалтерии имеют высшее юридическое образование.

Применительно к анализу системы управления персоналом установлено, что единоличным исполнительным органом Общества является Директор Общества, который также является его единственным участником.

Директор Общества осуществляет следующие полномочия:

1. Разработка основных направлений и принятие решений Общества;
2. Изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества, утверждение новой редакции Устава;
3. Назначение Ревизора Общества в том числе досрочное прекращение его полномочий;
4. Назначение директора Общества и досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций, а также принятие решения о передаче его полномочий коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему), утверждение управляющего и условий договора с ним;
5. Утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

6. Утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);
7. Принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
8. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
9. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
10. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
11. Предоставление участнику дополнительных прав или возложение на участника дополнительных обязанностей;
12. Создание филиалов и открытие представительств;
13. Залог доли участия третьему лицу;
14. Утверждение Положений о директоре Общества;
15. Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных участнику, а также прекращение дополнительных обязанностей, возложенных на участника;
16. Утверждение денежной оценки недежных вкладов в уставный капитал, вносимых участником Общества или принимаемыми в Общество третьими лицами.

В свою очередь, как руководитель предприятия Директор осуществляет следующие полномочия:

1. без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
2. подписывает финансовые и иные документы Общества;
3. открывает в банках расчетный и другие счета, распоряжается имуществом и финансовыми средствами Общества с учетом положений об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
4. обеспечивает подготовку и представляет Общему собранию участников годовой отчет, годовой бухгалтерский баланс, предложения о

распределении чистой прибыли между участниками, информирует указанные органы о текущей финансовой и хозяйственной деятельности, организует выполнение решений Общего собрания;

5. руководит исполнительным персоналом Общества, утверждает организационную структуру и штатное расписание, организует учет и обеспечивает составление и своевременное представление бухгалтерской и статистической отчетности о деятельности Общества в налоговые органы, социальные фонды и органы государственной статистики;

6. выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

7. издает приказы (распоряжения), обязательные для персонала Общества, в том числе приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

8. принимает и увольняет работников;

9. принимает иные решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

Ревизор общества вправе в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности общества [18, с. 79].

По требованию Ревизора общества лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, а также работники общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме. Ревизор проводит проверку бухгалтерских балансов и годовых отчетов на общих основаниях. Общее собрание участников общества не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы общества при отсутствии заключений ревизионной комиссии Ревизора общества.

В перспективе до 2025 г. из-за развития технологий холдингу понадобятся, например, специалисты по строительству недвижимости.

В ООО «ПИК» используется линейно-функциональная система управления. Указанная система управления представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Реальное эффективное управление персоналом в Обществе нельзя представить без непосредственного анализа объективной информации, которая характеризует разные стороны состояния персонала, его структуру и общую динамику персонала [22, с. 79].

Основную ответственность за работу с персоналом в ООО «ПИК» несет директор. Он осуществляют необходимые мероприятия, которые обеспечивают основные кадровые процессы. К таким процессам относятся:

1. осуществляют планирование персонала исходя из потребностей производственного процесса;
2. организует процедуры по приему и найму работников;
3. организует и контролирует процесс адаптации работников как вновь поступивших на работу, так и давно работающих в Обществе;
4. ведет соответствующую документацию, оформляя ее и храня в установленном месте;
5. Принимает обращения, заявления и предложения работников.

Степень эффективности работы оценивается исходя из текучести кадров и уровню абсентеизма.

Анализируя показатели оборота по приему и выбытию персонала за 2018- 2021 годы, можно сделать вывод, что оборот по выбытию в целом уравновешен, однако только за несколько месяцев 2021 года в связи с приобретением нового оборудования и принятием на работу новых работников коэффициент оборота по приему кадров выше коэффициента по выбытию.

Крайне важный критерий эффективности работы – это уровень абсентеизма.

Уровень абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{абс}} = \text{НС} \div \text{Т} \cdot 100\%$$

Где,

$K_{\text{абс}}$ – коэффициент абсентеизма;

НС – количество часов отсутствия работника на работе;

Т – количество часов рабочего времени в исследуемом периоде времени.

Получаются следующие показатели: 2019 год -6 чел/дней, 2020 год – 7 чел/дней; 2021 год – 3 чел/дней.

По итогам изучения основных числовых показателей персонала ООО «ПИК» установлен факт того, что текучесть персонала в ООО «ПИК» за последние проанализированные 3 года находилась на умеренном не слишком высоком уровне, а за первый период 2021 года снизилась до небывалых пределов.

Выявленная тенденция снижения текучести персонала в 2020-2021 году, может свидетельствовать о растущем уровне удовлетворенности сотрудников организации.

Таким образом, следует вывод о том, что по результатам проделанного исследования удастся констатировать то обстоятельство, что ООО «ПИК» является довольно устойчивым, начало которой датировано 2018–м годом. Руководитель предприятия использует эффективные методы и способы развития предприятия.

2.2. Реализация модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»

Реализация модели системы стимулирования персонала в ООО «ПИК» вытекает из анализа расчетов по оплате труда, которые определяется через заработную плату, являющуюся как основной, так и дополнительной (премиальные выплаты). Начисление основной заработной платы осуществляется посредством фактических выплат за отработанное время.

В основную заработную плату включаются:

- выплаты за отработанное время по окладам;
- доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за сверхурочные работы, за работу в ночное время и праздничные дни и др.;
- оплата простоев не по вине работника;
- премии, премиальные надбавки и др.

В ООО «ПИК» оплата труда складывается из должностного оклада и премиальных выплат (приложение 1).

С 01 марта заработная плата работников ООО «ПИК» проиндексирована на 1,3%. Согласно действующему коллективному договору, индексация заработной платы проводится не реже двух раз в год.

Минимальная заработная плата сотрудников предприятия, «полностью выполнивших за месяц нормы рабочего времени и труда, не должна быть ниже 12 792 рублей, то есть минимального размера оплаты труда (МРОТ) в РФ с 01 января 2021 года».

В 2020 в ООО «ПИК» осуществлено индивидуальное стимулирование посредством следующих выплат:

- 10 % за руководство отделом;
- исполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере разницы в окладной части;
- 30% - за совмещение профессиональных навыков;
- 25 % - за ненормированный рабочий день;
- 10% - за работу в выходные и праздничные дни, а также в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации за выполнение сверхурочной работы также 10%.

В соответствии со статьей 153 ТК РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере; сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам.

– за работу в ночное время – в размере 40% тарифной ставки за каждый час работы с 10 часов вечера до 6 часов утра.

В соответствии со ст.152 Трудового кодекса Российской Федерации [2], размер стимулирующих выплат в ООО «ПИК» определяется исходя из объема выполненной работы.

В случае выполнения трудовой функции в праздничный день, сотрудник ООО «ПИК» может взять выходной в иной день. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

При приеме работника на работу по трудовому договору составляется приказ (распоряжение) о приеме работника на работу по форме № Т-1.

Подписанный руководителем организации или уполномоченным на это лицом приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку.

Прием на работу осуществляется согласно утвержденному директором штатному расписанию. Штатное расписание (форма № Т-3) содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде оплаты труда.

Далее, отметим, что в ООО «ПИК» штатное расписание утверждается в соответствии с руководителями.

Переводы работников на другую работу оформляются приказом (распоряжением) о переводе работника на другую работу (форма № Т-5), заполнением которых занимается отдел кадров.

Предоставление отпуска работнику оформляется приказом (распоряжением) о предоставлении отпуска работнику (форма № Т-6).

При увольнении работника составляется приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) (форма № Т-8), который заполняется работником кадровой службы. Подписывается руководителем организации или уполномоченным им лицом, объявляется работнику под расписку.

На основании приказа делается запись в личной карточке, лицевом счете, трудовой книжке, производится расчет с работником по форме № Т-61

«Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)».

Для учета рабочего времени, фактически отработанного сотрудниками ООО «ПИК» используется унифицированная форма № Т-13 «Табель учета рабочего времени», она применяется:

- для учета времени, фактически отработанного и/или неотработанного каждым работником организации;
- для контроля соблюдения работниками установленного режима рабочего времени;
- для получения данных об отработанном времени;
- для расчета оплаты труда;
- для составления статистической отчетности по труду.

Так, представляется верным отметить составление документов по оплате заработной платы должно соответствовать форме Т-49. Результаты ежемесячных расчетов производятся в соответствии с трудовым законодательством и с учетом всех вычетов по налогам.

Для обобщения информации о расчетах с работниками организации по оплате труда предназначен активно-пассивный синтетический счет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда».

Начисленные суммы по всем основаниям, а также задолженность по расчетам с персоналом по оплате труда отражаются на кредите счета 70, а удержания и фактические выплаты оплаты труда – на дебете.

Бухгалтер ведет учет доходов работников, полученные в денежной и натуральной формах, а также доходы в виде материальной выгоды по месяцам налогового периода, которые выплачиваются на предприятии в специальной налоговой карточке по форме № 2-НДФЛ.

Денежные средства по исполнительным документам удерживаются из заработной платы работников, из сумм, приравненных к заработной плате (надбавки, доплаты, премии, вознаграждения), стипендий и т.д.

Алименты на содержание несовершеннолетних детей удерживаются с

дохода работника, как по основному месту работы, так и при работе по совместительству.

Основные бухгалтерские проводки по учету начисления и выплаты заработной платы в ООО «ПИК» за январь 2020 г. представлены в таблице 14, приложение 5.

Заработная плата в ООО «ПИК» выплачивается не реже чем, каждые полмесяца в день, установленный трудовым договором, то есть 15 числа и в последний день месяца.

Перечисление заработной платы производится на зарплатную пластиковую карту ПАО «Сбербанк».

После списания денежных средств со счета предприятия банк представляет выписки с карточного счета каждого работника.

На темп роста средней заработной платы влияют показатели, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели по труду на предприятии

Показатель	2019	2020	2021
Производительность труда, руб/чел.	44,86	66,08	68,59
Средняя зарплата, руб./мес.	16730	16969	17129
Темп роста производительности труда	0,90	1,47	1,04
Темп роста зарплаты	1,20	1,04	1,02
Соотношение (коэффициент опережения)	-0,3	0,43	0,02

Также по данным таблицы 8 построен график, представленный на рисунке 3.

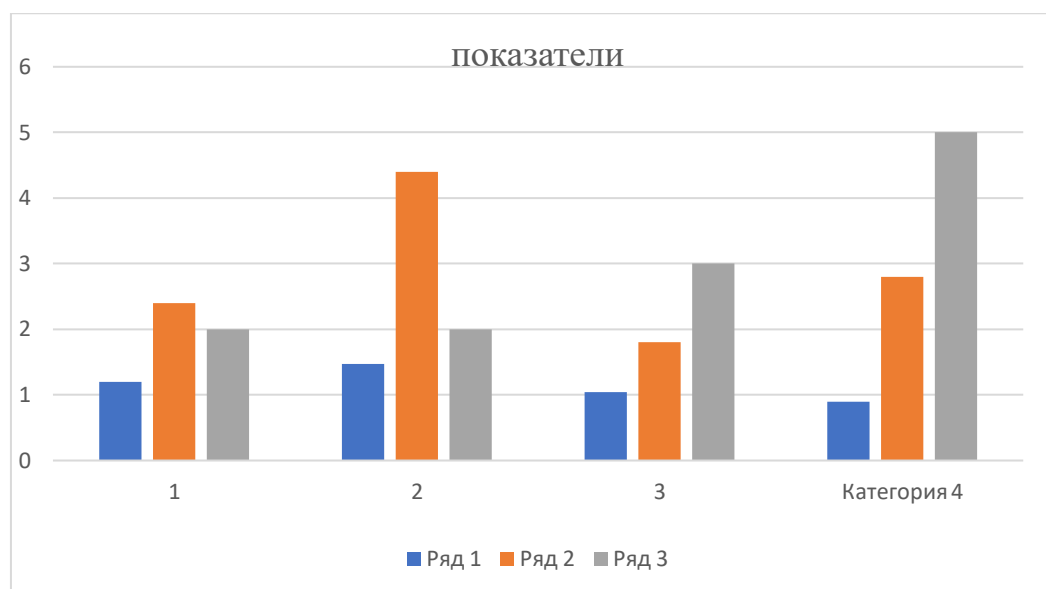


Рисунок 4 – Показатели соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы рабочих на предприятии

Исходя из анализа рисунка 4 следует вывод о том, что заработная плата с каждым годом увеличивается.

Это позитивное соотношение, так как темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы по сравнению с базой свыше 1 (исключение составил 2019 год).

Таким образом, показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда персонала характеризует систему стимулирования как положительно действующую на труд персонала.

На предприятии был проведен экспертно-аналитический метод оценки системы стимуляции и морального и материального стимулирования труда сотрудников ООО «ПИК».

В качестве экспертов выступали руководители – 7 человек.

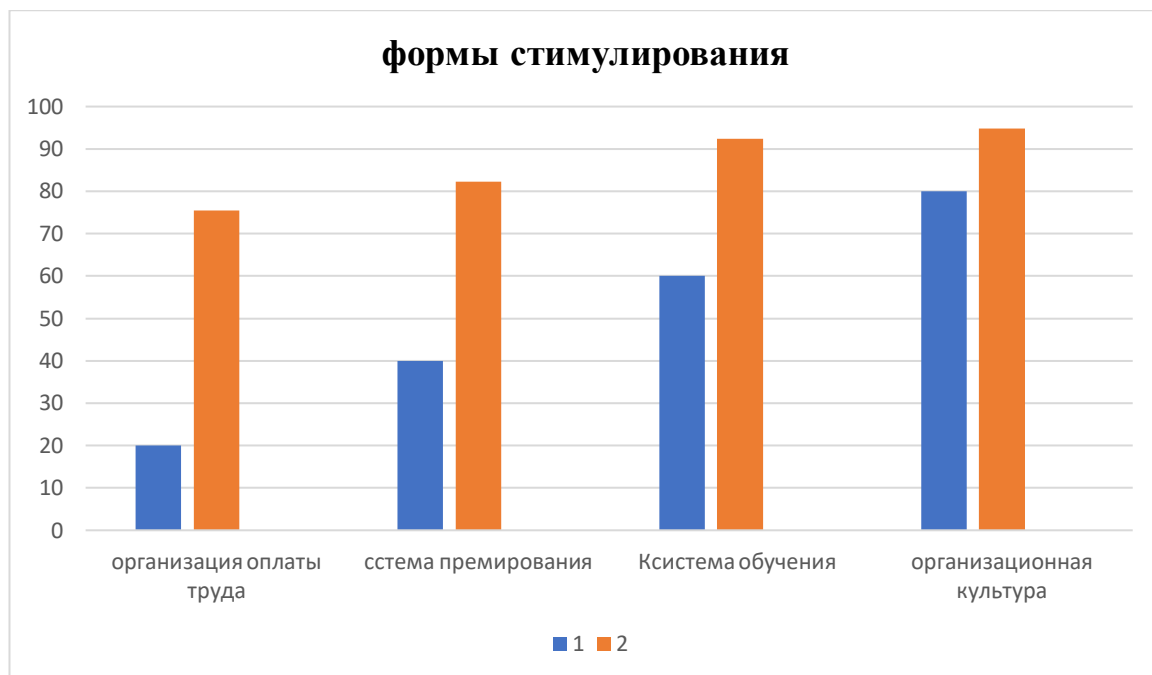


Рисунок 5 – Оценка стимулирования труда персонала экспертно-аналитическим методом [составлено автором]

Таким образом, следует вывод о том, что предоставленные условия труда оцениваются по 100-бальной шкале в 80%, в целом, в части стимулирующих выплат, показатель стремится к 100%.

Далее, на рисунке 6 отметим развитие эффективной системы морального и материального стимулирования труда.

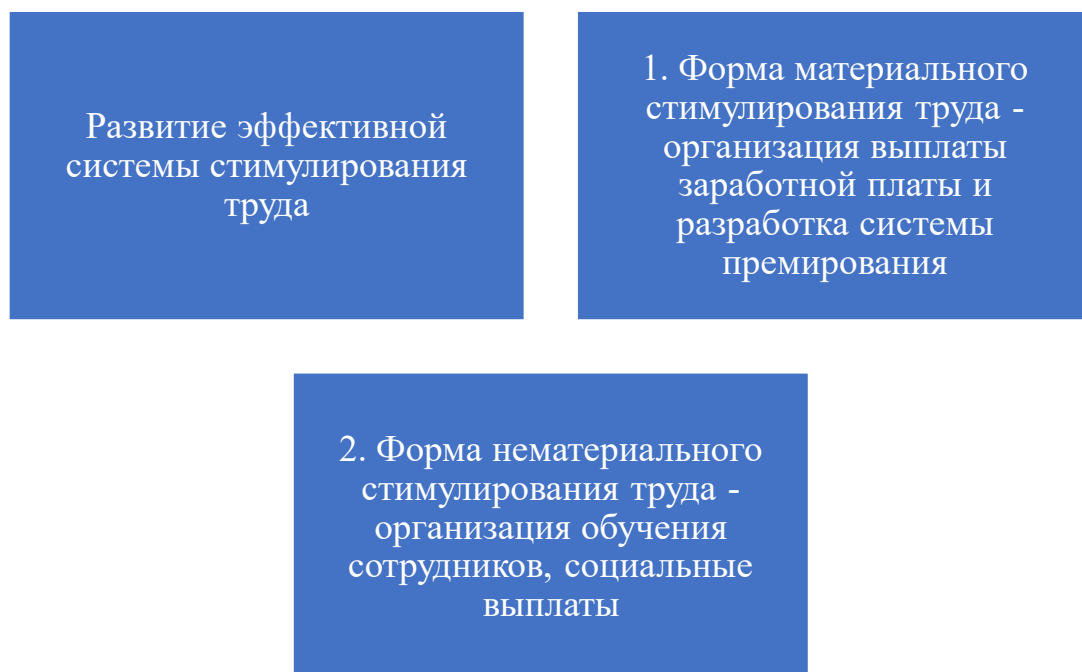


Рисунок 6 – Развитие эффективной системы морального и материального стимулирования труда [составлено автором]

Далее, с помощью Метода Паттерна оценим эффективность реализации подцелей (форм системы морального и материального стимулирования труда) и действий в отношении главной цели. Главная цель – развитие эффективной системы морального и материального стимулирования труда, выражаемая следующим деревом подцелей и альтернативных действий, представленная на рисунке 5.

Рассмотрим оценку альтернативных действий, используя аналитический аппарат теории графов на двух уровнях разветвления (таблицы 8).

Таблица 8 – 1 Уровень. Выбор пути решения [составлено автором]

Критерий	веса	Подцели	
		Материальная форма стимулирования	Нематериальная форма стимулирования
Рост		0,8	0,2

производительности труда	,8		
Снижение текучести кадров	,2	0,6	0,4
Эффективность (Е)		0,76	0,24

Тогда:

$$E_{з/п} = 0,6 \times 0,7 + 0,4 \times 0,4 = 0,58 \quad (1)$$

$$E_{премирования} = 0,6 \times 0,3 + 0,4 \times 0,6 = 0,42 \quad (2)$$

Таблица 9 – 2 Уровень. Расчет эффективности действий по второму уровню [составлено автором]

Критерий	веса	Действия	
		Организация заработной платы	Система премирования
Повышение качества выполненных работ	6	0,7	0,3
Снижение сроков выполнения, повышение уровня дисциплины	4	0,4	0,6
Эффективность (Е)		0,58	0,42

$$E_{обучения} = 0,7 \times 0,3 + 0,3 \times 0,4 = 0,33 \quad (3)$$

Таким образом, эффективность реализации подцелей и действий по проблеме развития эффективной системы стимулирования представлена на рисунке 6.

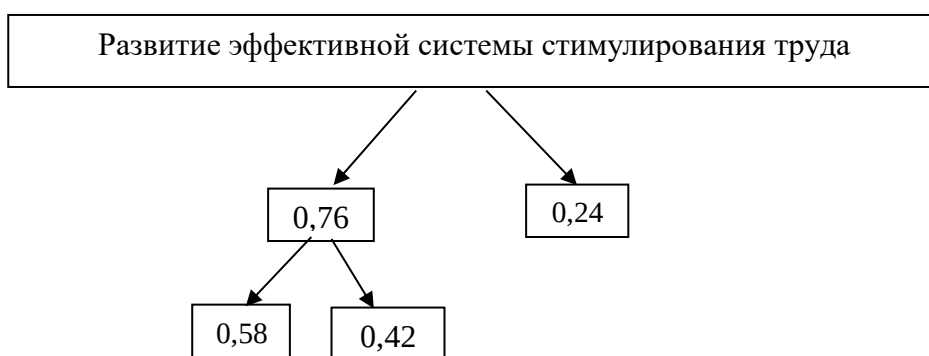


Рисунок 7 – Граф эффективности реализации подцелей и действий
[составлено автором]

По полученному графу можно рассчитать эффективность каждого из пути:

$$E_{з/п} = 0,58 \times 0,76 = 0,44 \text{ единиц эффективности} \quad (4)$$

$$E_{премирования} = 0,42 \times 0,76 = 0,32 \text{ единиц эффективности} \quad (5)$$

$$E_{обучения} = 0,33 \times 0,24 = 0,08 \text{ единиц эффективности} \quad (6)$$

Таким образом, была оценена эффективность реализации подцелей (форм системы стимулирования труда) и действий в отношении главной цели.

Отметим, что на премирование предусмотрено 0,42 части средств и 0,58 на основные средства.

Аналогично на нематериальное стимулирование, поэтому можно сделать вывод, что данная система стимулирования труда эффективно выполняет свои функции и это дает наиболее эффективный результат (обеспечивает рост производительности труда, снижение текучести кадров).

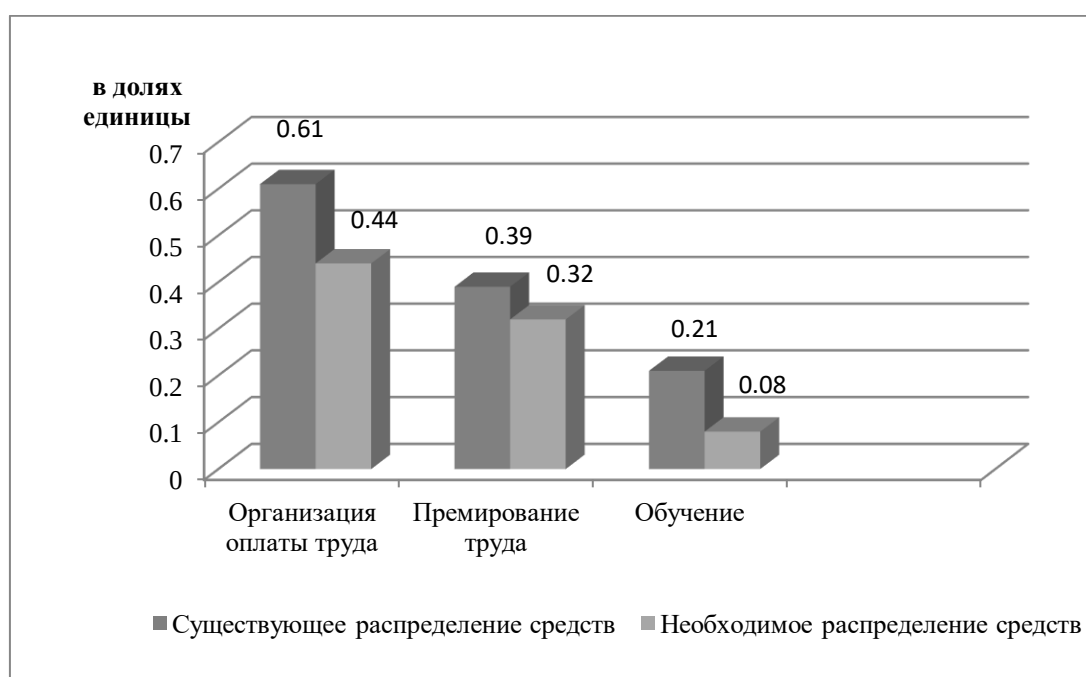


Рисунок 8 – Результаты оценки системы стимулирования по методу Паттерн [составлено автором]

Материальная составляющая стимуляции сотрудников (заработная плата) состоит из 2-х частей: основной и дополнительной, которая включает в себя социальные и стимулирующие выплаты.

Основная заработная плата включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, социально стимулирующие выплаты.

Таким образом, была проведена оценка модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК», результатом которой стали следующие.

К недостаткам системы стимулирования ООО «Пик», относятся:

- развитие по карьерной лестнице предусмотрено не для каждого сотрудника;
- мало проводится бесед, направленный на психологическую адаптацию работника;
- размер заработной платы средний, меньше, чем на других аналогичных предприятиях;

Однако, несмотря на перечисленные выше недостатки, можно отметить, что в ООО «ПИК» система стимулирования развита, преобладает западноевропейская модель стимулирования персонала, направленная на премиальную и сдельно-премиальную систему оплаты труда.

2.3. Практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»

Актуальность настоящего параграфа обусловлена тем, что практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК» будут способствовать эффективному развитию любого предприятия в части вопроса стимулирования персонала, поскольку в современное время в рамках развития рыночных отношений, наличие персонала является главенствующим в части показателей конкурентоспособности предприятия.

Обладая профессиональностью на высоком уровне, человеческий фактор, как фактор производства, выступает главным в развитии предприятия, таким образом, повышение квалификации сотрудников персонала является эффективной инвестицией для организаций. Профессиональное обучение способствует развитию кадрового потенциала [12, с. 99].

По мнению Т.С. Кабаченко, профессиональное обучение – это процесс, направленный на формирование специальных знаний в конкретной области [37, с. 69]. Обучение позволяет освоить профессиональные навыки, усовершенствовать свои знания.

Цель исследования - анализ и совершенствование системы управления стимуляцией персонала в ООО «ПиК».

Совершенствование системы управления стимуляцией возможна через повышение квалификации сотрудников, их обучение, поскольку анализ деятельности и численности сотрудников показал, что большинство нуждается в повышении уровня профессионализма, 8 человек из 16 имеют среднее и среднее специальное образование. Усвоение новых программ и повышение квалификации может выступать как бонусная программа стимулирования сотрудников ООО «ПИК».

Традиционная модель управления стимуляцией персонала обычно состоит из трех стадий: «планирование, реализации и оценки».

На основании проведенного анализа предлагается создать систему бонусов для сотрудников ООО «ПИК».

Таблица 10 – Проектируемые бонусы для сотрудников отдела

Вид бонуса		Описание
Квартальный бонус		Бонус, выплачиваемый по итогам 100% исполнения плана за квартал конкретному сотруднику в размере 50% от оклада.
Годовой бонус		Бонус, выплачиваемый по итогам 80% исполнения плана за год конкретному сотруднику в размере одного оклада.
Бонус за отсутствие прогулов		Бонус, выплачиваемый сотруднику на конец года в случае, если за ним не было выявлено прогулов и прочих фактов нарушения дисциплины. Размер бонуса - 20% от оклада.
За выслугу лет		Бонус, выплачиваемый единовременно на конец года сотруднику, стаж более 5 лет

Реализация представленных бонусов как инструментов стимулирования деятельности сотрудников ООО «ПИК» и повышение уровня квалификации позволит решить следующие стимулирующие задачи:

- простимулирует на 100% выполнение месячных планов отдела, что позволит максимально эффективно использовать производственное оборудование и максимизировать рентабельность деятельности организации;
- повысит дисциплину в ООО «ПИК», снизит риск возникновения необоснованных прогулов;
- позволит создать стимул для долговременной работы на предприятии сотрудников, сформировавших собственную базу данных

клиентов, и снизит риск их ухода (вслед за которым могут потеряться наработанные деловые контакты).

Системность непрерывного обучения реализуется в наличии обратной связи в данном процессе, то есть это означает, что результаты последнего этапа анализируются и учитываются на первом» [12, с. 89].

При организации обучения осуществляется:

1. «Выявление потребности в обучении работников с помощью анализа и сопоставления знаний, умений и навыков, которыми обладает персонал, а также необходимые для осуществления целей предприятия.

2. Далее, разрабатывается план обучения, включающий потребности работников с точки зрения профессионализма, разрабатываются критерии оценки.

3. Реализация плана обучения. На данном этапе выявляются недостатки, которые способствуют в дальнейшей устранению проблем.

4. Оценка эффективности обучения. Основная задача оценки – понять, в полной мере работники используют знания и навыки, которые они получили в результате обучения».

В Российской Федерации одной из ведущих проблем среди молодежи является проблема обучения, связано это, в том числе, и с материальным благосостоянием общества.

Стимулирование работодателей – это важное направление, которое реализуется через систему профессионального обучения.

Накопленные человечеством объемы знаний постоянно растут, «в разных сферах деятельности внедряются инновационные технологии, повышают гибкость занятости населения, имеющего оказаться в изменении существующих методик профессионального обучения. Необходимость реализации модульного профессионального обучения связана с современными процессами, которые происходят на рынке труда и на рынке образовательных услуг».

Профессиональная подготовка в условиях современного рынка труда, способствует увеличению компетентных специалистов.

Другой проблемой, «тормозящей не только развитие системы профессионального обучения кадров на производстве, но и личностное развитие работников, является недостаточная их стимуляция, негативно влияет как на конкурентоспособность отдельного работника, так и предприятия в целом. Работники мало заинтересованы вкладывать средства в свою профессиональную подготовку из-за отсутствия для этого достаточных стимулов, говорится о низком уровне заработной платы». Кроме того, общеизвестно, что «высокий уровень профессионального мастерства не всегда сопровождается повышением уровня заработной платы.

Учитывая экономические факторы страны, а также проблемы кадровой политики в целом, представляется, реализация механизма профессионального обучения будет направлена на устранение безработицы в стране и повышению профессиональной подготовки сотрудников.

Таким образом, представляется верным отметить, что в практике существует достаточное количество проблем развития профессионального обучения, путями решения таких проблем выступает подготовка предприятия к разработке качественной системы стимуляции работников.

По результатам оценки эффективности использования трудовых ресурсов, можно сделать вывод о том, что необходимо совершенствовать кадровый менеджмент организации.

В качестве основных направлений повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами и стимулирования персонала объекта исследования предлагается оптимизация:

- организационной структуры управления;
- организации условий труда работников;
- организации материального и морального стимулирования труда;

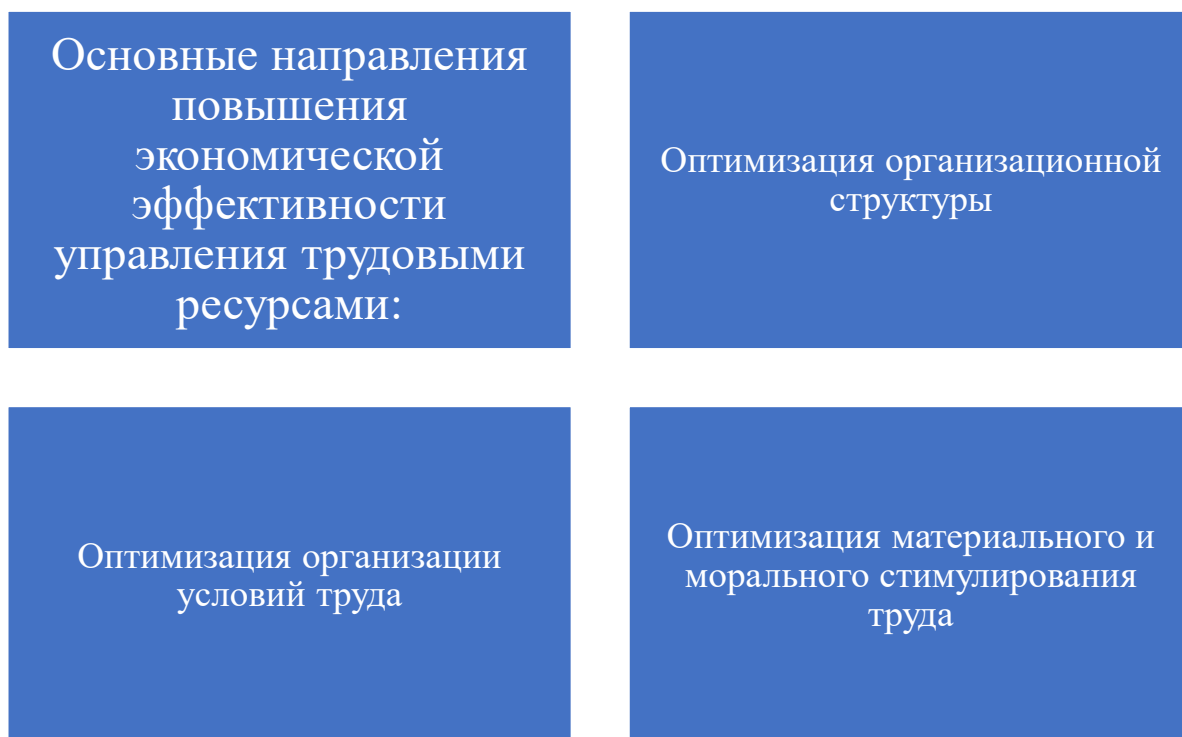


Рисунок 9 - Предложения по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «ПИК»

Рассмотрим предлагаемые направления более подробно.

Организационная структура в целях оптимизации управления предлагает внести в штатное расписание юридического лица такие изменения, как:

- сокращение одной ставки инженера-сметчика, передача в отдел управления проектов договоров с повышенным окладом на 20%;
- сокращение ставки специалиста, работающего в проектно-сметном отделе, его функции распределить между секретарем и заместителем директора;
- расширить функционал менеджера по кадрам.

При предлагаемом изменении структуры аппарата управления изменятся и показатели эффективности управленческого труда.

Таблица 11 – Прогнозная оценка организационной структуры управления ООО «ПИК»

Показатели	2020	2021 (ожидаемо)	Изменение к 2022
Общее число работников	16	17	+1
Число управленцев и специалистов управленческого звена	2	3	-1
Доля управленцев в общей численности работников, %	14,2	11,6	-2,6
Число не управленческих кадров и, чел.	11	13	+2
Выручка от реализации, тыс.руб.	48292	48292	0,0
Коэффициент подчиненности	2,6	3,1	0,5
Коэффициент структурной напряженности (стр.2/стр.3)	0,42	0,43	+0,01
Эффективность труда аппарата управления (стр.4/стр.2), тыс.руб./чел	8 048	9 659	1610

Таким образом, как показывают результаты расчетов таблицы 19 управленческий труд станет более эффективным:

- доля управленческого персонала уменьшится на 2,6 пункта, коэффициент структурной напряженности незначительно увеличится – на 0,01%; коэффициент подчиненности увеличится на 0,5 пункта; показатель эффективности управленческого труда увеличится на 1610 тыс. рублей

Рассматривая проблему оптимизации организационной структуры управления нельзя не обратить внимание такую важную должность, как секретарь.

В целях повышения профессиональной подготовки секретаря, представляется возможным расширить перечень его должностных обязанностей, в частности:

- разрабатывать проект системы стимулирования для сотрудников;
- мониторить рынок труда в целях сравнения заработной платы у конкурентов;
- осуществлять оценку деятельности предприятия.

Кроме того, отметим, в целях повышения стимулирования сотрудников, необходимо разработать систему питания на территории организации.

Полагаем, строительство столовой - это наиболее выгодный вариант, однако, заключение договора на доставку еды будет более бюджетным.

Несомненно, на предприятии должен преобладать «корпоративных дух», внутренняя благополучная среда эффективно влияет на разработку мер. В связи с чем, приведем следующий пример:

- организация внутриорганизационных конкурсов на лучшего работника;
- организация совместных корпоративных мероприятий.

Для оптимизации материального и морального стимулирования, рекомендуем:

- включать в систему поощрения различные бонусы, которые начисляются исходя из показателей сотрудников. Система поощрения будет рассматриваться, как система оплаты труда. Обязанность по разработки предложений возложить на экономиста и менеджера по кадрам.

- повышение квалификации проводить дистанционным способом.

Дистанционное обучение является в настоящее время самым доступным в материальном плане способом получения знаний.

В особенности в связи с последними событиями, связанными с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в мире и в России.

Тем более, что рабочие места всех сотрудников аппарата управления оснащены современным компьютерным оборудованием.

Для предприятия затраты на обучение составят от 5 до 45 тысяч рублей. Затраты, несомненно, зависят от условий труда, проведения стимулированных мероприятий, а также от эффективности деятельности самого предприятия.

Следующий аспект материальной стимуляции сотрудников ООО «Пик» связан с введением планов дополнительных выплат.

Задача формирования планов дополнительных выплат связана с поиском наиболее эффективных вариантов снабжения, которые обеспечивают сверхприбыль и возможность для последующего развития компании.

Данные планы реализуются индивидуально в отношении сотрудника, осуществляющего деятельность в рамках обозначенных направлений.

В таблице 12 представлены примерные характеристики планов дополнительных выплат.

Таблица 12 – Содержание планов дополнительных выплат для сотрудников ООО «ПИК»

Направление	Содержание	Форма поощрения
-------------	------------	-----------------

За открытие нового рынка сбыта	Деятельность, связанная с поиском новых крупных партнеров как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.	Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы). Единоразовая премия
За максимизацию сбыта	Координированная деятельность с маркетинговым и производственным отделом, направленная на оптимальное использование производственного потенциала.	Стимулирующая выплата от объема сделки (определяется индивидуально). Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы).
За достижение лучших параметров сбыта	Поиск наиболее выгодных клиентов: - долгосрочные контракты на поставку; - выгодные финансовые условия; - быстрый расчет; - потенциал увеличения объемов поставки.	Стимулирующая выплата от объема сделки (определяется индивидуально). Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы).

Представим пример стимулирующих выплат в соответствии с представленными планами (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет планов дополнительных выплат для сотрудников ООО «ПИК»

За открытие новых рынков сбыта

	Потенциальн ый объем рынка, год	Планируемая чистая прибыль	Размер дополнительной выплаты
Сотрудник 1	1 400 000 млн. руб.	370 000 руб.	37 000 руб.
Сотрудник 2	700 000 руб.	140 000 руб.	14 000 руб.
За максимизацию сбыта			
	Исполнение объема продаж, год	Размер дополнительной выплаты (оклад * % превышения нормы) по итогам года	
Сотрудник 1	140%	37 800 руб.	
Сотрудник 2	124%	33 480 руб.	
Сотрудник 3	110%	29 700 руб.	
За достижение лучших параметров сбыта			
	Результат	Выплата	
Сотрудник 1	Заключение договора, по итогам которого норма прибыли превышает плановую на 40%	% от полученной дополнительной прибыли	
Сотрудник 2	Подписание долгосрочного контракта (регулярные поставки в течение 2 лет)	Дополнительная выплата в размере 10% от объема чистой прибыли (выплаты равными долями поквартально)	

Планы дополнительных выплат – это инструмент стимуляции сотрудников ООО «ПИК», который сформирует действительный интерес к реализации собственных инициатив и поиск действительно выгодных условий сотрудничества.

По мере расширения рынков сбыта и приобретения долговременных деловых партнеров ООО «ПИК» может строить стратегические программы

производственного развития, благодаря которым сможет удовлетворить увеличивающийся спрос.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные формы прямой материальной стимуляции дадут следующие положительные эффекты в развитии деятельности ООО «ПИК»:

- 100% выполнение планов;
- формирование дисциплины работников;
- мотивация для поиска и привлечения новых клиентов;
- постоянство сотрудников и долговременное сотрудничество;
- поиск новых выгодных условий для ООО «ПИК».

Третья предлагаемая группа методов стимулирования сотрудников ООО «ПИК» – это методы косвенно-материального стимулирования.

Первое направление косвенно-материального стимулирования – это оплата регулярных транспортных расходов для сотрудников ООО «ПИК».

Второе направление – организация питания, которая может осуществляться в двух направлениях:

- организация полноценного питания в ООО «ПИК» через заключение соглашения со специализированной фирмой;
- субсидирование расходов на питание.

К третьему направлению, полагаем верным отнести создание стипендиальной программы. Стипендия будет выплачиваться тем сотрудникам, которые будут проходить дополнительное обучение, участвовать в семинарах, мастер-классах, конференциях.

- прочие образовательные услуги на стороне.

Для того, чтобы усвоить профессиональные навыки, необходимо планировать обучение, где определяются итоговые оценки труда, исследуется план технологии обучения, определяется в целом план проведения программы.

Отметим, что обучение может быть как внутренним, так и внешним. При выполнении внешнего обучения обязательно приглашается внештатный

специалист, который проводит организацию обучения кадров и повышение их профессиональной квалификации.

Потребность в обучении персонала определяется двумя аспектами: качественном (чему учить) и количественном (сколько человек и кого обучать).

Итог потребности в обучении может быть выявлен такими методами как: информационный, метод оценки, изучения и наблюдения обучения персонала.

Так, проводились работы с кадровой службой, проводились индивидуальные заявки, опросы по качеству образования и предоставления трудовой функции сотрудникам.

По итогам вычисленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Важной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения.

Предварительные события складываются исходя из различных тренингов, обучений, подбора педагогов и прочее, следующий этапом выступает контроль приобретенных знаний.

Полагаем, на предприятии повысить квалификацию и сдать экзамен может любой сотрудник. Обучение может проходить и в игровой форме, в форме доклада, за полученные способности сотрудник получает баллы. На заключительном этапе проводится анализ персонала, подводятся экзаменационные итоги.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций, представленных в таблице 15., приложение 6.

Изучим планирование обучения персонала в ООО «ПИК».

Ответственным за организацию обучения персонала на предприятии является директор. Для подготовки высококвалифицированных кадров в ООО «ПИК» создается «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров», которую принимает и разрабатывает сам

директор. Цель программы – «непрерывное обновление знаний, развитие индивидуальных умений и навыков, формирование трудового потенциала исходя из потребностей организации. Основной задачей обучения является создание условий использования итогов обучения для увеличения эффективности исполнения сотрудниками должностных обязанностей, что приведет к должностным перемещениям, стимулированию труда работников».

Система повышения квалификации включает:

- 1) Производственно-технические курсы;
- 2) Курсы повышения разряда;
- 3) Самообразование.

Полагаем, самая объемная форма курсов – то производственно-технические, направленные на расширение знаний, где обучаться могут от 5 до 16 человек.

В 2020 году динамика обучения работников в процессе повышения квалификации снизилась по причине обострившейся и неблагоприятной эпидемиологической ситуации, связанной с распространением новой коронавирусной инфекции.

Проведенный анализ системы повышения квалификации персонала ООО «ПИК», позволяет определить, что организации явно не хватает своего собственного внутрифирменного комплекса мероприятий по обучению своих сотрудников.

SWOT - анализ - это комплекс маркетинговых и других исследований сильных и слабых сторон предприятия или конкретного объекта. Он включает в себя четыре характеристики:

- 1) S (strengths) – сильные стороны. «Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе» [53, с.189].

2) W (weaknesses) – слабые стороны. «Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад».

3) O (opportunities) – возможности. «Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее».

4) T (threats) – угрозы. «Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений».

Таблица 14 – SWOT – анализ деятельности ООО «Пик»

		S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
SW OT		- высокий уровень ответственности начальников ООО «Пик». - эффективное и оперативное руководство; - сильная составляющая репутации деятельности ООО «Пик». - статус крупнейшей компании в сфере железнодорожного транспорта; - монополия ООО «Пик» внутри государства и эффективность деятельности внешнеэкономического характера - квалифицированные сотрудники ООО «Пик» - высокий оборот и доход от деятельности ООО «Пик», сильная финансовая	- высокий уровень затрат на содержание сотрудников ООО «Пик». - жесткое закрепление штатной должности за каждой станцией; - отсутствие гибкости управления.

	составляющая предприятия; - устойчивое и стабилизированное состояние на рынке вызывает доверие у потребителей.	
О (возможности) - внедрение новых информационных технологий; - увеличение рынка транспортных услуг; - совершенствование транспортной системы;	SO - увеличение штатных должностей и расширение аппарата сотрудников; - расширение сотрудничества на международном уровне.	OW - с помощью новых информационных технологий внедрение новых способов обучения сотрудников; - внедрение проведения веб-конференций и видеоконференций группового формата в целях информирования и обучения сотрудников
Т (угрозы) - инфляция, уменьшение спроса на рынке среди потребителей железнодорожных транспортных услуг; - конкуренция с иными видами транспортных услуг; - увеличение	ST - введение новшеств по увеличению спроса на услуги; - внедрение новых инноваций в целях конкурентоспособности; - увеличение финансовых затрат на внедрение новых инноваций	TW - оптимизация процессов предоставления услуги

стоимости оказания услуг; - повышение стоимостных затрат на содержание предприятия		
---	--	--

Исходя из анализа деятельности ООО «ПИК», в рамках настоящего параграфа рассмотрим SWOT-анализ ООО «ПИК».

На основе проведенного анализа деятельности, представляется верным сделать вывод о том, что у данного предприятия имеется больше сильных сторон, нежели слабых. Устойчивое и стабилизированное состояние на рынке вызывает доверие у потребителей.

Вместе с тем, для снижения возможного влияния угроз на деятельность, необходимо использовать сильные стороны и появляющиеся возможности, но также необходимо улучшать и контролировать влияние слабых сторон.

PEST (STEP) – это маркетинговый инструмент, определяющие экономические, политические, социальные и технологические аспекты ООО «ПИК».

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент.

Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Для определения сильных и слабых сторон организации, проведем SWOT-анализ. Результаты сформируем в таблицу 16.

Таблица 15 – SWOT-анализ ООО «ПИК»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Налаженная система повышения квалификации персонала. 2. Обучающие профильные центры в Свердловской области. 3. Учет интересов сотрудников со стороны руководства	1. Формальность системы повышения квалификации. 2. Неэффективно действующая система наставничества. 3. Отсутствие системы самообучения.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Возможности повышения финансирования для специализации сотрудников. 2. Повышение стимуляции сотрудников. 3. Улучшение условий труда.	1. Сокращение финансирования в следствии кризиса. 2. Закрытие ряда специальных учебных заведений, осуществляющих профильную подготовку. 3. Жесткая регламентация системы стимуляции и управления персоналом.

Таким образом, исходя из вышеизложенного следует вывод о том, что на ООО «ПИК» выявляются такие проблемы, как неэффективное наставничество как со стороны внутреннего, так и внешнего обучения, система самообучения находится на среднем уровне, таким образом, полагаем верным совершенствовать систему повышения квалификации

сотрудников за счет развития системы в целях совершенствования системы стимуляции.

Бюджет такого стипендиального фонда формируется в конце календарного года из чистой прибыли на год следующий.

Реализация этих направлений (стипендиальной программы и программы обучения в организации) позволит снизить риск задержки профессионального развития среди сотрудников ООО «ПИК» и позволит сформировать новые идеи относительно развития направлений их деятельности, что в будущем положительно скажется на финансовых результатах деятельности организации.

Таким образом, развитие мер организационного стимулирования позволяет добиться реализации следующих стимулирующих эффектов:

- способствует росту удовлетворения сотрудником условиями труда;
- позволяет раскрывать творческие инициативы, положительно воздействующие на рабочий процесс;
- формирует представление у сотрудника о перспективах его карьерного развития в ООО «ПИК», что укрепляет фундамент для долгосрочного сотрудничества;
- способствует профессиональному развитию сотрудников в интересах как его самого, так и компании (поощряющей наиболее важные направления профессионального развития);
- способствует развитию дружеских отношений в коллективе и укреплению корпоративной атмосферы, что снижает риски возникновения конфликтов и прочих негативных социальных явлений в организации.
- Четвертое направление – это стимулирование и стимуляция сотрудников через внедрение мероприятий по охране здоровья сотрудников.

Производство работ и стимулирование включает в себя, «в том числе, проведение инструктажей и работодатель имеет полное право требовать не только выполнения профессиональных обязанностей, но и всех инструктажей

и обучения. Все нацелено на то, чтобы минимизировать риски травмирования работников в каждой организации» [12, с.19].

Статистический метод исследования – «результаты исследования подвергались статистической обработке на персональном компьютере с использованием пакета прикладных программ Excel для среды Windows» [18, с.12].

Для обеспечения медицинской активности персонала, должен осуществляться «мониторинг состояния здоровья, который проводится, поэтапно с участием всех заинтересованных сторон. Реализация данной модели позволяет улучшить состояние здоровья персонала отделения ООО «ПиК» как ресурса для повышения качества обслуживания населения» [16, с.12].

1 ЭТАП – «сбор информации и формирование базы данных о состоянии здоровья. На данном этапе проводятся медицинские осмотры всех сотрудников без исключения, а затем анализируют первичную медицинскую документацию. На основе данного анализа производится оценка физического здоровья. Обязательно участие в медицинских осмотрах психолога, который даст оценку социально-психического здоровья сотрудников» [17, с.12].

2 ЭТАП – «формирование групп мониторинга здоровья на основе дифференцированного подхода. На основе проведенных оценок все сотрудники будут разбиты на следующие группы: практически здоровые, имеющие хронические заболевания. На основе этого будут разрабатываться индивидуальные подходы к оздоровлению для каждой категории. В дальнейшем возможна классификация на большее количество групп, например, по видам заболеваний» [14, с.19].

3 ЭТАП – «определение функций, оценка и разработка управленческих мероприятий. Мероприятия разрабатываются для каждой группы работников отдельно либо для всех сотрудников исходя из выделенных функций» [14, с.12].

Направления снижения травматизма и профзаболеваемости ООО «ПиК».

Успешное восстановление здоровья населения во многом определяется осуществлением мероприятий по профилактике хронических заболеваний и использованием навыков ЗОЖ.

Здоровье сотрудника не менее важно для ООО «ПиК», чем его профессиональные качества. В условиях пандемии коронавирусной инфекции особое внимание уделяется разработке мероприятий по профилактике здоровья сотрудников.

Таким образом, предлагаем следующие мероприятия, которые поделены на три направления:

- 1) Организационные направления, включают в себя:
 - мониторинг и анализ состояния здоровья сотрудника;
 - разработка стратегических направлений по укреплению здоровья и снижению уровня заболеваемости и травматизма;
 - в целях снижения штатных санкций обязательное проведение аттестаций сотрудника.
 - разработка внутриорганизационных мероприятий, направленных на стимулирование сотрудников, ведущих здоровый образ жизни;
 - привлечение к организации мероприятий, направленных на здоровый образ жизни диетологов, спортсменов;
 - контроль за соблюдением инструкции по охране труда и трудового законодательства Российской Федерации.
- 2) Стимулирующие направления, состоят из:
 - реализация программы индивидуального характера, направленная на стимуляцию положительного образа жизни, оздоровления и настроения;
 - мероприятия, направленные на стимулирование отказа от вредных привычек – корпоративные встречи сотрудников.
 - мероприятия, направленные на формирование навыков культуры.
- 3) Социальные направления:

- предлагается создать Школу здоровья при ООО «ПиК», которая направлена на укрепление состояния здоровья и снижение эмоциональной нагрузки;

3) социальное направление включает:

- создание «Школ здоровья» по укреплению здоровья позволит сотрудникам обучиться способам снижения эмоциональной нагрузки, правильно питаться и сохранять свое здоровье;

- материальная поддержка по оздоровлению сотрудников, переболевших коронавирусной инфекцией или пострадавших от профессионального травматизма;

- разработка психологических тренингов при ООО «ПиК»;

- консультирование и диагностика сотрудников по состоянию здоровья.

В расчет эффективности мероприятий были использованы показатели работы ООО «ПиК».

Полагаем, внедрение данного комплекса мероприятий по профилактике заболеваний, которые связаны, в том числе, с пандемией коронавирусной инфекции, позволят снизить заболеваемость сотрудников и улучшить их состояние как физическое, так и психическое.

Таблица 16 – результаты внедрения мероприятий по снижению травм и заболеваний в ООО «ПиК»

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение
Процентные доходы, млн	15047	247	1258
Процентные доходы	98484	3	6088
Численность	16	7053	0

сотрудников			
Производительность труда млн руб/ дней	3,159	266	0,45
Количество дней нетрудоспособных	19	18	-1
Прибыль основной деятельности	133022	14022	8120

Исходя из представленной таблицы 2, можно сделать вывод, что «увеличение производительности труда и снижение заболеваемости приведет к росту процентных доходов на 1258 млн. руб., из этого следует, что внедрение подобных мероприятий в ООО «ПиК» поможет сократить травматизм и уровень заболеваемости и при этом получить дополнительную прибыль» [14, с.19].

Для того чтобы привлечь больше квалифицированных кадров нужно создать более благоприятные условия для людей.

Учитывая специфику деятельности ООО «ПиК» большое количество работников постоянно в разъездах, поэтому развитие социальной среды, а именно – систему дошкольных образовательных учреждений будет являться хорошим вариантом, который сделает рабочие места более привлекательными.

Специалистам не придётся беспокоиться о времяпровождении своих детей, пока они на работе в разъездах, потому что об этом позаботится их работодатель. В данных учреждениях для детей будет обеспечено профильное ориентация обучающихся, а также позволит с самого раннего возраста развитию необходимых навыков у детей дошкольного и школьного возраста работников ООО «ПиК».

Такой социальный проект позволит повысить привлекательность рабочих мест для квалифицированных специалистов, а также показать, что ООО «ПиК» - социально ответственная корпорация, что положительным образом скажется на её репутации.

Дошкольное образовательное учреждение в соответствии с действующим законодательством может оказывать дополнительные платные образовательные услуги: кружки, художественные студии, специальные группы развития, индивидуальные занятия, спортивные секции, материнские школы, группы выходного дня и т.д.

Дополнительные платные образовательные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой учредителем.

Доход от оказания дополнительных платных образовательных услуг используется учреждением в соответствии с уставными целями.

В соответствии с вышесказанным, мы предполагаем, что показатели, составляющие инвестиционный потенциал ООО «ПиК» будут повышаться, за счёт данного социального инвестиционного проекта.

На основании вышеизложенного во второй главе, представляется верным заключить, что для любого предприятия вопрос квалифицированного рабочего персонала один из самых важных.

Люди – это основной ресурс любого предприятия, поэтому очень важно способствовать развитию образования и профессиональной подготовке кадров.

На фоне демографического кризиса и всемирной пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 вопрос важность количества квалифицированных рабочих становится ещё весомее.

Любая корпорация нуждается в большом количестве кадров и ООО «ПиК» не исключение.

Для того чтобы привлечь больше квалифицированных кадров нужно создать более благоприятные условия для людей.

Учитывая специфику деятельности ООО «ПиК», большое количество работников постоянно в разъездах, поэтому развитие социальной среды, а именно – систему дошкольных образовательных учреждений будет являться хорошим вариантом, который сделает рабочие места более привлекательными.

Такой социальный проект позволит повысить привлекательность рабочих мест для квалифицированных специалистов, а также показать, что ООО «ПиК» - социально ответственная корпорация, что положительным образом скажется на её репутации.

Определим оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Совокупный бюджет на реализацию мер организационного и нравственно-психологического стимулирования сотрудников ООО «ПИК» должен определяться на собрании руководства на следующий календарный год.

Также руководитель отдела кадров должен представлять календарный план мероприятий, в которых будут заняты сотрудники ООО «ПИК».

Проведем анализ экономической эффективности основных предложенных направлений стимулирования персонала.

Бюджет на реализацию мер нравственно-психологического и организационного стимулирования представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Бюджет организационного и нравственно-психологического стимулирования

Мера	Дата	Затраты, руб.
Улучшение условий труда сотрудников отдела	01.01-25.01	140 000
Торжественное мероприятие по итогам	20.12	90 000

завершения года		
Награждение наиболее успешных сотрудников отдела по кварталам	Конец квартала	80 000
Итого	За год	310 000

Финансирование мер организационного и нравственно-психологического стимулирования должно быть организовано из средств чистой прибыли в конце календарного года на год следующий.

То есть формируется специальный фонд на реализацию таких целей, определяется человек, ответственный за использование данного фонда (сотрудник кадрового отдела).

Фонд может как увеличиваться, так и уменьшаться в случае финансовых трудностей, возникающих у ООО «ПИК».

Представим годовой бюджет бонусных выплат в таблице 19.

Таблица 18 – Годовой бюджет бонусных выплат

	Оклад, руб.	Стимулирующие затраты, руб.	Бонусы на одного сотрудника, руб.	Совокупный фонд, руб.
Первая группа	1 590 000	117700	22250	1 192 000
Вторая группа	3 180 000	130000	11860	3 321 860
Третья группа	1 189 000	11860	3540	1 204 400
Итого	5 959 000	259 560	-	5 71 260

Отметим, помимо бонусов, возможно получение дополнительных выплат в соответствии с разрабатываемой программой.

Таблица 19 – Годовой бюджет дополнительных выплат сотрудникам
ООО «ПИК»

Показатель	Значение
1) За открытие новых рынков сбыта	
Количество сотрудников, чел	3
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	20 000
Совокупные выплаты, руб.	60 000
2) За максимизацию сбыта	
Количество сотрудников, чел	5
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	27 000
Совокупные выплаты, руб.	135 000
3) За достижение лучших параметров сбыта	
Количество сотрудников, чел	5
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	27 000
Совокупные выплаты, руб.	135 000
Итого выплат, руб.	330 000

Таким образом, совокупный бюджет на реализацию мер материального стимулирования составляет 687 040 рублей (по прогнозу на 2021 год).

Далее проведем оценку, какой объем чистой прибыли приходится на 1 рубль стимулирующих затрат. Для этого рассчитаем прирост чистой прибыли в прогнозном 2021 году по сравнению с результатами 2020 года под влиянием предложенной программы стимулирования персонала ООО «ПИК».

Таблица 20 – Расчет экономической эффективности стимулирующих затрат в 2021 году

Показатель	Формула расчета	Значение, руб.
Чистая прибыль 2019 (ЧП0)	-	283 952 041
Чистая прибыль 2020 (ЧП1)	-	303 828 684
Прирост чистой прибыли (Δ ЧП)	$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП1} - \text{ЧП0}$	19 876 643
Бюджет стимулирующих выплат (БМВ)	-	687 040
Чистая прибыль за вычетом стимулирующих затрат	$\text{ЧП1} - \text{БМВ}$	19 189 603
Размер чистой прибыли на 1 рубль стимулирующих затрат	$\text{ЧП1} / \text{БМВ}$	413,3

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная система стимулирования является экономически эффективной.

Потенциальная возможность увеличения дохода является наиболее важным фактором повышения эффективности деятельности персонала ООО «ПИК». Чем выше потенциальный доход сотрудника, тем большие показатели эффективности он способен достигать.

Выводы по второй главе.

Таким образом, на предприятии в классической теории принято делить сотрудников на специалистов и руководителей.

Численность сотрудников ООО «ПИК» по состоянию на 2022 год составляет 16 человек, в том числе:

4. Руководитель - 1 человек;

5. Специалисты (офисного звена) – 5 человек;

Рабочие - 10 человек.

2. Применительно к анализу системы управления персоналом установлено, что единоличным исполнительным органом Общества является Директор Общества, который также является его единственным участником. Основную ответственность за работу с персоналом в ООО «ПИК» несет директор. Он осуществляют необходимые мероприятия, которые обеспечивают основные кадровые процессы.

3. Основной целью организации оплаты труда является обеспечение позитивного соотношения темпов роста производительности труда (ПТ) и средней заработной платы (ЗП) в целом на предприятии и в основных подразделениях.

4. Анализ расчетов по оплате труда ООО «ПИК» определяется через заработную плату, которая может быть как основной, так и дополнительной (премиальные выплаты).

5. Проведена оценка модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК», результатом которой стали следующие.

К недостаткам системы стимулирования ООО «Пик», относятся:

- развитие по карьерной лестнице предусмотрено не для каждого сотрудника;
- мало проводится бесед, направленный на психологическую адаптацию работника;
- размер заработной платы средний, меньше, чем на других аналогичных предприятиях;

Однако, несмотря на перечисленные выше недостатки, можно отметить, что в ООО «ПИК» система стимулирования развита, преобладает западноевропейская модель стимулирования персонала, направленная на премиальную и сдельно-премиальную систему оплаты труда.

Для оптимизации материального и морального стимулирования, рекомендуем:

- включать в систему поощрения различные бонусы, которые начисляются исходя из показателей сотрудников.

Система поощрения будет рассматриваться, как система оплаты труда. Обязанность по разработки предложений возложить на экономиста и менеджера по кадрам.

- повышение квалификации проводить дистанционным способом.

Сделан вывод, что предложенные формы прямой материальной стимуляции дадут следующие положительные эффекты в развитии деятельности ООО «ПИК»:

- 100% выполнение планов;
- формирование дисциплины работников;
- мотивация для поиска и привлечения новых клиентов;
- постоянство сотрудников и долговременное сотрудничество;
- поиск новых выгодных условий для ООО «ПИК».

6. По результатам оценки эффективности использования трудовых ресурсов, можно сделать вывод о том, что необходимо совершенствовать кадровый менеджмент организации.

В качестве основных направлений повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами и стимулирования персонала объекта исследования предлагается оптимизация:

- организационной структуры управления;
- организации условий труда работников;
- организации материального и морального стимулирования труда;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проделанного исследования, можно констатировать, что исследование доказывает свою актуальность, которое заключается в том, что профессиональное обучение и развитие тесно связано с процессом производства, его функционированием и модернизацией. Разрабатываются инновационные методы обучения и технологии развития, соответствующие требованиям постоянно развивающейся рыночной экономикой. Цели обучения и профессионального развития напрямую связаны с целями предприятия и его подразделениями.

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективного предприятия попросту невозможно без продуманной системы стимуляции, причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и – разумеется – являться частью цельной стратегии предприятия. Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена прежде всего на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Излишне будет добавлять, что стимуляция и высокая квалификация любого специалиста – это

результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого менеджера по персоналу. Таким образом, можно констатировать, что стимуляции абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

То есть, эффективность работы организации во многом зависит от квалифицированного и профессионального уровня работников, от соответствия уровня их подготовки для работы на новом оборудовании.

В работе определен анализ современных тенденций системы стимулирования персонала.

В исследовании обоснована модель системы стимулирования персонала в организациях.

Представленная модель стимулирования сотрудников ООО «ПИК», основанная на применении материальных, косвенно-материальных и организационно-нравственных форм акцентирована на развитии широкого набора направлений стимуляции сотрудников.

Стимуляция труда – это желание сотрудника удовлетворить свои потребности посредством выполнения трудовой функции.

Механизм стимуляции обеспечивает удовлетворение интересов как личных, так и коллективных (групповых).

Смысл изменений в сфере управления трудовой стимуляцией – это учет социальных интересов, воздействие на них и управление ими на основе их изучения и создания условий (организационной среды) для формирования и удовлетворения разных потребностей. Любой человек может быть предпринимателем и потребителем – следовательно, получение большой прибыли может быть противоречием.

Основной смысл воздействия на трудовую стимуляцию – это достижение такого трудового поведения, которое обеспечит и повысит эффективность в деятельности предприятия.

В работе был проведен анализ стимуляции и системы стимулирования персонала в ООО «ПИК».

Полагаем, на стимуляцию сотрудников ООО «ПИК» влияют следующие стимулы:

- возможность повышения квалификации;
- возможность продвижения по службе;
- уровень заработной платы достаточный для того, чтобы обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать то, что хочется;
- уважение окружающих;
- желание обучаться;
- желание всесторонне использовать свои знания и способности.

Согласно проведенным исследованиям сотрудники отдела не в полной мере удовлетворены существующей системой стимулирования труда,

Рассмотрены практические аспекты совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Проанализирована общая характеристика деятельности и управления персоналом ООО «ПИК».

ООО «ПИК» – это предприятие, которое занимается деятельностью в сфере предоставления в аренду недвижимого имущества, предприятие создано для консультирования по вопросам коммерческой деятельности и управления.

В исследовании обоснована реализация модели системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК».

Полагаем, практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК»

заключаются в том, что совершенствование организации производственного процесса, распространение и ускорение инновационного прогресса предъявляют серьезные требования к уровню обучения персонала, от квалифицированного состава которых зависит эффективное использование оборудования, транспорта и иных агрегатов в организации.

Полагается, что рассмотренные мероприятия способны значительно повысить экономическую эффективность, а проделанные расчеты относительно экономической составляющей внедряемых мероприятий, показали реальную эффективность от их реализации и поступательный рост организации труда на предприятии.

По итогам работы был сделан вывод, что предложенные формы прямой материальной стимуляции дадут следующие положительные эффекты в развитии сбытовой деятельности ООО «ПИК»:

- акцентируют на 100% исполнение планов продаж;
- дисциплинируют сотрудников;
- дадут стимуляцию на поиск новых клиентов и рынков сбыта;
- поспособствуют долговременному пребыванию сотрудников в компании;
- создадут стимуляцию для реализации дополнительных инициатив, способных положительно повлиять на показатели продаж;

Предложенные меры косвенно-материального стимулирования позволяют добиться следующих эффектов воздействия на стимуляцию сотрудников отдела:

- способствуют привлекательным условиям труда;
- акцентируют на долгосрочное сотрудничество между работником и компанией;
- формируют новые грани взаимодействия сотрудника и компании, укрепляют их связь;
- стимулируют профессиональное развитие сотрудников, которое в перспективе позитивно влияет на результаты их деятельности;
- открывают возможности для льготного кредитования и улучшения качества жизни.

В исследовании был предложен метод оценки инвестиционного потенциала ООО «Пик» по итогам которого было составлено уравнение

регрессии и график, который показывает положительную динамику роста. Показатели, составляющие инвестиционный потенциал будут повышаться, за счёт данного социального инвестиционного проекта, значит предложенное мероприятие, а именно – социальный инвестиционный проект по дошкольным образовательным учреждениям будет эффективен, о чём свидетельствует эффективность системы стимулирования сотрудников.

Комплексность предложенных мер позволяет рассчитывать как на увеличение результативности и эффективности сбыта, так и на развитие долгосрочных взаимоотношений между сотрудником и работодателем. Предложенные меры соответствуют высоким требованиям к организации программ стимулирования, предъявляемым в зарубежной и отечественной научно-методической литературе. Их реализация экономически целесообразна, поскольку способствует развитию рентабельности и финансовой эффективности компании.

Таким образом, гипотеза полностью подтвердилась.

Перспектива исследования данной проблемы заключается в том, что совершенствования системы стимулирования персонала на примере ООО «ПИК» в перспективе адаптировано для эффективного управления потоками рабочей силы внутри различных отраслей промышленности и экономики страны в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный текст Конституции Российской Федерации с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021) // Российская газета, N 256, 31.12.2001.

3. Положение о стимуляции персонала ООО «ПИК» [Текст]: инструкция / ООО «ПИК». – Екатеринбург, 2019. – Неопубл. материалы.

4. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации [Текст]: уч. пособие для всех форм обучения / Л.К. Авчиренко; – М.: ИНФРА-М, 2010. – 9 с.

5. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - М.: Дашков и К, 2013. – 272 с.

6. Аглиева, В.Ф. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала / В.Ф. Аглиева // В сборнике: Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях Материалы XVIII Межвузовской научно–практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. Под ред. А.Н. Грязнова. – 2018. – С. 10 –13.

7. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал. - СПб.: Изд-во Политехн. ин-та, 2005. С. 67.

8. Архицкая А.С. Зависимость экономической безопасности предприятия от квалификации персонала / А.С. Архицкая // В сборнике: Актуальные проблемы социально–гуманитарных исследований в экономике и управлении материалы IV Всероссийской научно–практической конференции профессорско–преподавательского состава и магистров факультета экономики и управления. – 2018. – С. 29 – 33.

9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

10. Бугров Л. Ю. Проблемы свободы труда в трудовом праве России. – Пермь, 1992. – 280 с. 12.

11. Буянова М. О. Трудовое право России : учеб. пособие. М. : Проспект, 2011. 240 с 13.

12. Бартунаев Л. Изучение трудовых процессов: от наблюдения к использованию ИТ // Человек и труд. 2015. 2. с. 18-25.

13. Богоев, Р.А. Оценка квалификации производственного персонала на предприятиях агропромышленного комплекса / Р.А. Богоев // Материалы Международной студенческой научно-практической конференции . Министерство сельского хозяйства РФ, Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева. – 2019. – С. 110–115.

14. Бойчук, К.В. Повышение квалификации персонала как фактор эффективного развития организации / К.В. Бойчук // В книге: Молодежь XXI века: образование, наука, инновации Материалы VII Всероссийской студенческой научно–практической конференции с международным участием. В 3–х частях. Под редакцией А.С. Хомченко. Институт естественных и социально–экономических наук. – 2018. – С. 162–164.

15. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика. – СПб.: Питер, 2012. – 411 с.

16. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М.: «Экзамен», 2005. – 464 с.
17. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. – 3-е изд.. – М.: Гардарики, 2012 – 527 с.
18. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА– М, 2014.– 197 с.
19. Важин Я. Н. О некоторых аспектах сделок, совершенных под влиянием заблуждения // Юрист. – 2015.– № 10. – С. 22 – 25.
20. Гусов К. Н., Толкунова В. Н. Трудовое право. – М.: Проспект, 2011.–390 с. 16. Договоры о труде в сфере действия трудового права: учебное пособие / К. Н. Гусов, К. Д. Крылов, А. М. Лушников и др.; под ред. К. Н. Гусова. – М.: Проспект, 2010. – 256 с.
21. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда.- М.: Экономика, 1972. – 314 с.
22. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов. – 2-е изд. изм. и доп. – М.: Норма, 2004. – 432 с.
23. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) // Экономист. 1996. 3. с. 68 – 74.
24. Голубев, Б.К. Методы оценки квалификации персонала / Б.К. Голубев // В сборнике: Актуальные проблемы современной когнитивной науки. Сборник статей Международной научно–практической конференции. – 2018. – С. 61– 64.
25. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. – М.: Владос, 2018. – 224 с.
26. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 320с.
27. Ершова Е. А. Трудовое право в России. – М.: Статут, 2007. – 620 с.

28. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
29. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. – 2004. – № 10.
30. Згонник Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников // Управление персоналом, № 24, 2007.
31. Зименкова Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология. – 2007. – № 7.
32. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 1997. – 256с.
33. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. – 12. С. 24 – 28.
34. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2011. - №3. – С.76.
35. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. – М. : АСТ, 2006. – 873 с.
36. Снесарева Е.В. Корпоративный университет как инструмент формирования предпринимательских компетенций персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 4.
37. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. - М.,2013. – с. 78.
38. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА– М, 2012. – 220 с.
39. Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд «Мир», 2019. – 144 с. С. 12.
40. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352с. С.40.
41. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА, 2005. – 638 с.

42. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРАМ, 2017. – 431с.
43. Коротков, Э.М. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии / Э.М. Коротков. - М.: Академический проект, 2016. – 183 с. С.174.
44. Кузнецов А.Ю. Подготовка и переподготовка персонала в России. М.: Издательство КАДРЫ, 2009 – 407 с. С.39.
45. Кулакова, А.М. К вопросу о методах выявления потребностей в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала / А.М. Кулакова, А.К. Соломко // Форум молодых ученых. – 2018. – № 9 (25). – С. 439 – 444.
46. Ларин, С.Н. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор стратегического развития предприятия / С.Н. Ларин // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 38–3. – С. 46–52.
47. Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. Экономика и организация труда: У-к для студентов ВУЗов по специальности «Экономика и управление на предприятии», - Мн.: Мисанта, 2012г. – 166 с.
48. Марр Р., Шмидт Т. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 2008 – 152 с. С.90.
49. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. - 2011. - №1. - С.86.
50. Миротин, Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: моногр. / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - Москва: ИЛ, 2018. – 240 с. С.38.
51. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.expo.trainings.ru//conference//archive>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Основные бухгалтерские проводки по учету начисления выплаты
заработной платы в ООО «ПИК» за январь 2021 г.

Хоз. операции	Кор. счета		Сумма в руб.	Основание
1	2	3	4	5
Начислена заработная плата основным производственным рабочим	2 0	70	153972,72	Наряды, табели учета рабочего времени
Начислена заработная плата вспомогательному персоналу	2 3	70	29598,57	Наряды, табели учета рабочего времени
Начислена заработная плата управленческому	26	70	77285,92	Табель учета рабочего времени

персоналу предприятия				
Удержаны из заработной платы	70	68	336908	Документы подтверждаю щие право на стандартные и проф.вычеты
По исполнительным документам	70	71	-	Исполнитель ный лист, согласие об уплате алиментов
Своевременно невозвращенные подотчетные суммы	7 0	73 /2	-	Авансовый отчет. Документы, подтверждающие произведенные расходы. Смета на представительские расходы
За допущенный брак	7 0	68	-	Акт о браке
За причиненный материальный ущерб	7 0	73 /1,76	-	Договор материальной ответственности. Наряд на исправление брака. Распоряжение руководителя о взыскании суммы причиненного ущерб
За товары купленные в кредит	7 0	73 /1	-	Письменное заявление работника

По займам	7 0	28	-	Договор займа. Договор ссуды
За допущенный брак	7 0	68	-	Акт о браке

Приложение Б

Классификация форм обучения

		Место организации обучения		
		Внутри предприятия	Внешний поставщик	Вне предприятия
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары, курсы	Семинары, практические занятия	Открытые семинары, вебинары, конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба	курсы	курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы			стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение,	Самообучение с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование	Образовательные программы

		в том числе на компьютере, дистанционное обучение		
--	--	--	--	--