

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Блинникова А.В. Процесс стимулирования труда работников на примере ООО «Лесные традиции» // Human progress. – 2018. - Том 4, № 2 [Электронный ресурс] URL: [http://progress-human.com/images/2018/Tom4\\_2/Blinnikova.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Blinnikova.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.38

## **ПРОЦЕСС СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕСНЫЕ ТРАДИЦИИ»**



**Блинникова Алена Витальевна**  
Специалист ООО «Лесные традиции»  
Магистрант направления «Управление персоналом»

alenablinnikova@mail.ru  
ул. 8-е Марта, 62 - 455,  
г. Екатеринбург, РФ, 620219  
+7(912) 243-86-75

**Аннотация.** В настоящей статье проведен анализ процесса материального и нематериального стимулирования труда в организации. Анализ проведен на основе реального предприятия, занимающегося строительством индивидуальных жилых домов. Дана экономическая характеристика компании, проанализированы ее основные показатели результатов деятельности за последние три года. Проведен анализ разработанного в компании положения о премировании персонала. Анализ проводился как материального стимулирования труда персонала, так и нематериального. Выявлено, что в целях индивидуального материального стимулирования в компании применяют надбавки к базовому окладу, а также в компании разработана и применяется система дополнительного вознаграждения. Описаны нематериальные методы мотивации персонала, проведен анализ финансовых затрат предприятия на проведение нематериальной мотивации. Далее автором проведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования на основе проведенного автором анкетирования. Анализ показал низкий уровень удовлетворенности рядовых сотрудников компании системой стимулирования, в то время как руководители оценивают ее на среднем уровне. Кроме того, сотрудники были опрошены автором о наиболее предпочтительных для них льготах, опрос показал значительное расхождение в предпочтения между мужчинами и женщинами в компании.

**Ключевые слова:** стимулирование труда; мотивация персонала; премиальное положение; нематериальная мотивация; удовлетворенность мотивацией.

**JEL Коды:** M 12; M 52

## **Введение**

Успех каждого предприятия прямо пропорционально зависит от его сотрудников, их желания работать эффективно, отдавая все свои силы, творческий потенциал и профессиональный опыт на благо компании.

Как известно, мотивирование предполагает собой комплекс мер, которые подталкивают людей к работе, ориентируют и поддерживают их в достижении установленных целей [1]. Обычно мотивацию делят на материальную и нематериальную [2]. Последняя вызывает особый интерес у управляющих в связи с их стремлением к уменьшению расходов на персонал и увеличению производительности и рентабельности производства. Так, если денежное поощрение призвано компенсировать работникам их труд (базовая заработная плата – повседневное честное осуществление прямых обязанностей, а премии – направленные старания, приведшие к позитивным итогам), то нематериальная мотивация нужна с целью презентации человеку его общественного и профессионального признания в компании [3].

Актуальность данной статьи состоит в том, что в настоящее время в нестабильной экономической ситуации, рынок ставит предприятия в довольно жесткие условия: высокая конкуренция, постоянно меняющиеся потребности потребителей. Персонал в настоящее время действительно можно назвать ведущей силой и очень важным ресурсом в деятельности фирм, предприятий и организаций [4].

Целью статьи является анализ материального и нематериального стимулирования труда в организации, осуществляющих строительство индивидуальных жилых домов.

## **Анализ стимулирования трудовой деятельности в ООО «Лесные традиции»**

Строительная компания ООО «Лесные традиции» образована, зарегистрирована и действует на основании законодательства Российской Федерации. Предприятие образовано в 1999 году. С 2003 года занимается строительством индивидуальных жилых домов из клееного бруса. За 16 лет работы возведено больше 600 домов на территории Свердловской области, Челябинской, Тюменской и Курганской областей и т.д. площадью от 40 до 1000 м<sup>2</sup>.

Большую часть прибыли организация получает от сдачи заказчикам выполненных работ и от предоставленных услуг населению и другим потребителям. Основная прибыль определяется как разность от договорной цены за предоставление оказанных услуг и сданных работ без налога на добавленную стоимость и затратами на их производство.

Оборотные средства организации в немалой степени зависят от технологии и длительности производства, технологии используемой на предприятии, организации

производственного процесса и технического снабжения и других факторов.

ООО «Лесные традиции» является прибыльным предприятием, о чем свидетельствуют данные таблицы 1.

**Табл.1: Результаты деятельности компании ООО «Лесные традиции»<sup>1</sup>**

Показатели	2015	2016	2017
Выручка от реализации работ, услуг, товаров	67139	65880	65957
Расходы по обычной деятельности	56120	62882	61595
% к уплате	364	2727	836
Иные доходы	1740	4383	3577
Иные расходы	1988	1802	1900
Налоги на прибыль	375	505	600
Чистая прибыль	1032	2347	2654

В ООО «Лесные традиции» большая часть оборотных средств вложена в запасы товарно-материальных ценностей, а меньшая – в дебиторскую задолженность и денежные средства. Из этого следует, что оборотные средства в большей степени участвуют в производстве и в меньшей – в сфере обращения. Оборотные средства делятся на собственные и заёмные. Оборотные средства организации формируют следующие источники:

- уставной фонд;
- прибыль от реализации;
- бюджетные средства.

В целях стимулирования эффективного труда и обеспечения единства в оценке трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов и служащих в ООО «Лесные традиции» разработано положение о премировании, которое прилагается к коллективному договору и является его неотъемлемой частью.

В положении о премировании учтено следующее:

- особенности показателей, за которые премируется персонал;
- круг премируемых;
- конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

В компании используются различные системы премирования, которые стремятся более объективно дать оценку работы персонала, учесть специфику деятельности, миссию и принципы деятельности и побуждать повышение производительности либо качества работы [5; 6]. Премирование абсолютно всех либо большинства сотрудников пребывает в прямой связи от окончательных итогов работы учреждения.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных предприятия

Эффективность премирования сотрудников в ООО «Лесные традиции» в определяющей степени находится в зависимости от верного, объективного определения и утверждения характеристик и условий премирования. Индивидуальный интерес сотрудника в достижении позитивных окончательных результатов в целом по организации, таких как уменьшение расходов, имеет возможность быть реализованным только лишь при помощи достижения показателей, обусловленных рамками его работы, функциональными обязанностями сотрудника. Это основной фактор стимулирования.

Весь персонал компании разделён на три условные группы по отношению к конечному результату труда: основной, вспомогательный и административно-управленческий.

Для учёта индивидуальных особенностей работников и придания определённой гибкости и управляемости в компенсационной системе используются надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу. Базовый оклад и надбавки составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата является ценой труда в должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может являться основой для расчёта и начисления переменной части денежного вознаграждения [7, с. 25].

Компенсационная система в ООО «Лесные традиции» помимо основной заработной платы включает в свою структуру и дополнительное вознаграждение. Это понятие подразумевает разный набор выплат, льгот, мотивационных программ, программ нематериального вознаграждения и др.

Рассмотрим систему дополнительного вознаграждения, действующую в ООО «Лесные традиции». К доплатам, которые тесно связаны с тарифной частью, относятся:

- доплаты за работу в ночное время, переработку графика;
- доплаты, которые носят стимулирующий характер (за совмещение профессий, должностей и расширение зоны обслуживания; работу меньшей численностью; бригадирам (звеньевым) за руководство бригадой (звеном);
- прочие доплаты (за работу в выходные и праздничные дни; сверхурочные работы; разъездной характер работы; простои в связи с остановкой производства);
- доплаты за работу сверхнормативную продолжительность рабочего времени;

Премиальная система построена на миссии фирмы, достижении ее долговременных либо кратковременных целей на рынке, начиная с областного, российского и завершая мировым, глобальным рынком. Каждый работник вносит личный вклад в достижение установленных фирмой целей, выполняя личные персональные задачи.

В целях реализации стратегической концепции управления персоналом предприятие уделяет серьезное внимание нематериальному стимулированию сотрудников. Именно такие меры способствуют удержанию квалифицированных сотрудников, дают возможность как работодателю, так и работнику планировать карьеру последнего, увеличивают приверженность сотрудника фирме [8].

На предприятии ООО «Лесные традиции» применяются такие виды нематериального стимулирования, как:

1. Поздравления с днем рождения и юбилеем – в присутствии всего коллектива сотруднику вручают подарок и цветы.

2. Вручение подарка, грамоты в случае ухода работника на пенсию, данное событие отмечается всем коллективом.

3. Обучение, повышение квалификации для сотрудников – педагоги либо сами приезжают на предприятие, либо сотрудники едут в учебный центр.

4. Поздравления с профессиональными праздниками – руководство компании организует праздничный стол для сотрудников.

5. Поздравления сотрудников руководством с 8 марта и с 23 февраля фуршетом и сувенирами.

Ниже в таблице 2 представлены данные по нематериальному стимулированию персонала за последние 3 года.

**Табл.2: Нематериальное стимулирование персонала за последние 3 года<sup>2</sup>**

Вид нематериального стимулирования	Количество			Затраты		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Корпоративны и праздники	9	10	10	150000	120000	100000
Грамоты	37	39	35	2000	2150	1900
Обучение персонала	30	27	29	120000	10000	143000
Поздравление с днем рождения и юбилеем	524	428	473	50000	42000	47000

Продолжая анализ системы стимулирования труда на предприятии, автором данной статьи была произведена оценка удовлетворенности сотрудников [9] существующей системой стимулирования. По пятибалльной шкале были оценены 6 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности. Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие». Итоговые результаты опроса представлены в таблице 3.

<sup>2</sup> Составлено и рассчитано автором на основе данных предприятия

**Табл. 3: Оценка элементов стимулирования<sup>3</sup>**

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки	
	Руководители	Специалисты и рабочие
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности;	4	2
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	4	3
3. Заработная плата, материальные поощрения	3,5	3
4. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	4,5	3
5. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места)	3	3
6. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	4,5	4

Согласно данным проведенного анализа сотрудники оценивают систему стимулирования на среднем уровне, а в некоторых вопросах даже ниже среднего, руководители более лояльны и оценивают систему стимулирования на среднем уровне.

Далее были опрошены сотрудники о наиболее предпочтительных льготах для них, результаты опроса представлены в таблице 4.

**Табл. 4: Предпочтительные льготы для сотрудников ООО «Лесные традиции»<sup>4</sup>**

Мужчины	Женщины
Удобный график	Обучение за счет предприятия
Бесплатные обеды	Оплата отпуска
Мед. страхование	Мед. страхования
Абонементы в спортивные залы	Удобный график
Оплата отпуска	Оплачиваемые транспортные расходы
Оплата транспорта	Скидки на продукцию
Скидки на продукцию	Бесплатные обеды

По данным опроса видно, что для мужчин предпочтительнее удобный график работы и бесплатные обеды, а для женщин важнее – обучаться за счет компании, оплачиваемый отпуск.

## Заключение

Таким образом, из проведенного анализа следует, что в ООО «Лесные традиции» имеются такие виды нематериального стимулирования как:

- формирование благоприятной рабочей обстановки;
- культурные мероприятия;
- проводятся обучения для сотрудников.

<sup>3</sup> Составлено автором на основе собственного исследования

<sup>4</sup> Составлено автором на основе собственного исследования

Диагностика существующей системы нематериальной мотивации и анализ потребностей персонала показал необходимость усовершенствования системы нематериальной мотивации, так как различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования. Необходим единый план стимулирования труда [10].

## Литература

1. Романова, Е.В. От стимулирования персонала к потребностно ориентированному мотивированию // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-3 (75-3). С. 557-560.
2. Танделова, К.А. Мотивация сотрудников в компаниях: материальная и нематериальная мотивация, системы вознаграждений // Молодежный научно-технический вестник. 2017. № 5. С. 55.
3. Kasper, H.; Kodydek, G.; Schilcher, S.; с соавторами. Keeping the Best - Human Resources in Subsidiaries of Sino-European Multinational Companies located in PR China - Which Monetary and/or Non-Monetary Employee Benefits Lead to More Job Satisfaction of the Organization Members? / Конференция: International Conference on Education, Management and Social Science (ICEMSS) Местоположение: Tianjin, PEOPLES R CHINA публ.: AUG 22-23, 2013. Серия книг: Advances in Intelligent Systems Research. Том: 44. С.: 112-115.
4. Макеева, Т.Ю. Персонал как важнейший ресурс организации // Интеграция наук. 2017. № 6 (10). С. 80-82.
5. Kosfeld, M.; Neckermann, S.; Yang, X. The Effects of Financial and Recognition Incentives Across Work Contexts: the Role of Meaning // Economic Inquiry. 2017. Том: 55, Выпуск: 1. С.: 237-247.
6. Pisa, M.; Sanchez, R. Work Incentive and Productivity in Spain // Prague Economic Papers. 2016. Том: 25, Выпуск: 1. С.: 99-111.
7. Кибанов, А. Управление персоналом. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 695 с.
8. Forquesato, P. Social norms of work ethic and incentives in organizations // Journal of Economic Behavior & Organization. 2016. Том: 128. С.: 231-250.
9. Artz, B. Fringe benefits and job satisfaction // International Journal of Manpower. 2010. Том: 31, Выпуск: 6. С.: 626-644.
10. Loots, E.; Schutte, C.S.L. Primary Incentive Plan Design Considerations According to a Review of Key Influential Works // Engineering Management Journal. 2016. Том: 28, Выпуск: 4. С.: 224-237.



## **EMPLOYEES' PROMOTE PROCESS. CASE STUDY OOO «LESNYYE TRADITSII» ("FOREST TRADITIONS" LLC)**

**Alena Blinnikova**

**Master student in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of material and non-material labor stimulation process in the organization. The analysis was carried out on the basis of the enterprise engaged in the individual houses construction. The company's economic characteristics are given, its main performance indicators are analyzed for the last three years. An analysis of the company's staff bonuses was conducted. Both material and intangible incentives for staff have been analyzed. It is revealed that the company applies surcharges to the base salary for the individual financial incentives purpose; and the company has developed and applies an additional remuneration system. Non-material methods of personnel motivation are described; the financial expenses analysis is made for carrying out the non-material motivation. Further, the author carried out an assessment of employee satisfaction with the existing incentive system by using the author's questionnaire survey. The analysis showed a low level of ordinary employees' satisfaction with the incentive system, while managers estimate it at the average level. In addition, employees were interviewed by the author about the most preferable benefits for them, the survey showed a significant dissimilarity in the preferences between men and women in the company.

**Key words:** labor stimulation; staff motivation; bonus position; non-material motivation; satisfaction with motivation.

**JEL Code:** M 12; M 52

### **References:**

1. Romanova, E.V. From the staff stimulation to the need-oriented motivation // Economics and Entrepreneurship. 2016. No. 10-3 (75-3). P. 557-560.
2. Tandelova, K.A. Employees' motivation in companies: material and non-material motivation, remuneration systems // Youth scientific and technical bulletin. 2017. № 5. P. 55.
3. Kasper, H.; Kodydek, G.; Schilcher, S.; et al. Keeping the Best - Human Resources in Subsidiaries of Sino-European Multinational Companies located in PR China - Which Monetary and/or Non-Monetary Employee Benefits Lead to More Job Satisfaction of the Organization Members? / Conference: International Conference on Education, Management and Social Science



(ICEMSS) Location: Tianjin, PEOPLES R CHINA Publications: AUG 22-23, 2013. Book Series: Advances in Intelligent Systems Research. Tom: 44. P.: 112-115.

4. Makeeva, T.Yu. Personnel as the most important organizational resource // Integration of sciences. No. 6 (10). P. 80-82.

5. Kosfeld, M.; Neckermann, S.; Yang, X. The Effects of Financial and Recognition Incentives. Across Work Contexts: The Role of Meaning. Economic Inquiry. 2017. Volume: 55, Issue: 1. P.: 237-247.

6. Pisa, M.; Sanchez, R. Work Incentive and Productivity in Spain // Prague Economic Papers. 2016. Volume: 25, Issue: 1. P.: 99-111.

7. Kibanov, A. Personnel management. 4th ed. - M.: SRC INFRA-M, 2014. 695 p.

8. Forquesato, P. Social norms of work ethic and incentives in organizations // Journal of Economic Behavior & Organization. 2016. Volume: 128. P.: 231-250.

9. Artz, B. Fringe benefits and job satisfaction // International Journal of Manpower. 2010. Volume: 31, Issue: 6. P.: 626-644.

10. Loots, E.; Schutte, C.S.L. Primary Incentive Plan Design Considerations According to the Review of Key Influential Works // Engineering Management Journal. 2016. Volume: 28, Issue: 4. P.: 224-237.

## Contact

Alena Blinnikova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

alenablinnikova@mail.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.