

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. кафедрой _____
_А.Г.Мокроносов_____
«___»_____2017 г.

Эффективность стимулирования персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 681

Исполнитель:

Студент группы ЗЭкП-413с

М.В. Сидоров

подпись

Руководитель:

Старший преподаватель

А.В. Фетисова

подпись

Нормоконтролер:

Старший преподаватель

А.В. Фетисова

подпись

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы стимулирования труда.....	5
1.1. Стимулирование трудовой деятельности.....	5
1.2. Современный российский подход к проблемам стимулирования.....	29
2. Анализ действующей системы стимулирования на торговом предприятии ООО «Бизнес Альянс».....	37
2.1. Характеристика предприятия ООО «Бизнес Альянс»	37
2.2. Анализ системы стимулирования труда	48
2.3. Оценка социально – экономической эффективности системы стимулирования труда	53
3. Рекомендации по стимулированию персонала на торговом предприятии ООО «Бизнес Альянс».....	65
3.1. Совершенствование системы оплаты труда	65
3.2. Разработка социального пакета для сотрудников	68
3.3. Практические рекомендации по разработке нематериального стимулирования персонала	78
Заключение.....	83
Список используемой литературы.....	86
Приложения.....	91

Введение

Анализ значения внешней среды показал полную неэффективность традиционных систем стимулирования труда. Это связано с тем, что старые системы стимулирования разрушены, а новые еще не сформированы. Такие выводы дают основание говорить о кризисе мотивации на современном этапе и необходимости создания нового подхода к развитию и удовлетворению у работников потребностей. [38.С.56]

Стимулирование труда имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас оно играет более важную роль в жизни каждого работника, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны со стимулированием. Работники с достаточным стимулом – это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы становились лучше.

Все эти факторы и обусловили актуальность и значимость темы исследования.

Целью работы является изучение теоретических аспектов стимулирования труда, исследование и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. изучить особенности системы стимулирования труда, его факторы;
2. исследовать уровень системы стимулирования труда на предприятии на примере ООО «Бизнес Альянс»;
3. дать рекомендации и внести предложения по формированию системы стимулирования персонала.

Объект исследования – персонал предприятия ООО «Бизнес Альянс».

Предмет исследования – стимулирование труда персонала.

В работе использованы труды известных отечественных ученых, занимающихся проблемами стимулирования труда работников торговли: Владимирова Л.П., Ветлужских Е.Н., Капелюк З.А., Кокшарова В.В., Некрасова Е.А., Павловская Н.А., Польская Г.А., Смирнова А.М., Соломатин А.Н. и др.; нормативные и законодательные акты, материалы периодической печати, статистические данные, материалы интернет – ресурсов.

Методы исследования: изучение, обработка и анализ научных источников по проблеме исследования; анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, экономике, управлению персоналом, психологии управления; опрос, анкетирование; статистическая обработка данных.

Практическая значимость исследования состоит в том, что анализ результатов, полученных в ходе опроса, позволит скорректировать систему мотивации и стимулирования, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические основы стимулирования труда персонала

1.1. Стимулирование трудовой деятельности

В экономической литературе до сих пор нет единого мнения по поводу определения сущности мотивации. По-разному на систему мотивации смотрят экономисты, социологи и психологи. При этом одни ученые отождествляют мотивацию со стимулированием труда, другие – противопоставляют две эти категории, третьи – рассматривают стимулирование как один из методов мотивации. Для того, что бы определить сущность мотивации следует проанализировать отдельные точки зрения по данному вопросу.

Первой из указанных точек зрения придерживается украинский ученый А.С. Афонин, который считает, что мотивация – это процесс стимулирования какого-либо конкретного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. [55,с.134]

В публикациях российских ученых Ю.Г. Грибина и И. Гущиной также не наблюдается разницы между мотивацией и стимулированием. Эту же точку зрения разделяют зарубежные специалисты, такие как М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури [11, с. 103].

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.[11,.с.361]

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [11,с.361]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

В.В. Травин мотивацию труда определяет как стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [20,с.108].

А.М. Карякин относит стимулирование к одному из способов мотивации, при котором воздействие осуществляется не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. [10,с.108].

По мнению перечисленных авторов, стимулирование рассматривается как косвенный способ мотивации, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.[22,с. 485]. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, усиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое человеком как личная необходимость [17.С.263].

По мнению Шапиро, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. [34.С.104]

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка

вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий или его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [22.С.97].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить

благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во- втором - о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляемых ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [20.С.110].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы.[22.С.106]

Практической закономерностью в области стимулирования работы персонала является наличие широкого спектра внешних и внутренних мотивов, а также методов стимулирования. И это связано с индивидуальными особенностями как руководителей, так и подчиненных. Поэтому знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивы и стимулы, а также стратегии поведения [38. С.9].

Следовательно, должны быть сильные стимулы, которые мотивируют персонал искать новое, экспериментировать, стремиться к достижению общих целей компании. Каждый сотрудник, который стремится найти и предложить нечто новое в деятельности предприятия, своего отдела, в своей собственной работе, должны поощряться премиями, продвижениями по службе.

Таким образом, мотивация труда - это побуждение человека к производственной или непроизводственной деятельности для удовлетворения своих материально-бытовых нужд и запросов, которое достигается за счет ее труда. В теоретическом аспекте разработка вопросов мотивации осуществляется в двух основных направлениях: во-первых, развития теории удовлетворенности трудом, что определяет положения, которые побуждают к деятельности и стимулируют ее; во-вторых, развития теорий процесса, которые концентрируют внимание на выборе поведения, способной обеспечить нужные результаты. Все люди по своей природе разные, а значит, неодинаковы и их

взгляды относительно власти, признания успеха, ответственности, продвижения по службе, финансового вознаграждения [8.С.250].

Лица с внутренней мотивацией работают с высокой отдачей, охвате чувством удовлетворенности от результатов своего труда. Лица с внешней мотивацией больше ориентируются на внешнее удовлетворения желаний и потребностей, которые они испытывают. Стимулированного высокого уровня результативности труда можно достичь, используя различные системы мотивации, что вознаграждают за высшее качество трудовой деятельности [55, с.201].

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения сотрудника в организации с точки зрения его эффективности: если степень удовлетворенности трудом у сотрудника низкая, то и его поведение в организации будет неэффективным. То есть существует прямо пропорциональная зависимость между такими категориями, как удовлетворенность трудом и эффективность организационного поведения сотрудника. Чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в организации [35.С.115].

Так как удовлетворенность работой сотрудника в организации может возникнуть только при условии соответствия характеристик самой работы, условий труда, социально-психологической атмосферы, интересов, ценностей, имеющих свою мотивационную составляющую, то мы считаем, что именно мотивация является базовой составляющей удовлетворенности сотрудника трудовой деятельностью в организации и, соответственно, одним из ключевых факторов, определяющих эффективность организационного поведения.

Таким образом, под удовлетворенностью трудом понимается не только ценностное, но и эмоциональное отношение сотрудника к своему труду. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние такие социально-экономические факторы (показатели), как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы,

определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др. [50.С.6].

Мотивация в организации может рассматриваться:

- как функция управления (мотивация изучается как процесс побуждения к деятельности);
- как сила, побуждающая к действию (в этом понимании мотивация сходна с понятием «мотив»).

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация «побуждает» сотрудника к действию [31.С.69].

Существуют два типа мотивации:

- экономическая мотивация - осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;
- неэкономическая мотивация - осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности [27.С.78].

Рассматривая мотивацию как силу, побуждающую к действию, т.е. практически как мотив, можно выделить такие функции мотивов трудовой деятельности, как:

- 1) ориентирующую, направленную на выбор сотрудником типа поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;
- 2) смыслообразующую, определяющую субъективную значимость выбранного сотрудником типа поведения;
- 3) опосредующую, возникающую на стыке внешних и внутренних мотивов сотрудника, побуждающих его к действию и влияющих на его поведение;

4) мобилизующую - мобилизует внутренние резервы сотрудника, необходимые для выполнения различных видов деятельности;

5) оправдательную, заложенную в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, существующим в данной организации [50.С.9].

Таким образом, построение системы мотивации в организации дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, т.к. эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью [28.С.91].

Мотивированность характеризует заинтересованное и действенное отношение к основной деятельности сотрудников в организации и включает в себя потребности, мотивы и ожидания. Поэтому, на мой взгляд, она является обязательной составляющей эффективного управления, когда во главу угла ставится работник, а не выполняемая операция [2.С.153].

Однако удовлетворение потребностей ведет к насыщению и снижению мотивации. Разрешение данной проблемы обуславливает использование работодателем комплекса материальных, нематериальных методов и методов формирования мотивации, поддерживающих заинтересованность работников на должном уровне.

Здесь важны все составляющие:

1) приложенные усилия (объем работы, ее интенсивность), результаты, вознаграждение, удовлетворенность вознаграждением;

2) ожидания определенного вознаграждения, поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов, мотивируют работников интенсифицировать свой труд.

Ценность поощрения связана со степенью удовлетворения (неудовлетворения), возникающего у работника в связи с получением

определенного вознаграждения: деньги, признание, положение, причастность, перспектива роста, дополнительные льготы и т.п.

Для эффективной мотивации необходимо устанавливать соотношение между достижением реальных результатов, ожидаемых от подчиненных, и предполагаемым вознаграждением с учетом потребностей работников. Работа в фирме должна обеспечить удовлетворение их собственных целей и желаний. То есть они должны проникнуться чувством, что организация ценит хорошего работника, специалиста и дает возможность для достижения личных целей.

Анализ существующих подходов к определению содержания понятия «материальное стимулирование труда» позволил выявить неоднозначность в работах различных авторов (таблица 1).

Таблица 1 - Некоторые подходы отечественных экономистов к определению термина «материальное стимулирование труда»

Автор	Понятие
Азрилиян А.Н.	Система экономических форм и методов побуждения людей к труду, повышения его трудовой активности и заинтересованности в улучшении конечных результатов труда
Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.	Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения
Кунельский Л.Э.	Комплекс источников, из которых формируются денежные поступления (доходы) работников, такие как заработная плата, связанная с индивидуальными (коллективными) результатами труда, прирост заработной платы, получаемой в соответствии с результатами работы коллектива в целом (различного рода премии и вознаграждения из фонда материального поощрения), социальные и материальные блага за счет общественных фондов потребления (удовлетворение различных потребностей работников), выплаты и льготы из общественных фондов потребления, направляемые в распоряжение персонала структурного подразделения за счет общей суммы этих фондов, концентрируемых в распоряжении всего предприятия
Сорокина М.В.	Воздействие на персонал путем денежных выплат и предоставления иных материальных прав, величина и характер которых способствуют увеличению вклада работника в достижение целей организации
Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.	Сумма средств от трудовой деятельности, выплаты и компенсации, связанные с условиями труда, доходы от собственности, выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни, доплаты в связи с климатическими особенностями региона, получаемые работниками в организации

По моему мнению, материальное стимулирование труда необходимо рассматривать как совокупность денежных выплат работникам предприятий в виде выплат основного характера и социальных выплат. Эти выплаты представляют собой материальные блага, способствующие повышению уровня жизни персонала организации и направленные на обеспечение заинтересованности работника в результатах своего труда и деятельности предприятия в целом.

На сегодняшний день материальное стимулирование играет важную роль.

Сущность стимулирования заключается в:

- 1) стимулировании высоких трудовых показателей работников;
- 2) формировании определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- 3) побуждении работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. При этом полученная прибыль идет не только на удовлетворение личных потребностей собственника, а используется в первую очередь на расширение производства и выплату налогов. Таким образом, стимулирование труда персонала не является частным делом конкретного предприятия, а играет важную роль в экономическом развитии страны.

В соответствии со статьей 129 ТК РФ механизм организации заработной платы состоит из семи элементов:

- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- форма и система заработной платы;

- доплаты;
- надбавки;
- премирование;
- регулирование заработной платы.

В основе системы материального стимулирования труда лежит организация заработной платы.

Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, трудовыми договорами. (Ст.129 ТК)

Оплата труда — это регулярно получаемое вознаграждение за произведенную продукцию или оказанные услуги, за отработанное время, включая оплату ежегодных отпусков, праздничных дней и другого неотработанного времени, оплачиваемого в соответствии с трудовым законодательством и коллективными трудовыми договорами. Ее источником выступает фонд заработной платы.

Отсутствие четкой системы стимулирования работников отрицательно влияет на приверженность персонала своему предприятию, в то время как стабилизация системы оплаты и материального стимулирования оценивается работниками как позитивное действие предприятия в отношении сотрудников. Актуальность данного вопроса объясняется еще и тем, что практически невозможно представить работника, не интересующегося размером оплаты труда и возможностью его увеличения.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных.

Базовый оклад — это постоянная часть заработной платы работника.

Премиальные — это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена.

Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически

есть ни что иное, как система оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации. Стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании.

Неэффективная система оплаты труда, как правило, вызывает у наемного работника неудовлетворенность размером и способом определения компенсации за его труд, что может спровоцировать снижение производительности и качества труда, а также ухудшение трудовой дисциплины.

Каждая компания в настоящее время использует собственную систему оплаты труда, исходя из специфики бизнеса, целей компании и управленческой стратегии.

Эффективная система оплаты труда базируется на компромиссе между работодателем и работником:

Со стороны работника размер заработной платы должен превышать объем денежных средств, необходимых для восстановления затраченных сил на выполнение своей работы (на удовлетворение индивидуальных потребностей). Если заработная плата недостаточна для обеспечения его индивидуальных потребностей и поддержания жизнедеятельности, то негатив и неудовлетворенность в работе у специалиста будут усиливаться, что незамедлительно отразится на результатах его работы.

Со стороны работодателя размер заработной платы сотрудника должен соотноситься с результатами его труда.

Основная проблема в построении эффективной системы оплаты труда - найти оптимальное соотношение между работником и работодателем таким образом, чтобы заработная плата персонала стала реальным денежным

эквивалентом результата труда каждого работника.

Существует 2 основные гибкие формы оплаты труда: повременная и сдельная, а также ряд их производных, трансформируя которые различными способами, компании получают индивидуальные системы оплаты труда, адаптированные к конкретному бизнесу.

Технология построения системы оплаты труда достигается выполнением следующих этапов:

- Анализ рабочих мест (детальный анализ должностных обязанностей сотрудника, условий труда и т.п.).
- Мониторинг исследований, проведенных в области компенсационной политики в организациях с аналогичными характеристиками и показателями.
- Разработка принципов ранжирования должностей в зависимости от сложности выполняемых функций, ответственности, условий, квалификации, опыта работы.
- Создание тарифно-квалификационной сетки, в соответствии с принципами ранжирования персонала компании.
- Составление, оптимизация штатного расписания компании, в соответствии с разработанной тарифно-квалификационной сеткой.
- Составление, оптимизация премиального положения компании, где должны быть определены способы премирования и ключевые показатели работы каждого подразделения/сотрудника.
- Непосредственное внедрение системы оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда – это часть системы управления компанией, поэтому она должна быть четко формализована и регламентирована внутрифирменными документами – положением (методикой) о системе оплаты труда, премиальным положением, штатным расписанием.

По мере роста компании и прохождения различных циклов развития (старт, рост, зрелость, спад), роль системы оплаты труда, как части системы управления компанией, возрастает. Сформировать эффективную систему оплаты, в соответствии со стратегией деятельности фирмы, необходимо на

самых ранних стадиях развития бизнеса.

Рассмотрим более подробно, что такое система косвенной материальной мотивации, определим основные характеристики системы косвенной материальной мотивации персонала в современной динамично развивающейся компании.

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые сотруднику компании в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные не денежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

- оплата больничных листов;
- оплата ежегодных отпусков;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательно пенсионное страхование.

Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):

1. Добровольное медицинское страхование (работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги);

2. Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.);

3. Пенсионные накопительные механизмы (компания осуществляет

выплату дополнительных пенсий работнику, проработавшему определенное количество лет в данной организации);

4. Оплата времени болезни (некоторые компании предоставляют работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю);

5. Страхование жизни работников и/или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника);

6. Оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (компании предоставляют один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день);

7. Оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании;

8. Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников (как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах определенной суммы, либо беспроцентное кредитование работника на образовательные цели);

9. Для акционерных обществ – возможность приобретения акций акционерами компании;

10. Компенсация услуг сотовой связи;

11. Доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда;

12. Оплата расходов на оздоровление сотрудников (оплата путевок - полностью или частично);

13. Оплата обедов;

14. Оплата детских садов для детей сотрудников компании;

15. Оплата посещения фитнес-клубов;

16. Выдача ссуд и кредитов на покупку жилья, автомобиля и т.п.

Система бенефитов не ограничивается вышеуказанным перечнем компенсаций, а адаптируется как для каждой конкретной компании, так и для конкретного работника.

Система косвенного материального стимулирования давно и плодотворно используется на Западе, как один из методов привлечения и удержания высококлассных специалистов. Рассмотрим более подробно, что такое система нематериальной мотивации персонала, определим ее основные характеристики.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (социальный пакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

1. Традиционные методы нематериального стимулирования:
 - обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);
 - гибкий график рабочего времени (проектная система работы);
 - приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
 - регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
 - упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;
 - предоставление места для парковки автомобиля;
 - приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.
 - устная или письменная благодарность за эффективную работу, реализованный проект;
 - проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
 - выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных

заметок о них;

- размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;

- издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;

- награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

- проведение корпоративных праздников.

2. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

- предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т.п.);

- подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.

Вышеуказанный список не является конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов.

При внедрении системы нематериального стимулирования на действующем предприятии и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к компании. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

Сотрудник-индивидуалист – не отождествляет свои интересы с интересами компании, ориентирован на максимальную материальную мотивацию.

Сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет

свои интересы с интересами компании.

От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой метод нематериального стимулирования для него наиболее действенный. При этом я считаю, что невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключений сотрудников. Система должна быть грамотно проработана и учитывать «ценность специалиста», с точки зрения общих успехов компании, и его индивидуальные достижения на своём посту.

В настоящее время система нематериальной мотивации в российских компаниях недооценена и используется не в полной мере, либо не используется совсем. Однако, в связи с кадровым голодом, многие компании в ближайшее будущее вынуждены использовать систему нематериального стимулирования как один из компонентов эффективной системы мотивации персонала, с целью обеспечения высококвалифицированными работниками и снижения текучести кадров.

Необходимо отметить тот факт, что система нематериального стимулирования как один из компонентов системы мотивации персонала, будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать, лишь в тех случаях, когда они получают справедливую заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

Система стимулирования персонала в современной интерпретации – это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

Одна из основных причин, побуждающая людей работать – это получение материального вознаграждения за свой труд. В настоящее время значительная часть населения России зависит от работы по найму, как основного и единственного источника дохода. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом.

Одна из основных целей создания системы стимулирования — сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями компании.

Это можно сделать при помощи системы ключевых показателей деятельности — KPI (*key performance indicators*). Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования.

Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения — это отражение конкретных результатов труда. Приведем пример: на одном из российских предприятий для мотивирования сотрудников финансово-экономической службы помимо прочих были выделены следующие ключевые показатели деятельности:

Основные («жесткие») показатели (размер бонуса зависел от значений показателей этой группы):

- рентабельность финансовых активов;
- оборачиваемость денежных средств;
- коэффициент ликвидности;
- объем кассовых разрывов (сумма невыполненных обязательств, помноженная на время просрочки их выполнения).

Ограничивающие («мягкие») показатели (бонус не выплачивается, если значения этих показателей выходят за некоторые установленные рамки):

- сумма пеней и штрафов по налогам;
- отклонение фактических показателей исполнения расходной части бюджета от плановых (с учетом оперативных корректировок бюджета) и т. д.

С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему

оплаты труда. Условие работы показателя — возможность его измерения (таблица 2).

Таблица 2 - Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Требования к системе КРІ:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

Сбалансированная система показателей — сравнительно новая технология. ССП — это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей

компании на их достижение. Преимущество ССП состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области, например, управление персоналом, финансы, информационные технологии и т.п.

Структура ССП представлена на рисунке 1.

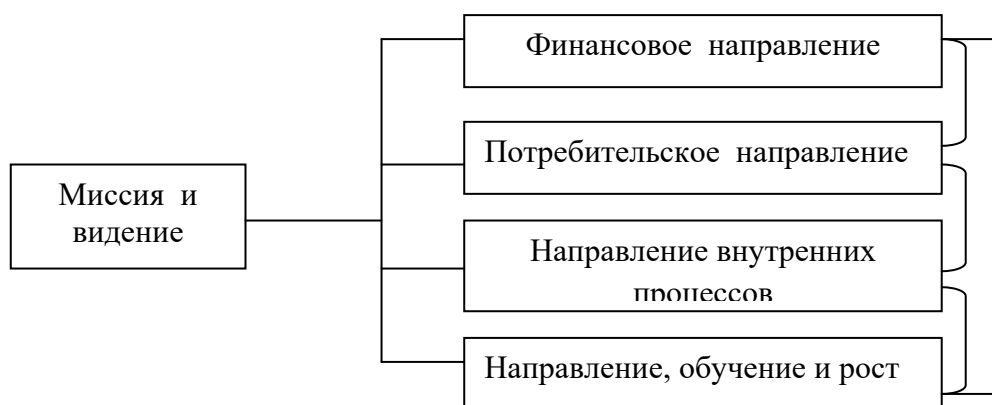


Рисунок 1 – Структура сбалансированной системы показателей

ССП должна содержать 6 обязательных элементов:

1. Перспективы – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются 4 базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются:

- Финансы (получение стабильно растущей прибыли)
- Клиенты (улучшение знания каждого клиента)
- Процессы (внутренние процессы компании — чем мы выделяемся среди конкурентов)
- Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2. Стратегические цели определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3. Показатели – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели.

4. Целевые значения – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

5. Причинно-следственные связи должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).

6. Стратегические инициативы – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Следует отметить, что каждый из 6-ти необходимых элементов ССП обычно формулируется с большей детализацией. Показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т. п.

Таблица 3 – Методические подходы к формированию системы стимулирования персонала в российских и зарубежных организациях

№ п/п	Название методического подхода	Краткая характеристика системы	Особенности применения
1	2	3	4
1	<i>Система ключевых показателей деятельности - KPI (key performance indicators)</i>	Увязка системы стимулирования со стратегическими целями компании.	возможность формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Является составной частью системы сбалансированных показателей (BSC).
2	<i>Система PFP («Pay for Performance») — «плата за исполнение»</i>	Позволяет решить проблемы соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты. Применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником зависит от индивидуальных и групповых	- тесная связь вознаграждения с эффективностью труда работника. - возможность работника больше зарабатывать при условии хорошей работы. - высоко мотивированный персонал. - повышение эффективности работников.

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
		различий в выполнении деятельности	- увеличение прибыли компании, субъективизм определения руководством вознаграждения. - возникает излишняя конкуренция.
3	<i>Система сбалансированных показателей - ССП</i>	Процесс стратегического управления в контексте ССП-подхода состоит из двух фаз. В первой должна быть разработана стратегия компании на основе информации, собранной при стратегическом анализе. Целью анализа является определение и оценка тенденций, возможностей и рисков в развитии компании, а также накопление корпоративных знаний. Фазу завершает определение индивидуальной стратегии.	для обоснованной оценки деятельности компании недостаточно рассматривать только ее финансовые показатели. В рамках ССП компания должна рассматриваться и оцениваться в четырех перспективах: - в перспективе, связанной с финансовым состоянием (общепринятые показатели); - в перспективе, связанной с позицией компании на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.); - в перспективе, связанной с внутренними бизнес процессами (насколько они настроены и эффективны); - в перспективе, связанной с развитием и обучением персонала.
4	<i>Система грейдингов - метод направляющих профильных таблиц</i>	Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций на основе трех основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными; знания и опыт, необходимые для работы; навыки, необходимые для решения проблем; уровень ответственности.	- упрощает расчет выплат, вознаграждений, льгот, применима только на крупных предприятиях, - система не учитывает неформальных лидеров, должна входить в общую систему стимулирования труда на предприятии.

Рассмотрение сложившихся на сегодняшний день методических подходов к формированию и функционированию систем стимулирования персонала в организациях позволяет сделать вывод о том, что каждый из них имеет свою узкоцелевую направленность и позволяет решить лишь отдельно взятые задачи в области стимулирования труда.

Для формирования комплексной эффективной системы стимулирования персонала в организациях необходимо разработать методический инструментарий, основанный на современных методологических концепциях в области стимулирования, использующий наиболее эффективные и адекватные элементы современных методических подходов в этой сфере и учитывающий специфику работы организации и персонала, занятого в ней.

Система стимулирования персонала включает в себя:

- систему прямого материального стимулирования (система оплаты труда);
- систему косвенного материального стимулирования (система бенефитов);
- систему нематериального стимулирования.

Система прямого материального стимулирования – это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника, которая пересматривается достаточно редко, или изменяется при перемещении сотрудника на другую должность. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена ежемесячно, ежеквартально и т.п.

Система косвенного материального стимулирования - это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый сотруднику.

Компенсационный пакет – это бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п. Традиционно в систему бенефитов многие современные компании включают: медицинскую страховку (обязательное и добровольное медицинское страхование), компенсацию сотовой связи, доставку служебным автотранспортом, оплачиваемые путевки, оплачиваемое обучение, хорошо оборудованные рабочие места и т.д. Система косвенной материальной мотивации адаптируется для каждого конкретного предприятия индивидуально.

Эффективная система материального стимулирования должна поставить

размеры материальных выплат сотрудникам компании в зависимости от статуса их должности, авторитета, результатов деятельности, анализа рынка труда и результатов достижения целей компании.

Система нематериального стимулирования включает в себя такие элементы, как: корпоративная культура, социальная политика, поощрение различными дипломами, предоставление новых возможностей (карьерный рост), создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Залогом действенности системы стимулирования персонала является учет требований всех заинтересованных сторон (пример - таблица 4). Через соответствие этим требованиям обеспечивается качество самой системы мотивации.

Таблица 4 - Требования заинтересованных сторон к системе стимулирования персонала на предприятии

Заинтересованная сторона	Требования заинтересованной стороны к системе мотивации
Предприятие (руководство)	1. Обеспечение выполнения принимаемых решений (в частности, разработка и успешное функционирование системы менеджмента качества) 2. Небольшая трудоемкость реализации положений системы мотивации 3. Соответствие ресурсам предприятия
Персонал	1. Возможность реализации собственных потребностей через материальное и нематериальное вознаграждение 2. Прозрачность системы мотивации 3. Справедливость системы мотивации (возможность в большинстве случаев проследить связь между собственными усилиями и получаемым вознаграждением в любой форме)
Государство	Соблюдение требований законодательства относительно персонала

Грамотно разработанная система стимулирования персонала, состоящая из вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

2. Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;

3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

При нынешнем уровне развития отечественных предприятий и действующих на них подходов к управлению персоналом достаточность использования нематериальных стимулов для повышения качества труда ставится под сомнение. Для более эффективного же использования материальных рычагов в этих целях необходим серьезный пересмотр подходов к их применению. В частности, следует признать, что материальный компонент в стимулировании - это не столько большая зарплата и социальный пакет, сколько правильно расставленные приоритеты при их выплате, позволяющие увязать размер материального вознаграждения сотрудника с качеством выполненных работ, достижением целей предприятия.

1.2. Современный российский подход к проблемам стимулирования

Существующая российская модель стимулирования персонала во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей.

Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе

экономики.

Интересны результаты опросов современных работников российских предприятий, проведенных в конце 2010 года.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

На рисунке 2 представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей на данных социологического опроса. [52.С.29]



Рисунок 2 - Ценностные ориентации работников в процессе труда

Таким образом, очевидно, что способы достижения эффективных стимулов к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребности, норм и ценностей.

Поэтому до перехода к дальнейшим исследованиям необходимо четко представлять структуру мотивационных потребностей.

В другом исследовании того же автора [53.С.16] изучались стимулы

работников, принадлежащих к разным социальным группам рабочих (таблица 5).

Таблица 5 – Стимулы труда в зависимости от принадлежности к определенной группе рабочих

№ п/п	Фактор стимулирования	Социальная группа, для которой значимость указанных стимулов наиболее высока
1	Повышение размера заработной платы	Рабочие 25-30 лет, стаж работы на предприятии 3-4 года
2	Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, мужчины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
3	Отсутствие угрозы сокращения	Рабочие, женщины 40-49 лет и более, стаж работы на предприятии 3-4 года
4	Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
5	Получение более интересной творческой работы	молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
6	Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины до 25-29 лет, стаж работы 3-4 года
7	Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
8	Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года

Как видно из результатов опроса, стимулирование, отражающее ценности рыночной экономики - усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25-39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40-49 лет отмечается сужение стимулирующей сферы, для них ценным стимулом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная потребность этой группы - безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения.

Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

На условиях обеспечения насущных потребностей работников и должна строиться мотивационная политика в современной России.

Проблема стимулирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен как (рисунок 3) [41.С.8]

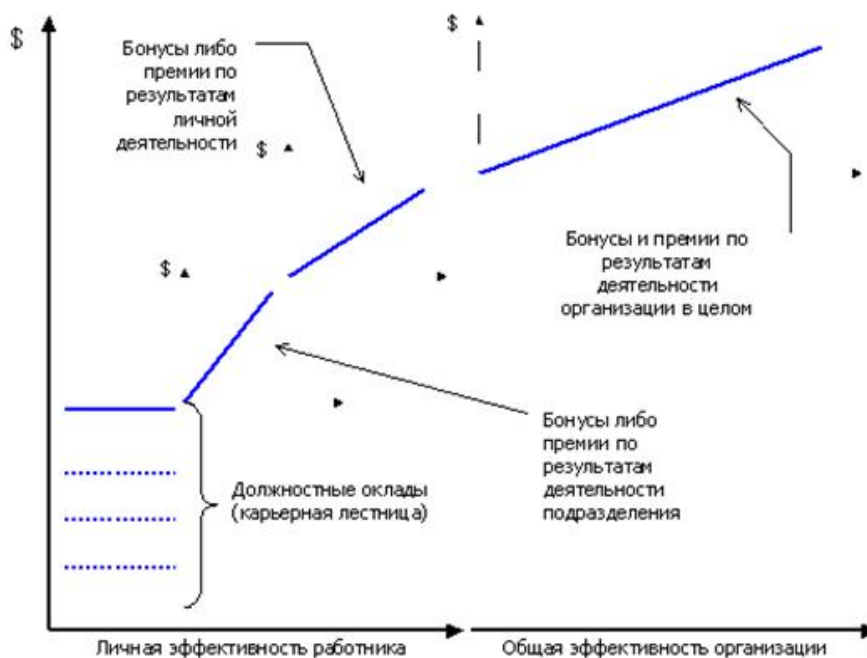


Рисунок 3 - Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т. д.);

- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы);

Опционы, актуальные, в основном, для западных стран не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы. Россия, к сожалению еще не готова к адекватному восприятию концепции «народного предприятия», пока еще слишком авторизованы в сознании риски и прибыли предпринимательской и управленческой деятельности.

Кроме того, на рисунке 3 не отражены составляющие «компенсационного пакета», пришедшие к нам с западными компаниями.

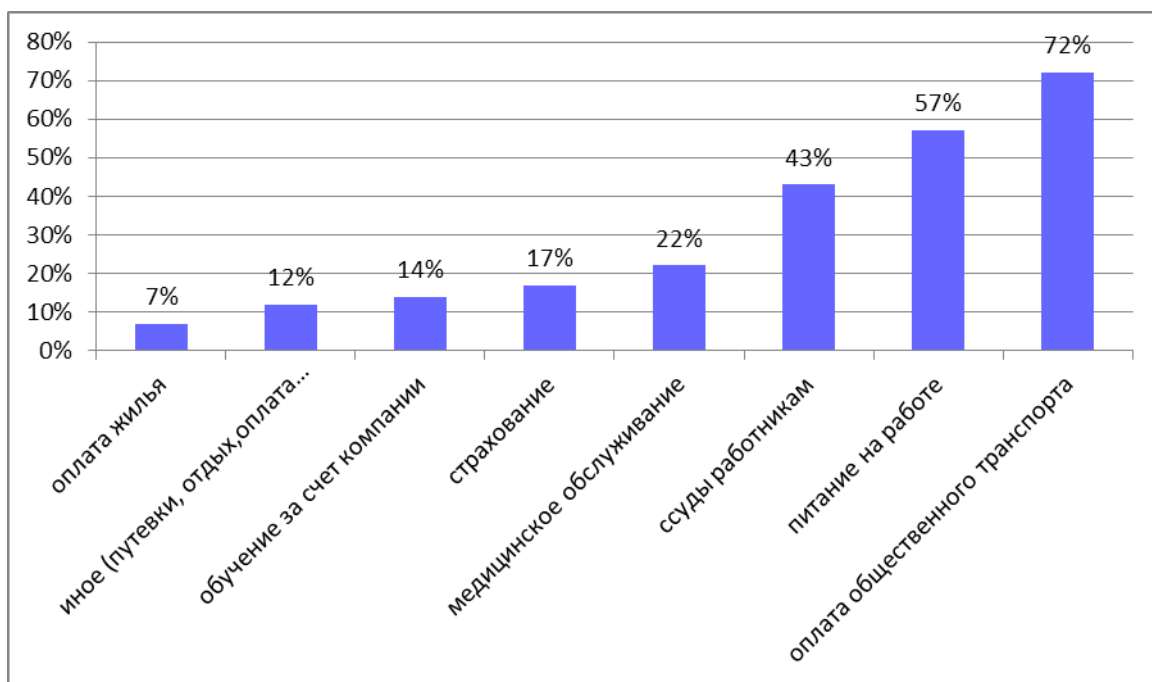


Рисунок 4 - Состав льгот, применяемых российскими компаниями (в %).

В целом, «компенсационный пакет» представляет собой систему материального стимулирования (рисунок 3) плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) (рисунок 4) и дополнительные поощрения работников (рисунок 5). [41.С.18]

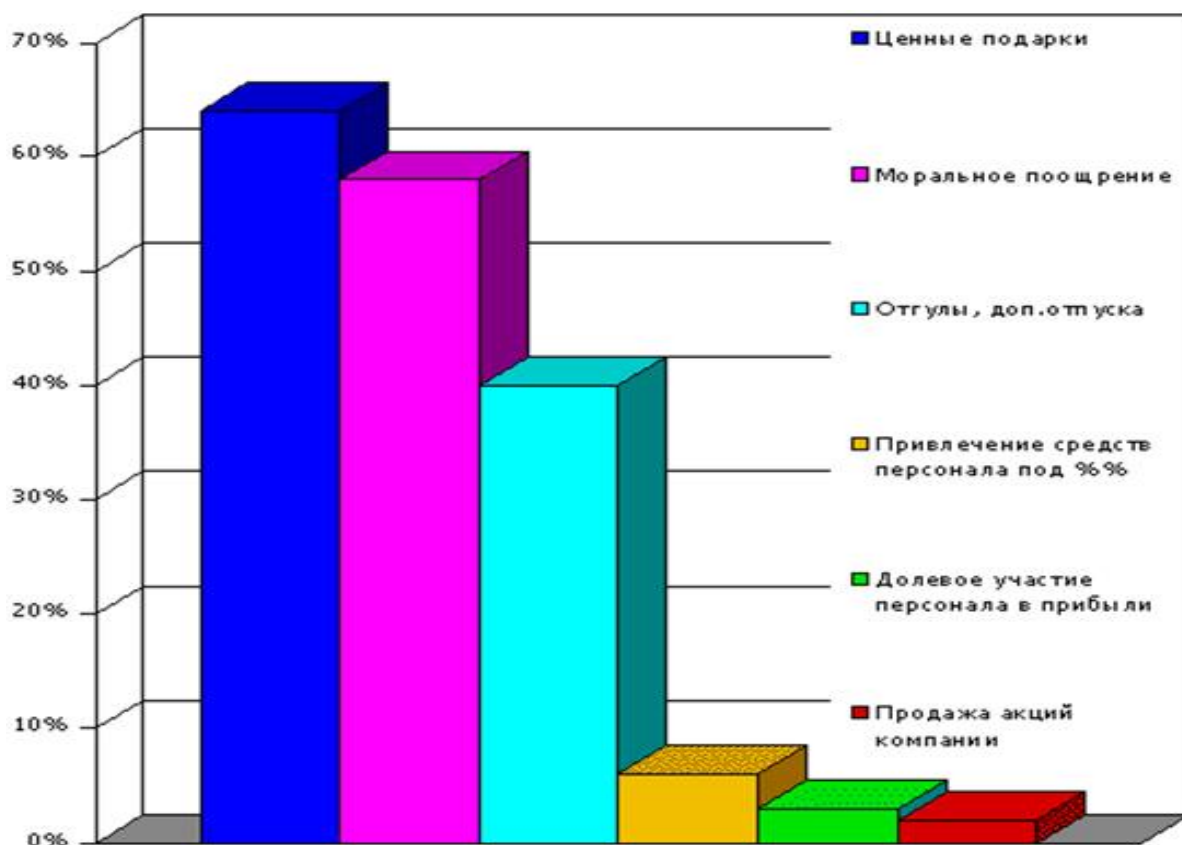


Рисунок 5 - Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями (в %)

Справедливости ради, надо отметить, что российские компании на рисунке 4 и рисунке 5, применяющие те или иные льготы и поощрения работников, были определены в ходе опроса компаний, заявивших о применении «компенсационного пакета». Выборка вряд ли может считаться репрезентативной, ее характер, скорее, качественный. Большинство же предприятий России применяют систему мотивации, аналогичную отраженной на рисунке 3.

Такая схема (рисунок 3) стимулирования достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, например, на московском рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность схемы рисунка 3, она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной

выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем по рисунку 2 вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения.

Указанные на рисунке 5 «моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной.

Стимулирующих факторов в данном случае несколько:

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса.

Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении: [6.С.175]

- фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

- фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности;

- фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

- фактор целеполагания – публичная похвала, показывает работникам «линию партии и правительства».

Остальные методы морального мотивирования и стимулирования труда, кстати, неплохо себя зарекомендовавшие ранее, к сожалению, не рассматриваются отечественными предпринимателями в силу непонимания их применимости и неуверенности в их эффективности.

2. Анализ действующей системы симулирования на торговом предприятии ООО «Бизнес Альянс»

2.1. Характеристика предприятия ООО «Бизнес Альянс»

Объектом исследования в данной работе является ООО «Бизнес Альянс» магазин самообслуживания cash & carry «Электроизделия».

Предприятие находится по адресу: 623703, Свердловская область, г. Березовский, улица Транспортников, 54.

ООО «Бизнес Альянс» специализируется на реализации электротехнических товаров, инструмента, и др. оборудования.

ООО «Бизнес Альянс» является коммерческой организацией, которая преследует в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Общая площадь торгового предприятия составляет 146 кв.м.

Продажа осуществляется в форме самообслуживания. Предприятие оснащено современным торговым оборудованием и мебелью, автоматизированной системой контроля.

Магазин предлагает широкий ассортимент товаров, который систематически обновляется. Изучается покупательский спрос, что позволяет заранее заказать нужный товар у местных поставщиков, а также у поставщиков – производителей.

Работа на торговом предприятии организована в две смены. Время работы магазина с 8:00 до 20:00 часов, без обеда и выходных дней.

Торговое предприятие выполняет следующие функции:

- производство и оказание торговой услуги производителям и покупателям не продовольственных товаров;
- осуществление товарно-денежного обмена;
- материально-техническое обеспечение торгово-технологического процесса;

- управление и организация труда персонала;
- всестороннее развитие и рост объема деятельности;
- уплата налогов и другие платежи в бюджеты;
- соблюдение действующих стандартов.

Штат предприятия состоит из 19 человек.

Организационная структура ООО «Бизнес Альянс» построена по линейно-функциональному типу в соответствии с рисунком 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Бизнес Альянс»

Одним из основных требований функционирования торгового предприятия является безубыточность хозяйственной деятельности.

Показатели эффективности магазина «Электроизделия» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности магазина за 2014–2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение	
	2014	2015	2016	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Товарооборот, в действующих ценах, тыс.р.	29654	35433	41212	5779	116,31
Товарооборот, в сопоставимых ценах, тыс.р.	14029,1	24778,3	35527,5	10749,2	143,3
Валовой доход, тыс. р.	8617	10227	11837	1610	115,74
Валовой доход в % к товарообороту	29	28,86	28,72	-0,14	-0,48
Издержки обращения, тыс. р.	5486	5814	6142	328	5,64
Издержки обращения %.	17,3	16,10	14,90	-1,20	-7,43
Чистая прибыль, тыс. р.	1054	1837	2620	783	42,61
Рентабельность, %	14,4	10,4	6,36	-4,04	-38,88
Численность работников, чел.	19	19	19	0	0
Численность работников, чел.	19	19	19	0	0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
ФЗП, включая соц.выплаты	2820	3190	3560	370	11,60
Среднемесячная з/плата 1 раб. (тыс. руб)	12,36	13,99	15,61	1,62	11,60
Торговая площадь, м ²	146	146	146	0	0
Товарооборот. на 1м ² торг.пл., тыс. руб	203	243	282	40	19,68
Выработка на 1 работника, тыс.руб.	1560,6	1864,8	2169	304,2	116,3
Основные и оборотные средства, тыс. руб.	27 087	40 455	53823	13368	133,0
Фондооснащенность трудовых ресурсов	60,945	98,431	135,917	37,486	138,1
Фондовооруженность труда, тыс.руб.	1425,7	2129,2	2832,7	703,5	133,0

Индексная цепочка имеет вид:

$$J_{пр} > J_{то} > J_{ио}$$

$$1,43 > 1,16 > -0,07$$

Фактический розничный товарооборот за 2016 г. в сопоставимых ценах составил 35527,5 тыс. руб. Следовательно, за счет ценового фактора (повышение розничных цен на товары) товарооборот увеличился на 5684,5 тыс. руб. (41212 - 35527,5), что составляет 16 % к фактическому товарообороту 2015 года (5684,5: 35433*100).

Темп роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах к 2015 году составил 143,3 %. Физический объем товарооборота (в сопоставимых ценах) в динамике по сравнению с 2015 годом возрос на 10749,2 тыс. руб. Это значит, что торговое предприятие работает эффективно.

Валовой доход увеличился на 15,74% и составил 11837 тыс. рублей.

Рост валового дохода связан с увеличением товарооборота, расширением номенклатуры предлагаемых товаров и перечня оказываемых услуг.

Величина издержек обращения увеличилась на 5,64% и составила 6142 тыс. рублей.

Величина чистой прибыли увеличилась на 42,61% и составила 2620 тыс. рублей.

По сравнению с 2015 г. рентабельность сократилась на 4 % и составила 6,3 %.

На изменение показателей чистой прибыли и рентабельности значительное влияние оказали рост объема продаж, увеличение прибыли по торговле, уменьшение уровня издержек обращения, а также повышение цен на товары, вследствие инфляционных процессов и увеличение налоговых выплат на 19,4 %.

Величина средних товарных запасов увеличилась на 9,5 % и составила 1893 тыс. рублей.

Производительность труда одного работника, в отчетном году увеличилась на 116,3 %. Фонд заработной платы в 2016 г. изменился и составил 3560 тыс. рублей, что выше на 11,6 %, чем в 2015 году.

Наблюдается рост основных показателей деятельности, величина реализации увеличилась на 16,3 %, темп роста прибыли составил 42,6 %, валовая прибыль возросла на 115,4 %. Однако наблюдается снижение рентабельности.

У предприятия «Бизнес Альянс» 3 прямых конкурентов, которые находятся в непосредственной близости.

Доля конкурентов по объему на рынке представлена на рисунке 7.

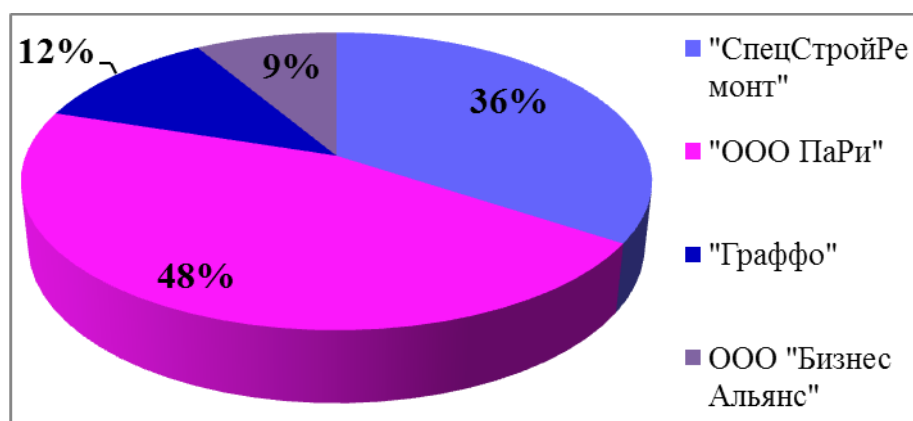


Рисунок 7 - Доля конкурентов на рынке

Проанализируем основных конкурентов представленные в таблице 7.

Таблица 7- Главные конкуренты магазина «Электроизделия»

Конкуренты	Сильные стороны	Слабые стороны
Магазин «Граффо»	1) Приемлемые цены 2) Удачное расположение	1) в «час пик» очереди 2) Низкий ассортимент продукции
Магазин «СпецСтройРемонт»	1) Постоянное повышение квалификации персонала 2) Удачный режим работы	1) Завышение цен, 2) не качественный товар, 3) узкий ассортимент 4) бывают несоответствия в цене и ценнике на товар
Магазин «ООО ПаРи»	1)Постоянное повышение квалификации 3)Современное оборудование 4)Высокое качество обслуживания 5) Низкие цены	1)Высокие цены предоставляемых услуг 2) Очереди на кассе.
ООО «Бизнес Альянс»	1) Низкие цены 2) Удачное расположение	1)Малая численность специалистов, что не позволяет обслужить больше клиентов; 2)Низкий ассортимент продукции 3) Маленькое помещение

Таким образом, можно сделать вывод, что конкуренция на рынке существует. Но можно отметить, что для потребителей со средним достатком, на которых ориентирована деятельность предприятия, соотношение качества и цены является оптимальным, что исключает из конкуренции некачественную продукцию рынков.

SWOT-анализ предприятия «Электроизделия» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - SWOT-анализ предприятия «Электроизделия»¹

Возможности	Сильные стороны
1) Выход на новые сегменты рынка 2) Ускорение роста рынка 3) Увеличение разнообразия услуг 4) Добавление сопутствующих услуг	1) Высокий уровень обслуживания 2) Приемлемые цены 3) Высокое качество предоставляемых услуг 4) Удачное расположение магазина (удобство парковки автомобиля, близость к остановке) 5) Разнообразие продаваемой продукции 7) Постоянное повышение квалификации
Угрозы	Слабые стороны
1) Появление новых конкурентов 2) Замедление роста рынка	1) Нет ясной стратегии развития 2) Неудачная система подбора персонала

¹ Составлено автором

3) Изменение потребностей и вкусов потребителей 4) Приверженность другим предприятиям	3) Плохой маркетинговый анализ 4) Ухудшающаяся конкурентная позиция 5) Отсутствие эффективной системы мотивации;
--	--

Численность работников магазина, их структура показана в таблице 9.

Таблица 9– Состав и структура трудовых ресурсов, за 2015-2016 гг.

Категория работников	2014		2015		2016		Отклонение	Темп роста, %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Среднесписочная численность, в т.ч.	19	100	19	100	19	100	0	0
Административно-управленческий персонал	3	15,8	3	15,8	3	15,8	0	0
Торгово-оперативный персонал	12	63,2	12	63,2	12	63,2	0	0
Вспомогательный персонал	4	21,0	4	21,0	5	21,0	0	0

Структура персонала наглядно представлена на рисунке 8.

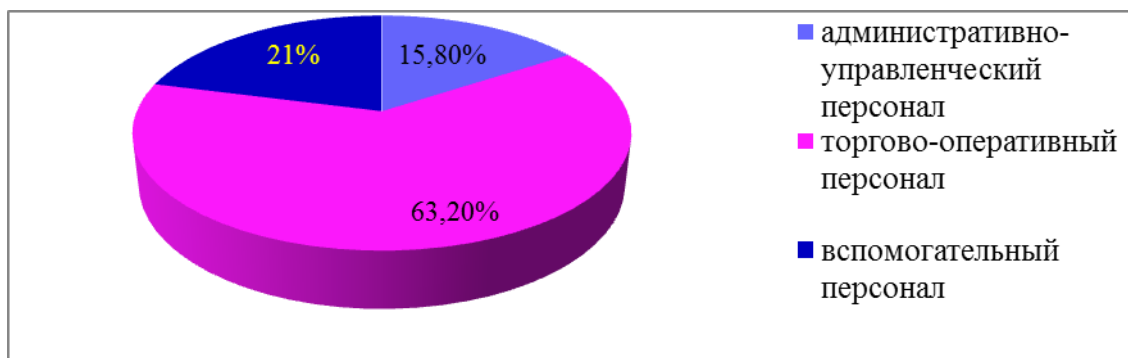


Рисунок 8 Структура персонала магазина «Электроизделия» в 2014 – 2016 г.г.

В анализируемом периоде численность работников не изменилась. Однако стоит отметить, что в течение 2016 г. было уволено по различным причинам и принято на освободившиеся вакансии 5 человек, это в основном торгово-оперативный и вспомогательный персонал.

Движение кадров представлено в таблице 10.

Таблица 10 - Движение кадров на предприятии «Электроизделия»

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
На начало года	19	19	19	0	0
Принято работников	5	5	5	0	0
Уволено всего, в т.ч.:	5	5	5	0	0
По собственному желанию	5	5	4	-1	-20
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	1	0
По другим причинам	0	0	0	0	0
На конец года	19	19	19	0	0
Среднесписочная численность	19	19	19	0	0
Коэффициент выбытия	0,26	0,26	0,26	0	0
Коэффициент приема кадров	0,26	0,26	0,26	0	0
Коэффициент стабильности кадров	1	1	1	0	0

Коэффициент стабильности кадров на 2016 г. составил 1.

За анализируемый период не произошло изменений в количестве персонала, также как среднесписочная численность.

Коэффициент выбытия кадров, составил 0,26. 4 из 5 уволенных работников были уволены по собственному желанию. Это свидетельствует о неудовлетворенности работников трудом на данном предприятии.

В таблице 11 и на рисунке 9 представлены данные состава персонала по полу.

Таблица 11 – Анализ состава персонала по половому признаку

Показатели	2014		2015		2016		Отклонения	
	Чел	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Отклонение	Темп роста, %
Мужчины	4	21,0	4	21,0	4	21,0	0	0
Женщины	15	79,0	15	79,0	15	79,0	0	0
Итого:	19	100,0	19	100,0	19	100,0	0	0

На рисунке 9 представлен состав персонала «Электроизделия» в 2014 – 2016 г.г.

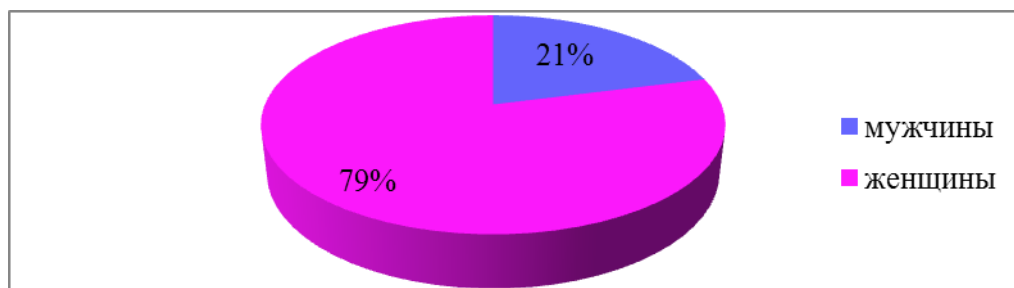


Рисунок 9 - Состав персонала магазина «Электроизделия» в 2014 – 2016 г.г.

На протяжении 2014 – 2016 г.г. на предприятии преимущественно работают женщины.

Проанализируем возрастной состав персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ персонала по возрасту

Показатели	2014		2015		2016		Отклонения	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Отклонение	Темп роста, %
До 20 лет	1	5,26	1	5,26	0	0,00	-1	-100,00
20-30 лет	4	21,05	4	21,05	5	26,32	1	25,00
30-40 лет	10	52,63	10	52,63	11	57,89	1	10,00
40-50 лет	2	10,53	2	10,53	2	10,53	0	0,00
50-60 лет	1	5,26	1	5,26	1	5,26	0	0,00
Стар. 60 лет	1	5,26	1	5,26	0	0,00	-1	-100,00
Итого:	19	100	19	100	19	100	0	0,00

В 2015 и 2016 г.г. на предприятии работал персонал среднего активного возраста. Наибольшую долю составляет возрастная группа от 30 до 40 лет. 21 % работников составляют молодые люди до 30 лет, остальные работники имеют более зрелый возраст (рисунок 10).

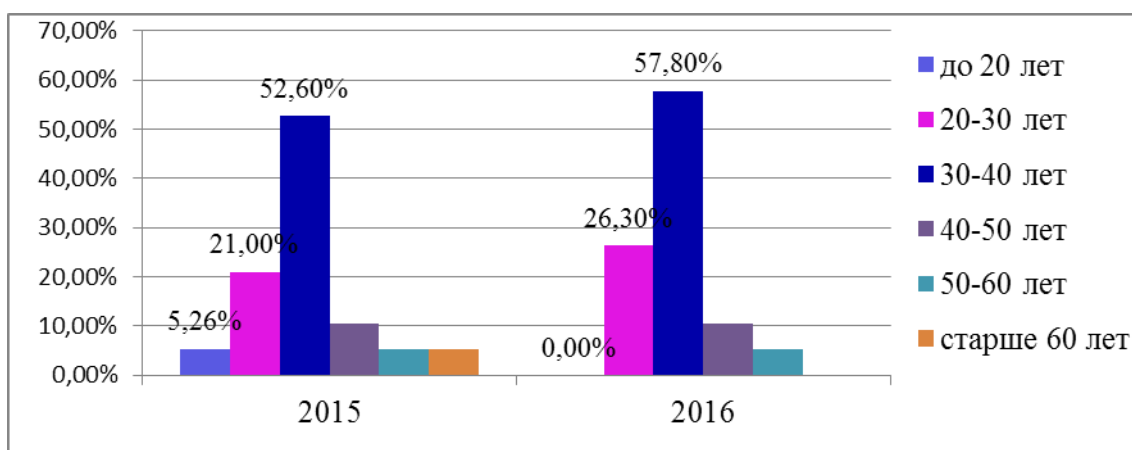


Рисунок 10 – Структура персонала по возрасту в 2015-2016 г.г.

Анализ персонала по уровню образования представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ персонала по уровню образования

Показатели	2014		2015		2016		Отклонения	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %	Отклонение	Темп роста, %
Высшее образование	5	26,3	5	26,3	6	31,5	1	120,00
Средне специальное образование	12	63,1	12	63,1	11	57,8	-1	91,6
Среднее образование	2	10,5	2	10,5	2	10,5	0	0,00
Итого:	19	100	19	100	19	100	0	0,00

В 2015 г. специалисты с высшим образованием составляют 26,3%, в 2016 г. уровень образования среди руководителей и специалистов повышается.

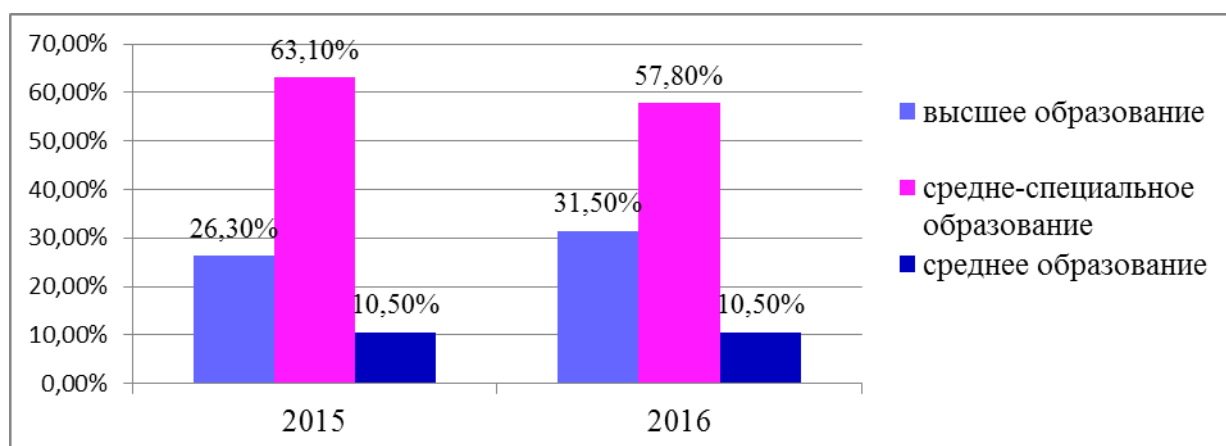


Рисунок 11 – Состав персонала по уровню образования в 2014 – 2016 г.г.

Со средне специальным образованием в 2015 г. работало 63,1% работников (12 чел.), а в 2016 – 11 человек. Доля работников со средним образованием не изменилась и составила 10,5%, т.е. 2 чел.

В таблице 14 проведен анализ эффективности использования рабочего времени, торгового предприятия «Электроизделия» за 2015 – 2016 г.г.

Таблица 14 – Анализ использования рабочего времени

Показатель	2015	2016	Отклонения	
			На 1 рабочего	На весь коллектив
Календарное время, дн., в т.ч.:	365	365	0	0
- праздничные дни	0	0	0	0
- выходные дни	182	182	0	0
Номинальный фонд раб. времени, дн., в т.ч.	183	183	0	0
- ежегодные отпуска	28	28	0	0
- отпуска по учебе	3	7	4	76
- дополнительные отпуска	2	2	0	0
- болезни	10	14	4	76
- прогулы	0	0	0	0
- простои	0	0	0	0
- массовые невыходы на работу	0	0	0	0
Явочный фонд рабочего времени, дн.	140	132	-8	-152
Номинальная продолжительность раб. дня, ч.	12	12	0	0
Бюджет рабочего времени, ч.	1680	1584	-96	-1824
Внутрисменные простои, ч.	0	0	0	0
Опоздания, ч.	0	0	0	0
Полезный фонд рабочего времени, ч.	1680	1584	-96	-1824
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	12	12	0	0

В 2016 году использование рабочего времени существенно ниже аналогичных показателей 2015 года. Это происходит ввиду увеличения периода отпусков по учебе и периода временной нетрудоспособности. Таким образом, явочный фонд рабочего времени сократился на 8 дней на одного человека и на 152 дня для всего коллектива. Бюджет и полезный фонд рабочего времени сократились при этом на 1824 часов для всего коллектива.

Производительность труда работников торгового предприятия измеряется как отношение общего товарооборота к численности персонала. И может быть рассчитана на среднемесячную, среднедневную, среднечасовую выработку

(товарооборот) на одного работника. Также на производительность влияет ряд факторов, рассмотрим далее их влияние в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ влияния факторов на производительность за 2016 г.

Показатель	План	Факт	Отклонение	Влияние на выполнение плана по ПТ
Товарооборот, тыс.р.	35433	41212	5779	
Среднегодовая ПТ на одного работника, тыс.р.	1865	2169	304	0
Среднесписочная численность, чел.	19	19	0	0
Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим	140	132	-8	-2025
Средняя продолжительность рабочей смены, ч.	12	12	0	0
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс.р.	1,11	1,37	0,26	7804
Всего:				5779

Произведем факторный анализ изменения среднегодовой производительности одного работника в таблице 16.

Таблица 16– Факторный анализ изменения производительности труда

Изменение среднегодовой производительности одного работника за счет:	
изменения численности персонала, тыс.р.:	$0 \cdot 140 \cdot 12 \cdot 1,11 = 0$
изменения количества рабочих дней, тыс.р.:	$-8 \cdot 19 \cdot 12 \cdot 1,11 = -2025$
изменения средней продолжительности рабочей смены, тыс. р.:	$0 \cdot 19 \cdot 132 \cdot 1,11 = 0$
изменения часовой производительности труда одного работника, тыс.р.:	$0,26 \cdot 19 \cdot 132 \cdot 12 = 7518$

Отклонение производительности 2016 г. от производительности 2015 г. составляет 5779 тыс.руб., что подтверждается произведенными расчетами. Наибольшее отрицательное влияние на производительность оказывает сокращение количества дней, отработанных одним работником. Положительное – увеличение производительности каждого работника, т.е. рост товарооборота магазина.

2.2. Анализ системы стимулирования труда

В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части:

- 1) фиксированную часть оплаты труда;
- 2) переменную часть оплаты труда.

Анализ заработной платы представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ средней зарплаты по категориям за 2015-2016 гг., тыс.руб.

Наименование	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
Руководители	17,62	19,85	2,23	12,66
Специалисты	15,55	17,16	1,61	10,35
Торгово-оперативный персонал	14,04	15,77	1,73	12,32
Вспомогательный персонал	12,82	14,08	1,26	9,83

Плановый фонд заработной платы формируется в пределах утвержденного бюджета доходов и расходов на текущий год.

Таблица 17 показывает увеличение фонда заработной платы, наибольшее увеличение можно отметить у руководителя магазина, чуть меньший прирост у специалиста (бухгалтера) и торгово-оперативного персонала. Наименьший прирост у категории «вспомогательный персонал», в данной категории наблюдается наибольшее количество не выходов на работу в связи с временной нетрудоспособностью. В категории «торгово-оперативный персонал – наибольшее количество обучающихся. Величина заработной платы остается низкой.

На рисунке 12 рассмотрены эти показатели.

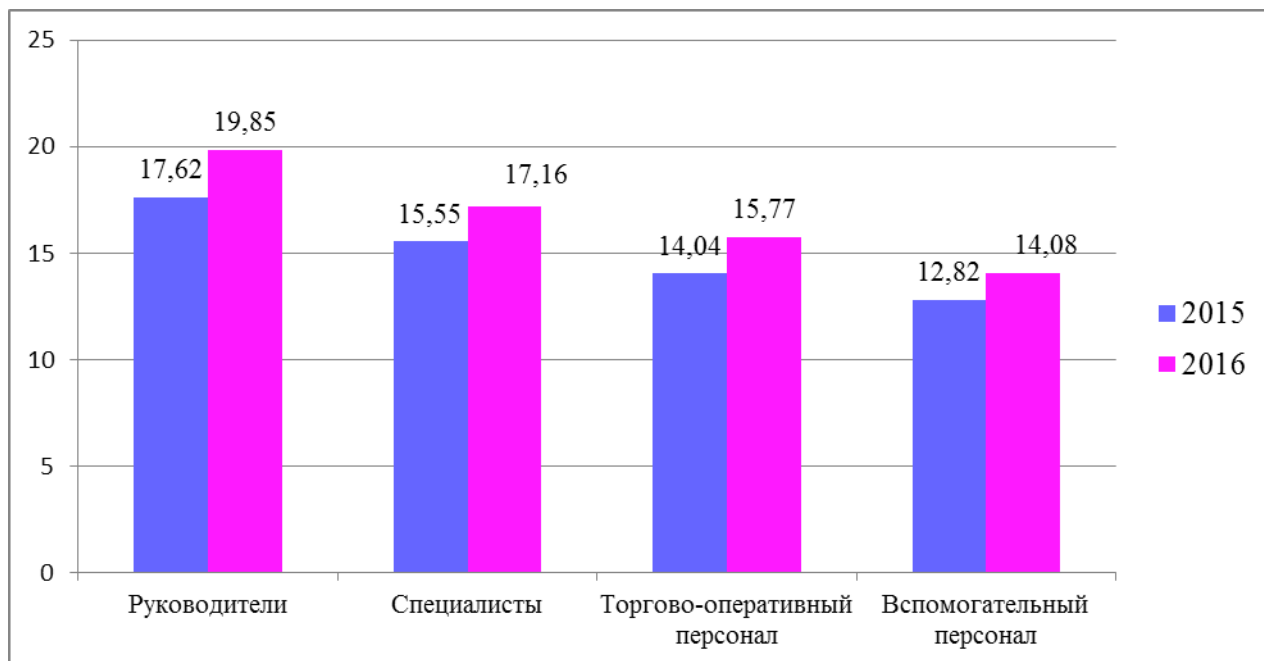


Рисунок 12 – График уровня заработной платы

Из рисунка 12 можно наглядно увидеть, что в 2016 году заработная плата выше у всех категорий работников по отношению к 2015 году. Наибольший уровень заработной платы – у руководителей, наименьший у вспомогательного персонала.

Выплаты осуществляются за счет средств Фонда оплаты. Фонд оплаты труда формируется из выплат работникам должностных окладов, премии, доплаты, надбавки, сверхурочная работа, прочие гарантии и компенсации в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Все начисления, расчеты и выплаты производятся на предприятии согласно нормам, принятым Трудовым кодексом Российской Федерации.

В таблице 18 рассмотрим систему премирования персонала, принятую в магазине.

Таблица 18 – Премирование работников ООО «Бизнес Альянс»

Работник, подразделение	Основание для премирования	Размер премии	Макс. размер премии
Директор	Обеспечение стабильного функционирования магазина	50	50
Зав.магазином	Организация работы ТОП и контроль за деятельностью работников магазина	40	50
Бухгалтер	Своевременная организация учета поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств Обеспечение полных и своевременных расчетов с контрагентами по договорам Соблюдение сроков отчетности	40	50
ТОП	Выполнение текущих задач по реализации продукции	30	50
Вспом. рабочие	Обслуживание оперативной деятельности	30	50

Премирование производится по результатам работы за месяц. Ответственность за правильность начисления заработной платы, премии и других выплат несет бухгалтер магазина.

Таблица 19 - Показатели премирования торгово – оперативного персонала ООО «Бизнес Альянс»

Выполнение плана товарооборота, %	120	115	110	105	100
Премия, % от зар. платы	30	23	21	19	17

Премирование осуществляется в зависимости от результатов работы за прошедший месяц и зависит от выполнения плана товарооборота.

Таким образом, проведя анализ состава, структуры и движения персонала торгового предприятия «Электроизделия» мы выявили, что проблема текучести актуальна и для него, хотя движение кадров можно назвать незначительным, а численность персонала – стабильным.

Мы также выяснили, что наиболее многочисленная и уязвимая часть персонала - это продавцы, имеющие некоторый опыт работы и квалификацию,

в основном женщины в возрасте до 30 лет. Продавцы не стремятся получать высшее образование, а просто меняют место работы на более подходящее. поскольку предприятие не на должном уровне оплачивает их труд, не удовлетворяет и другие их потребности, тем самым не стимулируя их на повышение производительности труда, не дает возможности для служебного роста. Но в целом предприятие обеспечено квалифицированными работниками для проведения основных производственных процессов.

Далее рассмотрим составляющие фонда заработной платы.

Анализ расходов на заработную плату и оплату труда работников начнем с анализа всех издержек обращения. Это даст нам информацию о том, какую долю и значение имеет фонд оплаты труда в общей системе расходов (таблица 20).

Таблица 20 – Состав и структура издержек обращения ООО «Бизнес Альянс» за 2015-2016 г.г., тыс. р.

Наименование	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
Заработная плата	3174	3547	373	11,75
Социальные выплаты	16	13	-3	-18,75
Социальный налог	963	1075	112	11,63
Реклама	778	452	-326	-41,90
Транспортные расходы	792	1029	237	129,92
Прочие затраты	91	26	-65	-71,43
Итого	5814	6142	328	5,64

Таблица 19 показывает рост затрат на выплату заработной платы и отчислений на социальные нужды. Расходы на рекламу сократились. Увеличились транспортные расходы. Размер прочих затрат сократился. Можно сделать вывод о том, что издержки обращения в 2016 году увеличились по отношению к показателям 2015 года в преимущественно в части прироста заработной платы – на 11,75%

Расход фонда заработной платы за два года приведен в таблице 20.

Таблица 21 – Состав и структура фонда оплаты труда в 2015-2016 гг., тыс. рублей

Наименование выплат	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
I Фонд заработной платы				
1.1 З/ плата АУП	346	389	43	112,43
1.2 З / плата ТОП	1993	2237	244	112,24
1.3. З / плата вспомогательного персонала	731	812	81	111,08
1.4. Премии стимулирующего характера	81	97	16	119,75
1.5. Оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору отпусков раб.	2	2	0	0,00
1.6. Оплата учеб. отпусков предоставленных раб., обучающимся в образовательных учреждениях	7	5	-2	-28,57
1.7. Оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации	3	1	-2	-66,67
1.8. Денежная компенсация за неиспользованный отпуск	7	0	-7	-100,00
1.9. Единовременные (разовые) премии (в связи с юбилейными датами, днями рождения, государственными и проф. праздниками и т.п.)	2	3	1	50,00
1.10. Единовременные поощрения, включая стоимость подарков (премии)	2	1	-1	-50,00
Итого фонд заработной платы	3174	4048	874	27,54
II. Выплаты социального характера				
2.1. Компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособия по соцстраху) до 3-х лет	3	0	-3	-100,00
2.2. Выходное пособие при прекращении трудового договора	8	3	-5	-62,50
2.3. Материальная помощь предоставленная по семейным обстоятельствам	0	4	4	0,00
2.4. Оплата учреждениям здравоохранения услуг	4	5	1	25,00
2.5. Оплата детских новогодних подарков	10	10	0	100,0
Итого выплат социального характера	16	13	-3	-18,75
Всего выплат	3190	3560	370	11,60
Социальный налог	963	1075	112	11,60
Всего ФОТ	4153	4635	482	11,60

Очевидно, что в 2016 году увеличились расходы на оплату труда персонала по отношению к 2015 году, выплаты социального характера сократились.

В магазине планирование оплаты труда осуществляется на основе средней заработной платы с учетом плановой численности работников по категориям и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника

данной категории. Данный метод недостаточно стимулирует рост эффективности

Анализ использования фонда оплаты труда в магазине в 2015-2016 г.г. представлен в таблице 22.

Таблица 22– Анализ использования фонда оплаты труда в 2015-2016 гг.

Показатель	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
Товарооборот, тыс.р.	35433	41212	5779	16,31
Среднесписочная численность, чел.	19	19	0	0,00
ПТ одного работника, тыс.р.	1865	2169	304	16,31
ФЗП с соц. выплатами, тыс.р.	3190	3560	370	11,60
Среднегодовая з/ плата на одного работника, тыс.р.	168	187	19	11,60

Анализ использования фонда оплаты труда показывает, что уровень оплаты труда в 2016 г. отличается от показателя 2015 г. на 16,3%. На эту же величину отличается производительность труда работников магазина. Количество работников осталось неизменным. Фонд заработной платы, включающий социальные выплаты увеличился в 2016 г. на 27,3%, так же как величина среднегодовой заработной платы на одного работника.

Следует пересмотреть уровень оплаты труда в магазине с целью снижения увольнения работников по собственному желанию, для снижения текучести кадров.

2.3. Оценка социально – экономической эффективности системы стимулирования труда

Для сохранения стабильного коллектива, руководством предприятия разработана система стимулирования для всех сотрудников магазина при использовании экономических, социальных и административных методов. Эффективным ключом является материальное стимулирование персонала.

Таблица 23 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы за 2015-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	35433	41212	5779	16,31
ФЗП, включая социальные выплаты, тыс. руб.	3190	3560	370	11,60
Прибыль, тыс. руб.	1837	2620	783	42,61
Среднесписочная численность, чел	19	19	0	0,00
Среднегодовая з/ плата одного раб, тыс. руб.	168	187	19	11,60
Производительность труда на одного работника, тыс. руб.	1865	2169	304	16,31
Коэффициент стимулирования товарной продукции, руб.	11,11	11,58	0,47	4,22
Коэффициент стимулирования прибыли, руб.	0,58	0,74	0,16	27,79
Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы	6,40	8,52	2,12	33,18

Данные таблицы 23 показывают, что увеличиваются объемы реализации, фонд заработной платы работников вырос, при этом численность персонала осталась неизменной, а средняя заработная плата одного работника увеличилась, но её уровень остается очень невысоким.

Следует отметить увеличение коэффициента стимулирования товарной продукции. Коэффициент стимулирования прибыли и интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы также возросли. Это также произошло вследствие увеличения объемов товарооборота и прибыли.

Персоналу выплачивается заработная плата по тарифной шкале, которая определяет дифференциацию тарифной части заработной платы в зависимости от квалификации работников. Чем выше квалификация, тем выше разряд и заработная плата. Премияльный фонд зависит от выполнения плана по выручке, показателей отдела качества, выполнение норматива по проверкам, выполнение установленных стандартов качества обслуживания.

Оклад и премия заведующей магазином определяется, исходя из товарооборота магазина за прошедший квартал. Премияльная часть подлежит выплате торговому персоналу при выполнении магазином плана по выручке не менее

99,5% в полном размере, указанном по сетке штатного расписания в соответствии с должностью.

Рассмотрим применяемые варианты материального стимулирования персонала, представленные в таблице 24.

Таблица 24 – Анализ материального стимулирования персонала в магазине «Электроизделия»

Наименование выплат	2015	2016	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособия по соцстраху) до 3-х лет	3	0	-3	-100,0
Выходное пособие при прекращении трудового договора	8	3	-5	-62,5
Материальная помощь предоставленная по семейным обстоятельствам	0	4	4	0
Оплата учреждениям здравоохранения услуг	4	5	1	25,0
Оплата детских новогодних подарков	10	10	0	100,0
Итого выплат социального характера	16	13	-3	-18,75
Всего выплат	3190	3560	370	11,6

Также на предприятии применяется нематериальное стимулирование персонала. Предприятие оплачивает бесплатное медицинское обследование, больничные листы, к праздничным дням выдаются подарки детям. Основная цель мероприятий морального стимулирования - повышение общей эффективности работы коллектива.

Можно сделать вывод о том, что выявленные в ходе проведенного анализа проблемы стимулирования труда одновременно являются направлениями, по которым необходимо осуществлять совершенствование стимулирования труда.

В качестве инструмента анализа мотивации и стимулирования было использовано анкетирование персонала (Приложения 1 и 2) по двум методикам, разработанным российскими [5,с.187] и английскими [14, с.64] учеными,

позволяющим выявить изменения, происходящие в сознании работников, их готовность к изменениям, оценку действующей стимулирующей системы.

Российская методика была выбрана не случайно. В результате анализа существующих в настоящее время различных методик в области социологических исследований по мотивации и стимулированию труда, было выявлено, что данная методика включает в себя оптимальный перечень вопросов, которые необходимы нам в данном исследовании.

В результате проведенного исследования (количество опрошенных составило 19 человек) стало очевидно несоответствие предъявляемых требований к работе самими работниками и возможность удовлетворения этих требований на практике (Таблица 26).

Таблица 26 – Анализ соответствия предъявляемых требований и возможность их удовлетворения

№	Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований	
	Ср. балл	Ранг		Ранг	Ср. балл
58	2,64	1	Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать то, что захочется	11-12	1,82
48	2,55	2-3	Хороший заработок	10	1,91
50	2,55	2-3	Интересная работа, доставляющая удовольствие	7-9	2,0
55	2,45	4-5	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	7-9	2,0
53	2,45	4-5	Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку	13	1,64
49	2,27	6	Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	3-6	2,09
60	2,18	7-8	Возможность применять свои знания и способности	2	2,27
56	2,18	7-8	Возможность получить в ходе трудовой деятельности результат труда, востребованный и полезный потребителю	3-6	2,09
61	2,09	9-10	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	7-9	2,0
59	2,09	9-10	Возможность общения с людьми	1	2,36
52	2,0	11	Возможность приносить пользу людям	3-6	2,09
51	1,91	12-13	Возможность продвижения по службе	14	1,36
57	1,91	12-13	Возможность заслужить уважение окружающих	3-6	2,09
54	1,45	14	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	11-12	1,82

Анализ данных таблицы 26 позволяет сделать заключение, что наименьшая возможность удовлетворения требований респондентов к непосредственной работе отмечается в отношении наиболее значимых для них требований:

- возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что хочется;
- хороший заработок;
- интересная работа, доставляющая удовольствие;
- возможность повышать квалификацию, пополнять знания;
- возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.

По остальным сторонам трудовой деятельности (жизни) требования респондентов к непосредственной работе и возможности их удовлетворения более гармонизированы. Особо отмечается респондентами возможность удовлетворения требований к работе в отношении следующих сторон трудовой деятельности (жизни):

- возможность общения с людьми;
- возможность приносить пользу людям;
- возможность заслужить уважение окружающих;
- возможность применять свои знания и способности.

Сопоставляя ранги требований и возможностей их удовлетворения, а также баллы их оценки мы можем судить о степени удовлетворения требований, о необходимости совершенствования стимулирования по тем направлениям, возможности удовлетворения которых низко оцениваются респондентами и поддержание на достигнутом уровне возможностей удовлетворения требований, уже высоко оцениваемых респондентами. На вопросы, касающиеся удовлетворения работников организации существующей системой оплаты труда были получены следующие ответы (Рисунок 13).

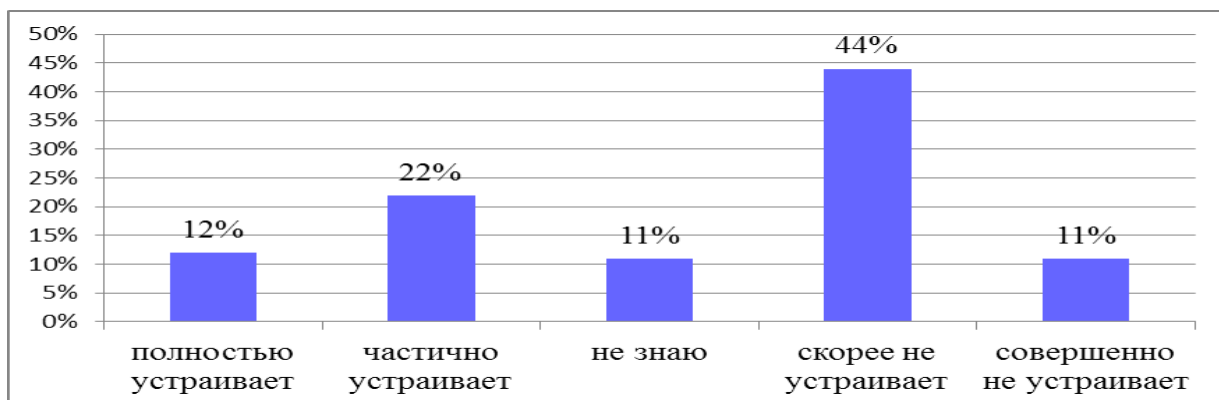


Рисунок 13– Удовлетворение работников существующей системой оплаты труда

Как видно из рисунка 13, удовлетворенных оплатой своего труда от 22 до 56 % опрошенных работников, в то же время количество не удовлетворенных также колеблется от 22 до 56 % в зависимости от категории персонала. Верхняя граница - 56% - является очень тревожным сигналом.

По результатам опроса был рассчитан индекс удовлетворенности персонала, который был рассчитан по формуле (1):

$$I = \frac{\sum B_i \cdot n_i}{\sum n_i} = 0,2 \quad (1),$$

где:

Б - это цена в баллах по i-му варианту ответа (соответственно от-2 до 2)

n- количество ответивших по i-му варианту.

Большинство опрошенных (70-90%) к действующей системе оплаты труда относятся либо негативно, либо не определили к ней своего отношения (не знают устраивает она их или нет), полностью она устраивает 11-20% опрошенных. В результате индекс удовлетворенности очень низкий - 0,2.

При возможном диапазоне от -2 до +2 (по цене в баллах варианта ответа) такой индекс является крайне низким и говорит о необходимости совершенствования мотивации и стимулирования персонала в организации.

Английская методика[14], по которой также проводилось исследование, была выбрана в связи с тем, что утверждения, которые необходимо проранжировать по 11 балльной шкале сформулированы таким образом, что субъективизм ответов сходит на «нет». То есть вопросы построены таким образом, что полученные результаты являются более объективными по сравнению с российской методикой. Поэтому мы и выбрали обе эти методики, так как они дополняют друг друга и позволяют максимально полно определить сложившуюся ситуацию в организации.

Полученные результаты опроса представлены на сводной гистограмме (рисунок 14).

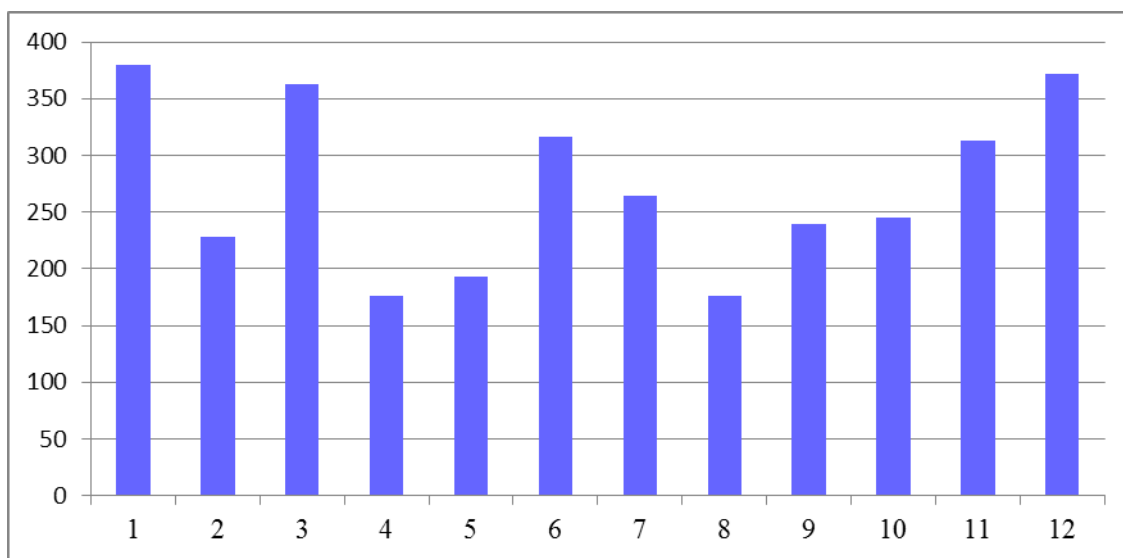


Рисунок 14 – Сводная гистограмма полученных результатов

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной

связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; этот показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины (скуки).

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Из гистограммы видно, что основными потребностями для персонала являются:

1 фактор - потребность в высокой заработной плате;

12 фактор - потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе;

3 фактор - потребность в четком структурировании работы;

6 фактор - потребность в завоевании признания со стороны других людей;

11 фактор - потребность в самосовершенствовании.

Для изучения и анализа системы стимулирования труда на предприятии и основных мотивов персонала на торговом предприятии «Электроизделия» была получена информация об уровне удовлетворенности персонала, о потребностях, стремлениях и желаниях работников.

На основании анкетирования были изучены мотивы работы, в качестве которых выступают:

а) оплата труда: основная зарплата, дополнительные выплаты, характеристики трудового процесса, сложность, монотонность, условия труда, расположение, оснащение, состояние рабочего места;

б) социально-психологические факторы: взаимоотношения с другими сотрудниками и руководством, возможности самореализации в труде, содержательность труда; возможность проявления своих навыков и получения новых знаний, интерес к работе, условия роста; возможности для повышения профессионального мастерства;

в) социальный пакет: оплата проезда, обучения, доплата на питание и другое.

Анализ ответов позволил сделать выводы относительно структуры стимулирования труда на предприятии (таблица 27).

Таблица 27 – Мотивы неудовлетворенности персонала магазина

Причины неудовлетворенности	Причина в качестве основной, %
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	3,5
Неудовлетворенность уровнем оплаты труда	53,8
Отсутствие перспектив служебного роста	25,9
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством	7,3
Несоответствие занимаемой должности	6,5
Личные или семейные обстоятельства	2,0
Другие причины	1,0
Всего:	100,0

Самой «популярной» причиной неудовлетворенности является

заработная плата. К ним относятся, прежде всего, продавцы.

Второе «место» (25,9%) - невозможность сделать карьеру.

Третье «место» занимает такой мотив, как «неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе или конфликт с руководством», что составляет 7,3%.

Неудовлетворенность условиями и организацией труда составила 3,5%. Это характерно для вспомогательного персонала, у которого «низкая зарплата».

В ходе исследования также был проведен опрос руководителей и работников предприятия ООО «Бизнес Альянс» с целью оценки эффективности используемых методов мотивации и стимулирования персонала.

Анализ показал, что разброс мнений респондентов об эффективности стимулирующего воздействия и затратности различных методов достаточно широк (таблица 28).

Таблица 28 - Оценка респондентами составляющих системы материального стимулирования (в % от числа использующих)

Составляющая системы стимулирования	Оценка эффективности *		Оценка затратности *		Затруднились оценить
	эффективно	неэффективно	дорого	дешево	
Страхование	50	11	33	5	39
Ссуды	47	9	24	15	40
Обучение	41	7	22	5	50
Питание	37	8	18	14	53
Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др.	37	12	25	0	50
Оплата проезда на общественном транспорте	36	11	12	20	52
Медицинское обслуживание	33	12	21	29	50
Оплата жилья	0	0	33	0	67

* Сумма по строке каждого из факторов оценки может быть неравной 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно - дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское

обслуживание и выдача ссуд. На втором оплата проезда. Далее, в порядке убывания, - страхование, питание, обучение и др.

По данным таблицы 29, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока.

Таблица 29 - Оценка респондентами иных форм поощрения и стимулирования персонала (в % от числа использующих)

Составляющая	Оценка эффективности *		Оценка затратности *		Затруднились оценить
	эффективно	неэффективно	дорого	дешево	
награждение туристическими путевками, и т.д.	91	9	27	0	0
Привлечение средств персонала под проценты	67	17	0	33	17
Отгулы, дополнительные отпуска	60	17	5	22	22
Моральные поощрения	60	14	14	34	24
Ценные подарки	56	11	16	19	30

Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала, гораздо ниже (от 17 до 33% практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке систем материального стимулирования (от 39 до 67%).

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно - дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания), привлечение средств персонала под проценты, моральные поощрения, награждение туристическими путевками. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

Таким образом, основной кадровый состав на предприятии остается стабильным, но проблема текучести кадров актуальна.

Следовательно, на предприятии необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации, что позволит усовершенствовать систему стимулирования труда в магазине.

Проведя анализ состава, структуры и движения персонала торгового предприятия «Электроизделия», было выявлено, что основной кадровый состав на предприятии остается стабильным, но проблема текучести кадров остается актуальной. В основном коллектив остается неизменным уже несколько лет.

Наиболее уязвимая часть персонала - это торгово-оперативный и вспомогательный персонал. Не смотря на положительную динамику финансово-экономических показателей, руководство не всегда грамотно и в полной мере осуществляет материальное и нематериальное стимулирования труда. Низкий уровень заработной платы не мотивирует должным образом персонал на повышения производительности труда, и не дает сотрудникам уверенности в завтрашнем дне.

Отсутствует наставничество, что увеличивает период адаптации для новичков и негативно отражается на общей производительности труда персонала.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы.

Основной аспект проблемы мотивации работников на предприятии тесно связан с вопросами оплаты труда. В том случае, когда персонал не участвует в распределении прибыли, не может как-либо существенно повлиять на изменение своей заработной платы, оплата труда должна справедливо отражать трудозатраты, квалификацию работника, его вклад в деятельность организации и другие факторы. Заработная плата должна стимулировать работника не только к деятельности, но и к постоянному повышению профессионального уровня, квалификации.

Таким образом, проведенный анализ стимулирования труда на предприятии, выявил основные причины неудовлетворенности персонала, которые связаны с низкой заработной платой, отсутствием карьерного роста, и неудовлетворительным социально-психологическим климатом в коллективе.

3. Рекомендации по стимулированию персонала на предприятии ООО «Бизнес Альянс»

3.1. Совершенствование системы оплаты труда

Для устранения причин связанных с неудовлетворенностью оплатой труда, необходимо своевременно и правильно информировать сотрудников о смене системе оплаты труда.

Предлагается работникам категории «торгово-оперативный персонал» установить систему оплаты труда на основе: оклад + комиссионный процент от результатов деятельности – 2% от товарооборота.

Работникам остальных категорий предлагается проиндексировать уровень оплаты труда на 30%.

Предлагаемый расчет оплаты труда работников представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Расчет оплаты труда работников магазина, руб.

Категория	Оклад 2016	Оклад проект	Премия, тыс.р.	Комиссионные, 2% от т/о	Районный коэффициент, 15%	З/ плата одного раб.
Руководители	11500	14950	7475		3364	25789
Специалисты	10600	13780	5512		2894	22186
ТОП	10500	10500	3150	6870	3078	23598
Вспомогательный персонал	9400	12220	3666		2383	18269

Таким образом, заработная плата персонала магазина увеличивается.

В части оклада – на 30% для всех работников, кроме продавцов.

У продавцов размер оклада остается неизменным, но оплата труда увеличивается на комиссионный процент.

Предположим рост товарооборота в плановом году – 20%:

$$41212 \cdot 20 = 49454 \text{ тыс.руб.}$$

Расчет комиссионного процента:

Товарооборот 2016 / 12 месяцев / 12 продавцов

$49454 : 12 : 12 = 343,43$ тыс.руб.

Комиссионная часть заработной платы одного продавца за месяц составит:

$343,43 \cdot 0,02 = 6,87$ тыс.руб.

Таблица 31 – Изменение оплаты труда персонала магазина, тыс.руб.

Категория	Кол-во работников, чел.	Среднемесячная заработная плата		ФЗП всего.		Отклонение	Темп роста, %
		2016	Проект	2016	Проект		
Руководители	1	19,85	25,78	238	309	71	29,87
Специалисты	1	17,16	22,19	206	266	60	29,31
ТОП	12	15,77	23,60	2271	3398	1128	49,65
Вспомогательный персонал	5	14,08	18,27	845	1096	251	29,76
Всего:	19			3560	5070	1510	42,43

Таким образом, ФЗП при введении мероприятия увеличивается на 126 тыс.руб.в месяц (+42,43%).

При этом увеличение оплаты труда всех категорий работников составит 29%, а рост оплаты труда торгово-оперативного персонала составит 49,65%. Рост оплаты труда за год – 1510 тыс.руб.

Кроме того, необходимо ввести доплаты за наставничество, чтобы повысить качество подготовки и квалификации персонала, сэкономить время на обучение новых работников.

Предлагаемый размер доплаты за наставничество в таблице 32.

Таблица 32 – Предлагаемый размер доплаты за наставничество в магазине «Электроизделия»

Критерий	% от денежного вознаграждения
Работник успешно прошедший стажировку	100%
Работник не прошедший стажировку по причинам, не зависящим от работы наставника	50%
Работник не прошедший стажировку по причине неудовлетворительной работы наставника	0%

Сумма безвозмездной материальной помощи работникам не должна быть более 3000-4000 руб. по каждому основанию.

Оплачивать мобильные телефонные разговоры в служебных целях следует не более 2000 руб., раз в год.

В рамках договора с медицинским учреждением направлять на медицинский осмотр всех работников, стоит в пределах 50000 руб. в год.

Регулярно проводить внутрифирменное обучение сотрудников. Наиболее приемлемой является цифра, используемая на повышение квалификации и обучение сотрудников от 1 до 2% от ФОТ за год.

Нематериальными стимулами считаются также разнообразные акции по поощрению сотрудников.

Таблица 33 – Инструменты повышения нематериального стимулирования сотрудников

Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
Совместные коллективные мероприятия: выезд на природу: на День рождение компании организация спортивных внутрикорпоративных соревнований: пейнтбол, лыжные гонки и др.	от 5000 р. и выше; до 1500-2500 р. в час;
Награждение именными канцелярскими принадлежностями, с корпоративной символикой	Ручки от 50-150 р. за штуку;
Награждение почетными грамотами и вымпелами	Бланк грамоты от 50 р., Вымпел от 100 р.
Поздравление с днем рождения	От 200 р.
Фото сотрудника в рекламном буклете компании	Закладывается в бюджет на рекламную компанию
Организация праздников для сотрудников и для детей сотрудников	От 7500 р. и выше
Корпоративная газета	Ватман 50 р.
Всего ориентировочно	75 тыс.р.

Источник финансирования – собственные средства, прибыль предприятия.

Хорошие результаты по поддержанию и развитию корпоративного духа дают все вышеперечисленные мероприятия: внутрикорпоративное обучение; формирование кадрового резерва, ротация и развитие персонала. Мотивация, в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях, способствует формированию здоровой психологической атмосферы в коллективе, что также

отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело.

Устранение причины «неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе или конфликт с руководством», является важной задачей, поскольку очень многое зависит именно от морального настроя, от уровня конфликтности, от степени дружественных отношений.

3.2. Разработка социального пакета для сотрудников

Можно выделить следующие отличительные черты косвенного (или неденежного) материального стимулирования от прямого материального стимулирования труда:

- не один из косвенных материальных стимулов не обладает такой универсальностью, как прямые стимулы (денежные);
- большинство косвенных материальных стимулов носят характер разового действия, в то время как прямые (денежные) стимулы, как правило, стабильны;
- большинство косвенных материальных стимулов не обладают важным свойством денег - делимостью;
- косвенные материальные стимулы практически невозможно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности;
- косвенные материальные стимулы очень сложно традиционным способом увязать с определенными видами и результатами деятельности.

Указанные выше особенности косвенного материального стимулирования существенно затрудняют построение системы стимулирования. Однако, косвенное материальное стимулирование очень важно при правильном применении.

В связи с этим мы предлагаем разработку социального пакета, который, на наш взгляд, будет являться одним из главных преимуществ предприятий, обладающих им, перед конкурентами за счет вложений в развитие и социальное обеспечение персонала и коллектива в целом. Работает на привлечение и закрепление персонала, решает социальные задачи.

Отметим, что предлагаемый нами компенсационный пакет выполняет также еще одну наиважнейшую функцию: статусную. Происходит выделение той или иной должности, сотрудника в том случае, если на каком-то этапе его работы на предприятии у него появляется мобильный телефон, служебный автомобиль и т.п.

Косвенное материальное вознаграждение позволяет снижать уровень текучести кадров, а также решить многие личные проблемы, которые из-за нехватки свободного времени остаются не решенными (но остаются для работника важными).

Достаточно разнородный состав применяемых на практике пакетов социальных льгот и выплат затрудняет их классификацию. Целесообразно классифицировать по двум укрупненным блокам, отражающим специфику и сферу действия поощрений: материального и социального характера (рисунок 15).

К первому блоку относится предоставление льгот. Это могут быть льготные кредиты:

- на приобретение товаров длительного пользования, услуг;
- на строительство жилья;
- на оплату расходов на образование (стипендиальные программы, программы обучения организации, программы, связанные с воспитанием и обучением детей);
- оплата транспортных расходов;
- скидки на покупку производимых предприятием товаров;
- дополнительные выплаты (к ним относят подарки от фирмы, оплата коммунальных расходов);

- субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.



Рисунок 15 - Предлагаемая классификация косвенного материального стимулирования персонала

К стимулированию социального характера относятся:

- оплата загородного (летнего) отдыха за счет средств предприятия, путевки в санатории, профилактории, турбазы и т.д.;
- оплата медицинского обследования и лечения (сотрудники и их дети прикрепляются к поликлинике и т.п.);

- оплата страхования (страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи, медицинское страхование);

- отчисления в пенсионный фонд предприятия (альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне).

Безусловно, предложенная классификация не может охватить всего множества социальных льгот и выплат.

Методика формирования социального пакета должна разрабатываться с учетом общих требований к эффективному дополнительному стимулированию.

Представляется целесообразным подход к формированию социального пакета, предполагающий его максимально возможное дробление в соответствии с потребностями каждой группы персонала, а то и вплоть до отдельного работника. Только в этом случае возможно ожидать действительно запланированных эффектов от управления посредством соответствующей мотивации.

Учитывая изложенное, представляется целесообразным при формировании социального пакета предусмотреть социальные льготы и гарантии, ориентированные на спектр потребностей каждой социальной группы персонала.

Разработанная нами структура социального пакета представлена на рисунке 16.

Право свободного выбора дополнительных социальных гарантий и льгот должно предоставляться всем сотрудникам, результаты трудовой деятельности которых соответствуют или превышают установленную трудовую норму. При этом сотрудник должен иметь возможность самостоятельно выбрать из набора социальных гарантий и льгот те, в которых нуждается он и члены его семьи, причем набор выбираемых льгот должен быть ограничен параметрами результата работы сотрудника.

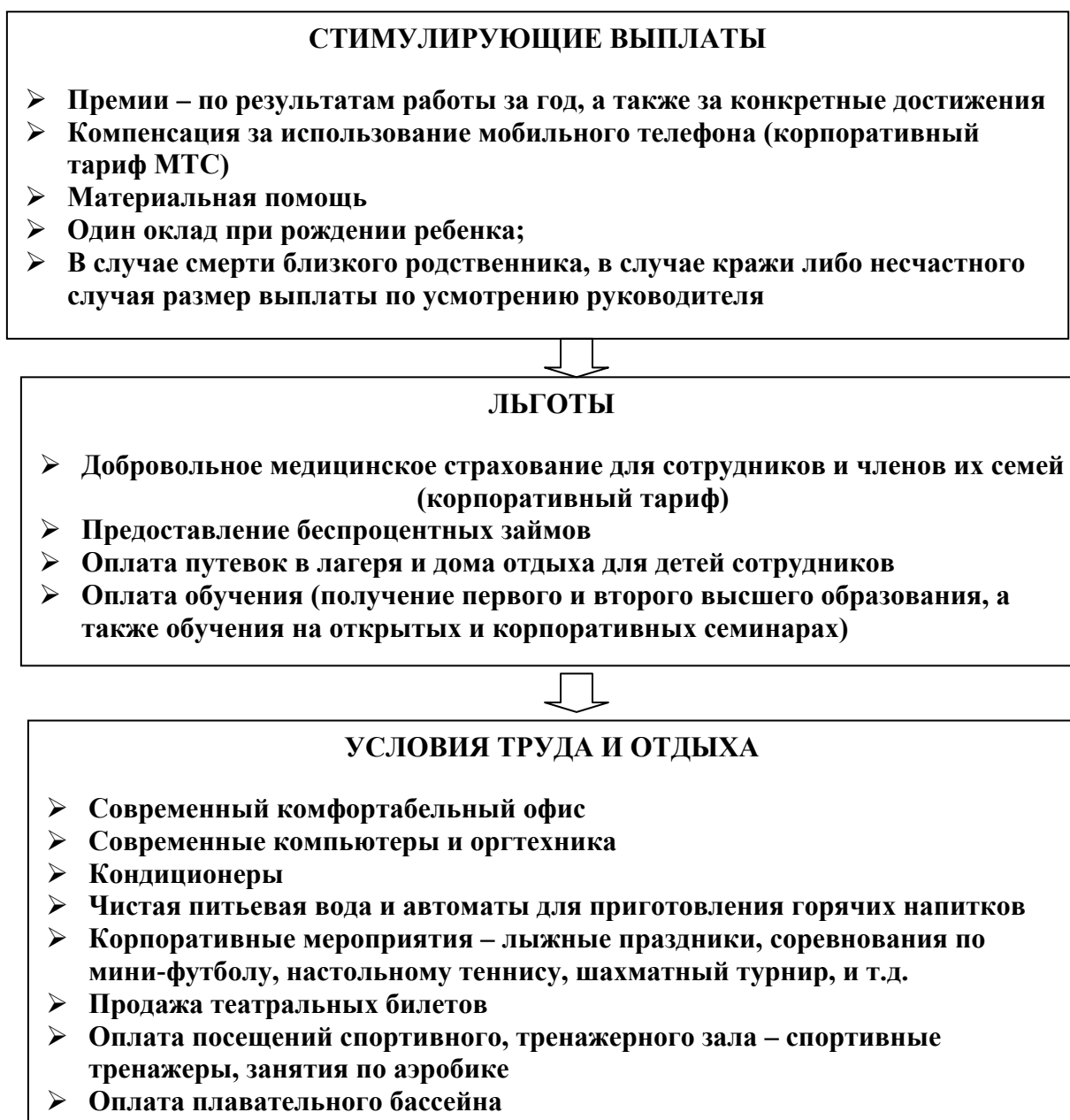


Рисунок 16 - Обновленный социальный пакет

С этой целью предлагаем использовать систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому отобрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Система «кафетерия» - это концепция создания систем гибкого материального вознаграждения, согласно которой сотрудники организации выбирают для себя различные формы стимулов (например, заработная плата

сверх норм тарифного договора, социальные услуги, различные варианты рабочего времени и т.д.). Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности с администрацией перечислять определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи.

Это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а предпринимателю - строго контролировать расходы на социальные выплаты. Предприниматель также выигрывает от организации системы дополнительных выплат и за счет того, что фонды социального развития освобождаются от налогов и могут быть использованы для самофинансирования предприятия. Ориентированные на сотрудников социальные услуги организации должны:

- помогать приводить в соответствие желания сотрудников с целями организации;
- способствовать тому, чтобы имело место отождествление сотрудника со своей организацией;
- сохранять или же повышать производительность и готовность к работе сотрудника;
- социально защищать сотрудника и дополнять по необходимости предоставляемые в законном порядке социальные услуги;
- поощрять собственную инициативу сотрудника при решении его проблем;
- улучшать атмосферу в организации;
- создавать у сотрудников и у общественности положительное представление об организации.

Рост эффективности использования различных льгот и выплат в экономическом стимулировании связывается нами с повышением

индивидуализации их предоставления по отдельным категориям персонала. Другими словами, определенный набор услуг социального характера должен предоставляться определенной группе работников.

Например, для бухгалтера важны статусные льготы: отдельный кабинет, служебный автомобиль, гибкий график работы. В то время как материальная помощь, льготное питание и бесплатное медицинское обслуживание не играет для них особой роли по причине высокого уровня заработной платы. По рядовым работникам (к примеру, продавцам) дифференциация должна осуществляться в зависимости от квалификации, и результатов трудовой деятельности. То есть чем более ценен для организации работник, тем более широкий спектр социальных льгот ему предоставляется. Подобная практика должна привести к стремлению работающих повысить результативность своей деятельности, а также к закреплению на предприятии высококвалифицированных кадров.

Одним из самых эффективных способов улучшения социально-психологического климата в коллективе являются корпоративные, спортивные мероприятия. В связи с чем предлагаем к внедрению такой вид организации корпоративного отдыха, как пейнтбол.

Пейнтбол - вид активного отдыха и спорта, в основе которого лежит модель одной из самых экстремальных для человека ситуаций, где не только ярко проявляются все его качества, но и особо ощущается важность скоординированных действий в команде, развивается и укрепляется чувство «плеча».

В отличие от других видов активного отдыха, где однозначен либо спортивный, либо развлекательный уклон, пейнтбол представляет собой оптимальное сочетание физической активности, развлечения и атмосферы спортивного соревнования. Пейнтбол прививает навыки решать задачи командой, а «провоцируя» сотрудников на принятие нестандартных решений в сжатые сроки, способствует выявлению в коллективе лидеров. Кроме того, пейнтбол предоставляет возможность и условия для отдыха всех членов семей

сотрудников.

Краткая суть игры в пэйнтбол заключается в следующем: играют друг против друга две команды состоящих из нескольких игроков, каждый игрок одет в специальный защитный костюм и маску, которые полностью защищают человека от каких-либо травм и повреждений во время игры. Минимальная боевая амуниция игрока состоит в специальном оружии – маркере. Игра развивается по нескольким основным вариантам:

Захват флага – команда игроков в пейнтбол должна сорвать флаг расположенный на противоположной стороне игрового поля – на площади противника или расположенного в центре поля.

Для проведения корпоративного турнира, где основная масса игроков играет впервые, лучше подходят правила, при которых игра проводится по сценарию «Захват флага», где задачей команды является захват флага установленного в центре игровой площадки и доставка его на свою базу (точку старта команды).

Исключение игроков – каждая команда старается выбить из игры другую команду стреляя с помощью маркера в игроков другой команды. При попадании по игроку, на нём остается пятно с краской – игрок покидает игровую площадку.

После окончания игры, возможна организация праздничного стола, который может быть организован двумя способами: фуршет или банкет.

Поскольку цель такого корпоративного праздника - спортивные развлечения, поэтому прежде чем приступить к фуршету, необходимо объявить результаты соревнований и наградить победителей. Лучше если награждение проводится кем-то из руководителей. Победителю очень приятно, что награждение проводится публично, значит нужно сделать так, чтобы к моменту награждения весь коллектив собрался в одном месте. Иногда полезно ввести в праздник элемент интриги. В течение дня тщательно скрывать результаты соревнований от участников, а на награждении соответственно объявить их. Начиная с последнего. Это позволяет очень сильно подогреть интерес

участников и заставит их изрядно поволноваться и испытать некоторое эмоциональное возбуждение, что в свою очередь скажется на ходе праздника весьма положительно.

Таким образом, пейнтбол - это, возможно, единственный вид активного отдыха, где люди разного возраста и комплекции, мужчины и женщины соревнуются на равных, что безусловно, способствует объединению коллектива.

Внедрение предложенных мероприятий позволит сплотить коллектив, работникам поближе узнать друг - друга, что в дальнейшем отразится на мотивации и производительности труда. Мероприятие так же носит оздоровительный характер, так как является спортивным и проводится на свежем загородном воздухе.

Так как отделение небольшое, то и размах мероприятий соответственно будет небольшим.

Приказом по отделению назначаются ответственные за проведение мероприятия. Заключаются договоры со сторонними организациями (на аренду помещений, организацию банкета и т.п.), составляется смета расходов. Денежные средства на проведения корпоративных мероприятий будут взяты из бюджета на персонал, а точнее из прочих затрат на персонал.

После проведения мероприятия ответственные лица составляют акт о списании расходов, который утверждает руководитель организации. О произведенных наличных расходах ответственные лица составляют авансовые отчеты, которые также утверждаются руководителем организации и передаются для обработки в бухгалтерию.

Спортивное сооружение в г. Березовском находится в пределах города. Полигон открыт сравнительно недавно, поэтому и должен заинтересовать персонал. Аренда полигона планируется на два часа, чтобы не переутомить сотрудников отделения. Количество участников – 19 человек.

Для доставки сотрудников на место проведения корпоративного мероприятия возможно арендовать автобус у предпринимателей, занимающихся пассажирскими перевозками в Березовском.

Для поддержания участников в тонусе будут закуплены прохладительные напитки. По окончании мероприятия следует награждение победителей и раздача главных и утешительных призов, которые так же будут предварительно закуплены.

Расходы на проведение корпоративного мероприятия отображены в таблице 36.

Таблица 36 – Расходы на организацию корпоративного отдыха

Показатели	Кол-во	Цена, р.	Сумма, р.
Аренда автобуса, шт	1	1600	1600
Аренда полигона «Страйкер» для проведения игр, шт	1	1000	1000
Аренда униформы, шт	19	205	3900
Расходы на желатиновые шарики, шт	16000	1	16000
Расходы на прохладительные напитки, шт	30	45	1350
Расходы на призы участникам, шт	15	200	3000
Расходы на утешительные призы, шт	15	100	1500
ИТОГО			28350

Итого 28350 руб. ежемесячных затрат на проведение корпоративного мероприятия, что сравнимо ниже чем с существующей схемой проведения корпоративного отдыха. В данный момент на корпоративный отдых выделяется в среднем по 50 тыс. руб. ежемесячно, мероприятия, как правило, имеют характер банкета, что положительно не сказывается ни на социально-психологическом уровне персонала. Предлагаемое же мероприятие, как представляется, должно положительно сказаться на мотивации сотрудников и сплочении коллектива.

3.3. Практические рекомендации по разработке нематериального стимулирования персонала

В большинстве случаев руководители малых организаций для разработки систем мотивации и стимулирования персонала основной акцент делают на материальной стороне вопроса и совсем не уделяют внимание нематериальной.

Сотрудник ощущает ценность внутреннего вознаграждения через:

- удовлетворенность характером работы и уровнем поставленных задач;
- удовлетворенность результатом работы;
- удовлетворенность руководством;
- удовлетворенность коллективом;
- удовлетворенность методами оценки его работы;
- удовлетворенность отношением к себе;
- справедливость в отношениях в коллективе;
- возможность самореализации и многие другие критерии.

Как показывает опыт, моральное стимулирование имеет не менее важное значение для сотрудников, чем материальное. Эффективность и качество работы во многом зависят от морально-психологического климата в коллективе, от настроения сотрудников, от их заряженности на хорошую работу. Поэтому для того, чтобы сотрудник чувствовал моральное удовлетворение от своей работы необходимо создать эффективную систему нематериального стимулирования.

Хорошо стимулирует инициативу идея самоуправления. Люди работают лучше всего, когда они руководствуются собственной мотивацией.

Человек, разделяющий цели и ценности, способен сам устанавливать для себя задачи, находить пути их решения и контролировать себя. Поэтому влиять надо не на самого работника как такового, а на его реальные цели и жизненные ценности, чтобы через них воздействовать на поведение работника. Таким образом, перед предпринимателем стоит трудная задача - хорошо изучить нужды, потребности, ожидания тех людей, с которыми он работает.

От предпринимателя требуется создать условия для проявления индивидуальности и самостоятельности в работе. Руководитель ни в коем случае не должен себе позволять мелочной опеки сотрудников. Это угнетает и вызывает чувство недоверия у подчиненных. Руководитель должен спрашивать с сотрудника за конечный результат его работы, а не вмешиваться без повода в процесс ее выполнения.

Наблюдения показывают, что отсутствие информации о собственной работе часто становится причиной пассивности. Человек, работающий над чем-либо, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа. Это повышает результаты труда на 12-15%.

Руководитель должен проявлять знаки внимания к сотрудникам, лично благодарить их за хорошую работу. Часто бывает полезно особо отметить индивидуальный вклад работника, а не всей группы или отдела.

В то же время, делая сотруднику замечание, выговор за плохую работу, не следует делать этого перед всем коллективом - это унижает человека. И вероятность того, что он будет работать лучше, еще больше уменьшится. Поэтому, делая выговор, руководитель должен лично говорить с сотрудником и желательно наедине. Наоборот, вынося благодарность, полезно бывает это сделать как раз в присутствии коллектива. Кроме того, формами морального стимулирования могут служить приглашение вместе с семьей на обед в ресторан или на загородный пикник.

Особенно надо сказать о том, что руководитель должен реагировать на заслуги работника сразу, чтобы он видел, что поощрение немедленно следует за его трудовым отличием.

Приведем основные рекомендации, которые могут помочь повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия. Эта памятка предназначена руководителю магазина «Электроизделия».

Рекомендации руководителю по поддержанию трудовой дисциплины,

стимулирующие работника к выполнению установленных требований²

1. *Убедитесь*, что все работники знают и понимают установленные правила и требования.

2. *Критика должна быть конструктивной*. Следует обсуждать, как можно исправить положение, как сделать работу лучше вместо того, чтобы указывать лишь на ошибки и промахи.

3. *Исправляйте ситуацию, а не человека*. Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично.

4. *Принимайте взвешенные меры*. Наказание должно соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты перед тем, как принять какое-то решение или принять какие-либо меры.

5. *Корректируйте дисциплинарные меры* в отношении подчиненного после того, как работа или ошибка исправлена.

6. *Индивидуальный подход* при дисциплинарных воздействиях. Необходимо принимать в расчет индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки.

7. *Объясняйте свои действия*. Работник должен знать, за что он наказан, и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Это включает разъяснение, почему наложено данное дисциплинарное взыскание, и что вы надеетесь получить в итоге.

Восприимчивость людей к действующей в организации системе стимулирования всегда неодинакова из-за индивидуальных различий, которые существуют в системах ценностей, которые определяют их рабочее поведение.

Способность руководителя воздействовать на мотивацию работника, с учетом наиболее значимых для данного работника стимулов возможна лишь в том случае, если руководитель достаточно хорошо разбирается в людях, т. е. является хорошим психологом.

Среди ценностей, которые оказывают определяющее влияние на

² Примечание: собственная разработка автора

поведение людей на работе, основными являются следующие: самоуважение; финансовое благополучие; ответственность перед коллективом; интересы компании; карьерные перспективы; интересы семьи и др.

Таким образом, организация стимулирования эффективности труда не ограничивается только мерами материального вознаграждения, но и учитывает социально-психологические факторы, предполагает заинтересованность работника в успехе организации.

Все предложенные мероприятия предлагается организовать постепенно. Этапы внедрения показаны в таблице 37.

Таблица 37 – Этапы внедрения мероприятий

Причины текучести	Возможные варианты устранения причин текучести	Период реализации
Неудовлетворение принципом начисления заработной платы	Пересмотр размеров и систем оплаты труда; доплата за наставничество; доплата за выслугу лет; за лучшего продавца месяца.	3 месяца
Неудовлетворительные условия труда	Обустройство обеденной зоны; устройство зоны психологической разгрузки.	6 месяцев
Возможность профессионального роста	Учет сотрудников, получивших высшее образование в процессе работы; переаттестация сотрудников; при появлении вакантных должностей право замещения предоставляется своему сотруднику.	6 месяцев
Введение нематериальных инструментов мотивации	Совместные коллективные мероприятия; организация праздников для детей сотрудников; дисконтные скидки сотрудникам.	Постоянно
Корпоративная культура	Создание командной работы; отсутствие ограничений в карьерном и профессиональном развитии сотрудников; внутрикорпоративное обучение	Постоянно
Социальный пакет	Оплата обучения внутри предприятия; оплата моб. телефонов в служебных целях;	Постоянно

Из таблицы 36 можно увидеть, что некоторые мероприятия имеют период реализации, другие предлагается ввести на постоянной основе.

Основная цель изменения системы оплаты труда для продавцов – заинтересованность в росте товарооборота.

Для остальных работников магазина предусмотрено увеличение оклада на 30%, что также создаст дополнительную мотивацию.

Предполагаемый прирост в проектном году – не менее 20%.

Таблица 38 – Изменение основных показателей деятельности магазина

Показатели	Годы		Отклонение	Темп роста, %
	2016	Проект		
Товарооборот, тыс.руб.	41212	49454	8242	20,00
Валовой доход, тыс. руб.	11837	13977	2140	18,08
Валовой доход в % к товарообороту	28,86	28,26	-0,60	-2,07
Издержки обращения, тыс. руб.	6142	7763	1621	26,39
Издержки обращения %.	16,10	15,70	-0,40	-2,50
Налоги, тыс. руб.	3075	3290	215	6,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	2620	2924	304	11,60
Рентабельность, %	6,36	6,91	0,44	-7,00
Ср.товарные запасы, тыс. руб.	1893	2000	107	5,65
Численность работников, чел.	19	19	0	0,00
ПТ на 1 работника тыс.руб./чел.	2169	2603	434	20,00
ФЗП, тыс. руб.	3560	5070	1510	42,42
Среднемесячная з/пл. 1 раб. (тыс. руб.)	15,61	22,24	6,62	42,42

Таким образом, товарооборот увеличится в проекте на 20%, предположительный валовой доход – средняя величина в динамике – 18,08%.

Издержки обращения увеличиваются в динамике на 1103 тыс.руб. + 1957 тыс.руб. – на расчетную величину расходов на мероприятия по росту мотивации персонала и увеличение оплаты труда.

При этом происходит рост производительности труда персонала, увеличение товарооборота на 1 м² площадей.

Следует отметить небольшое снижение рентабельности. Величина прибыли в динамике увеличивается.

Разработанные мероприятия, направленные на совершенствование стимулирования труда персонала рассчитаны на длительный период и при постоянной организации мотивирующих воздействий на персонал эффект будет сильнее.

Таким образом, данные мероприятия были рассмотрены руководством и одобрены к внедрению на торговом предприятии «Электроизделия».

Заключение

На сегодняшний день в России, торговля представляет собой одну из наиболее трудоемких отраслей. Решающим причинным фактором результативности деятельности торгового предприятия является мотивация и стимулирование труда работников.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма стимулирования труда.

Итак, мы можем сделать вывод, что в современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом, и включает в себя также другие формы, такие, как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду и др.

Мотивация применима как к отдельным сотрудникам, так и к команде в целом. Одно не может заменить другое, и при построении систем мотивации это нужно рассматривать в комплексе. Мотивация напрямую влияет на результаты работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной.

Во второй главе работы было проведено исследование стимулирования персонала на предприятии. Деятельность торгового предприятия «Электроизделия» за 2014-2016 год, можно оценить, как стабильную, т.к., наблюдается рост основных экономических показателей деятельности.

Характерен рост товарооборота по сравнению с предшествующим годом. Валовой доход увеличился на 15,74% и составил 11837 тыс. рублей. Величина чистой прибыли увеличилась на 42,61% и составила 2620 тыс. рублей. Реализация продукции увеличилась на 16,31%, темп роста прибыли составил 42,61%, валовая прибыль возросла на 15,47%.

Наиболее уязвимой категорией сотрудников, составляющей текучесть,

являются продавцы до 30 лет, со специальным образованием, отработавшие на предприятии менее или чуть больше года.

Основной причиной неудовлетворенности персонала трудом, являются низкий уровень оплаты труда, недостатки в материальном стимулировании, в денежном вознаграждении за индивидуальные достижения; выявлено отсутствие карьерного развития, возможностей самореализации работника, а также неудовлетворительность социально-психологическим климатом в коллективе.

На основе результатов исследования, а также статистических данных определены трудовые ценности персонала. Установлено, что наименьшая возможность удовлетворения требований респондентов к работе отмечается в отношении наиболее значимых для них требований: возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что хочется; хороший заработок; интересная работа, доставляющая удовольствие; возможность повышать квалификацию, пополнять знания; возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку.

В связи с выявленными проблемами необходимо разработать мероприятия, с учетом всех факторов, влияющих на текучесть персонала.

Мероприятия включают: изменение системы оплаты труда; разработку системы поощрения работников; повышение уровня обеспеченности социальными благами: льготами и компенсациями; меры устранения социально-психологических причин текучести персонала; организация совместного корпоративного отдыха.

Таким образом, повысится эффективность стимулирования труда, в коллективе установится более благоприятная психологическая обстановка, предложенная программа повысит качество работы, настрой персонала на достижение высоких результатов.

В третьей главе дипломной работы разработана двухэлементная подсистема косвенного материального стимулирования, включающая поощрения материального неденежного и социального характера.

В составе мер косвенного материального стимулирования целесообразно использовать предоставление льгот (кредиты на приобретение товаров длительного пользования, услуг); оплату расходов на образование (стипендиальные программы, программы обучения МВА, курсы повышения квалификации и т.д.); оплату транспортных расходов; скидки на покупку реализуемых предприятием товаров; планы дополнительных выплат (к ним относят подарки от фирмы, оплата коммунальных расходов).

В составе мер косвенного материального стимулирования социального характера целесообразно использовать оплату отдыха за счет средств предприятия; оплату медицинского обследования и лечения (сотрудники и их дети прикрепляются к поликлинике и т.п.); дополнительное страхование персонала за счет средств работодателя; организацию сберегательных фондов для работников с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке РФ, льготные режимы накопления средств; отчисления в специальный пенсионный фонд предприятия (альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне).

Разработаны практические рекомендации по совершенствованию нематериального стимулирования, сочетающие в себе как применение традиционных форм нематериального стимулирования, так и форм, которым в России еще не уделяется должного внимания.

Практические предложенные рекомендации могут быть использованы на предприятии «Электроизделия» для формирования четкой системы мотивации и стимулирования персонала, для обеспечения повышения результативности управления и роста эффективности предприятий в целом.

Мы полагаем, что внедрение разработанных практических рекомендаций, а также решение поставленных в работе задач позволит увеличить производительность и результативность труда и повысить эффективность использования трудового потенциала работников.

Список использованной литературы

1. Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изм. и доп. на 01.01.2017г. 63с.

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

1. Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина М.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2011 - 343с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2012. - 328 с

3. Альтманн Ганс Христиан Звездные часы лидерства: лучшие стратегии управления в мировой истории. - М.: Интерэксперт, 2014.

4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Мн., 2013.

5. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 2009.

6. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: МГУ, 2013.

7. Волков О. И., Складенко В. К. Экономика предприятия: курс лекций. М.:Инфра-М. 2013. - 280 с.

8. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. – 832 с.

9. Доронина И.В Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И.В. Доронина.- СПб.: Экономика, 2016. – 328 с.

10. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2014.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2012.

12. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2016. -760 с.
13. Рофе А. И. Экономика труда: учебник. Издательство: МИК, 2015. - 304 с.
14. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Е.А.Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
15. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/д: изд-во «Феникс», 2013. - 480 с.
16. Сергеев И. В., Веретенникова И. И. Экономика организаций (предприятий): учебник. – М.: ТК Велби. Проспект. – 2014. – 568 с.
17. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М.: Дело, 2015.
18. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента в коммерческой фирме. – М., 2016.
19. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М.: Альфа-Пресс, 2016.-192с.
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2015.
21. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 2016 г. - 282 с.
22. Управление персоналом организации /Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 489 с.
23. Управление персоналом: учебник/ под ред. И.А. Скопылатова, О.Ю. Ефремова. Изд-во Смольного университета, 2012.
24. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016.
25. Уткин Э. А. Корпоративное управление. -М.: ЭКСМО, 2015.
26. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.:ЭКМОС, 2013. – 256 с.
27. Фролов С.С. Социология организаций. Изд-во «Гардарики», 2014.
28. Хагеманн Г. Руководство по мотивации /пер. с англ. М.: НІРРО, 2012.- 208 с.

29. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2013. – 240 с.
30. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. В 2 т. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2014. - 860 с.
31. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. М.: Изд-во «Вершина», 2013. 240 с.
32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 289 с.
33. Шмачилина С. В. Диагностика персонала предприятия. М.: Аспект Пресс, 2013.
34. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала – М.: ГроссМедиа, 2016.
35. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд. /Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015. – 637 с.
36. Экономика предприятия /Под ред. С. Г. Фалько. –М.:Дрофа. – 2014. - 368 с.
37. Эренберг Р. Дж.,Смит Р.С. Современная экономика труда. М.: Гигу, 2013. – 223 с.

3.Сборники

38. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: уч. пособие. – К.: МЗУУП, 2013. – 304 с.
39. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2016 г.
40. Мазманова Б.Г. Экономика труда: Учебно–методическое пособие. — М.: АТиСО, 2016. – 225 с.
41. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013 г. – 321 с.
42. Суша Г. З. Экономика предприятия: учеб. пособие – М.: Новое знание, 2014. – 546 с.

43. Яшин В. В. Особенности развития трудовой мотивации в современных организациях: монография / В.В. Яшин, П.П. Мирошкин, В.А. Крапивин. Н.Новгород: 2009. - 146 с.

4.Статьи из журналов и газет

44. Антонова У. Мотивация персоналу // Персонал. – 2015. – № 11. – 65 с.

45. Бас В. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 8.

46. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2012. №8.

47. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем – Персонал. – 2014. – № 5.

48. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”) // Персонал-МИКС. – 2014. – № 2.

49. Бессокирная Г.П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью // Социологический журнал. – 2015. № 1/2.

50. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала.// Управление персоналом. –2016. №15. – 58 с.

51. Вострикова Л.А., Купрюшина О.М. Методы анализа заработной платы // Справочник экономиста. - №5. – 2013. – с. 12-15.

52. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2016. – № 9.

53. Дмитроченко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд // Человек и труд. - 2013. - № 11. - С.88-89.

54. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 5.

55. Коняева, А. Как мотивировать людей // Менеджер по персоналу.- 2015.-№2.

56. Лазарева Н.А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2010. - 24 с.
57. Рачкова, С., Ладная, М. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда.-2011.-№1.-с.32.
58. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны//Служба кадров, 2012, №2. С. 29.
59. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности//Служба кадров, 2013, №1. С. 40.
60. Чайковская Н. Исследование мотивационных механизмов на предприятиях региона // Консультант директора. – 2015. – № 12.

АНКЕТА

«ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ»³

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными и искренними. Заполнять анкету нетрудно. Пожалуйста, полностью прочитайте КАЖДЫЙ ВОПРОС анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) НОМЕРА вариантов, которые совпадают с Вашим мнением. Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, изложите свое мнение на свободных строках анкеты. Перед некоторыми вопросами даны дополнительные указания, как на них надо отвечать. Пожалуйста, отнеситесь к ним внимательно!

1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?
 1. Вполне удовлетворен
 2. Скорее удовлетворен, чем нет
 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
 4. Скорее неудовлетворен
 5. Совершенно неудовлетворен
2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?
 1. Вполне удовлетворен
 2. Скорее удовлетворен, чем нет
 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
 4. Скорее неудовлетворен
 5. Совершенно неудовлетворен
3. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПРАКТИЧЕСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ, ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАМ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ НА РАБОТЕ
 1. То, что я делаю, действительно необходимо
 2. Не все, что приходится делать, необходимо
 3. Приходится делать много бесполезной работы
 4. А КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У ПЕРСОНАЛА ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?
 1. Большинство вполне уверено
 2. Большинство скорее уверено, чем нет
 3. Большинство затрудняется определить свою позицию
 4. Пожалуй, большинство не уверено
 5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне
 5. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ?
 1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать
 2. Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе
 3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь
 4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране
 5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы

Продолжение приложения 1

6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие именно)
6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?
1. Положение дел на предприятии очень хорошее
 2. Скорее хорошее, чем нет
 3. Затрудняюсь оценить
 4. Скорее плохое, чем хорошее
 5. Определенно плохое
7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?
1. Конкурентоспособность продукции высокая
 2. Конкурентоспособность средняя
 3. Затрудняюсь оценить
 4. Скорее продукция неконкурентоспособна
 5. Определенно неконкурентоспособная
8. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ЭТИМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?
1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями
 2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное
 3. Затрудняюсь сказать
 4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное
 5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями
9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ?
1. Вполне удовлетворен
 2. Скорее удовлетворен, чем нет
 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
 4. Скорее не удовлетворен
 5. Совершенно не удовлетворен
10. ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?
1. Да, довольно часто
 2. Возникала, но редко
 3. Нет, не возникала
11. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?
1. Да, приходится
 2. Нет, практически не приходится
12. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ?
1. Вполне удовлетворяет
 2. Скорее удовлетворяет, чем нет
 3. Затрудняюсь сказать
 4. Скорее не удовлетворяет
 5. Совершенно не удовлетворяет
- КАЖДЫЙ ИЗ НАС ИМЕЕТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ИДЕАЛЬНОЙ ДЛЯ СЕБЯ РАБОТЕ. НИЖЕ ПРИВЕДЕНЫ НЕСКОЛЬКО ВЫСКАЗЫВАНИЙ О ТОМ, ЧТО ТАКОЕ ХОРОШАЯ РАБОТА. ПОДУМАЙТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, В КАКОЙ МЕРЕ КАЖДОЕ ИЗ НИХ СООТВЕТСТВУЕТ ВАШЕМУ ПРЕДСТАВЛЕНИЮ О ХОРОШЕЙ РАБОТЕ.

Продолжение приложения 1

Против КАЖДОГО высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением

	Соответствует		Не соот ветствует		
	полностью	частично			
13. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	3	2	1		
14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку.	3	2	1		
15. Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	3	2	1		
16. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1		
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	3	2	1		
18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа.	3	2	1		
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	3	2	1		
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.	3	2	1		
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	3	2	1		
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме. Возможность приобретать, что хочется.	3	2	1		
23. Хорошая работа - это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1		
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	3	2	1		
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1		
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	3	2	1		
А ТЕПЕРЬ ПОГОВОРИМ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА УСТРАИВАЕТ ЛИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВЕЛИЧИНА ИХ ЗАРАБОТКОВ?					
	Полностью устраивает	Частично устраивает	Не знаю	Скорее не устраивает	Совершенно не устраивает
27. Дирекцию предприятия (организации).	1	2	3	4	5
28. Руководителей среднего звена.	1	2	3	4	5
29. ИТР (специалистов).	1	2	3	4	5
30.Высококвалифицированных работников.	1	2	3	4	5
31. Основной массы работников.	1	2	3	4	5
32.Неквалифицированных работников.	1	2	3	4	5

33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ (зарплата + премии)?

1. Да, устраивает
2. Скорее да, чем нет
3. Не могу сказать
4. Пожалуй, не устраивает

Продолжение приложения 1

5. Совершенно не устраивает

34. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

1. Дополнительные заработки имеют большинство работников
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников
4. Затрудняюсь сказать

СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ?

		Абсолютно справедлива	Скорее да		
35. Дирекции предприятия (организации)	1	2	Не знаю	Скорее нет	Совершенно нет
36. Руководителей среднего звена.	1	2	3	4	5
37. ИТР (специалистов)	1	2	3	4	5
38. Высоккоквалифицированных работников.	1	2	3	4	5
39. Основной массы работников.	1	2	3	4	5
40. Неквалифицированных работников.	1	2	3	4	5

41. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее нет, чем да
5. Нет

НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ...

ОЦЕНИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАЖДЫЙ ВАРИАНТ

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
42. От из трудовых условий.	5	4	3	2	1
43. От образования, профессиональной подготовки и опыта работы.	5	4	3	2	1
44. От экономического положения предприятия.	5	4	3	2	1
45. От того, насколько администрация заинтересована в работнике.	5	4	3	2	1

46. БЫЛИ ЛИ У ВАС НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ПОЛУГОДИЕ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, были неоднократно
2. Да, был один такой случай
3. Задержек зарплаты не было

47. ПРОВОДИТСЯ ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ИНДЕКСАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, проводится по мере роста инфляции
2. Да, проводится в связи с увеличениями минимальной заработной платой
3. Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда

Продолжение приложения 1

4. Индексация заработной платы не проводится

ДАВАЙТЕ СНОВА ВЕРНЕМСЯ К ВАШЕЙ РАБОТЕ.

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ВЫ ПРЕДЪЯВЛЯЕТЕ К СВОЕЙ РАБОТЕ (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)? НАСКОЛЬКО КАЖДОЕ ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ВАЖНО ДЛЯ ВАС ЛИЧНО? НАСКОЛЬКО ВАША РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ КАЖДОЕ ИЗ НИХ УДОВЛЕТВОРИТЬ?

В КАЖДОЙ строке СПРАВА И СЛЕВА сделайте по одной отметке
С этой стороны отмечаем ВАЖНОСТЬ
этих требований

С этой стороны отмечаем
ВОЗМОЖНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ
ДЛЯ ВАС этих требований

Совсем не важно	Важно	Очень важно			Пол- но- стью	Частич- но	не поз- воляет
I	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	48. Хороший заработок.	62	3	2	1
1	2	3	49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	63	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	64	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвижения по службе.	65	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям.	66	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	67	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	68	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	69	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	70	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслужить уважение окружающих.	71	3	2	1
1	2	3	58. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.	72	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми.	73	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности.	74	3	2	1
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	75	3	2	1

76. ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ, ЧТО РАБОТНИКАМ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИШЛОСЬ БЫ ВЫБРАТЬ НОВУЮ РАБОТУ. КАКОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ВАРИАНТОВ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПРЕДПОЧЛО БЫ БОЛЬШИНСТВО?

1. Спокойную, размеренную, без большого напряжения работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен
2. Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь
3. Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты

Продолжение приложения 1

4. Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат

85. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности
3. Затрудняюсь оценить
4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
5. Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами

РАССКАЖИТЕ ПОЖЛУЙСТА О СЕБЕ

89. ВАШ ПОЛ 1. Мужской
 2. Женский

90. ВОЗРАСТ (количество полных лет)

91. ОБРАЗОВАНИЕ 1. Среднее
 2. Специальное
 3. Высшее и н/высшее

Окончание приложения 1

Приложение 2

Анкета теста «Мотивационный профиль»⁴

Распределите 11 баллов между предложенными вариантами окончаний каждого утверждения. В зависимости от Вашего мнения, эти баллы могут быть отданы одному из вариантов или Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...
 - а ... хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений.
 - б... имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе.
 - с ... я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника..
 - d ... у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где...
 - а ... отсутствуют четкие указания, что от меня требуется.
 - б ... практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы.
 - с ... то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным.
 - d ... плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа...
 - а ...была связана со значительным разнообразием и переменами.
 - б ... давала мне возможность работать с широким кругом людей.
 - с ...обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется.
 - d ... позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая..
 - а ... обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми.
 - б ... едва ли бы была замечена другими людьми.
 - с ...не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется.
 - d ... была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если...
 - а ... я четко представляю себе, что от меня требуется.
 - б ... у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают.
 - с ... у меня хорошее вознаграждение и заработная плата.
 - d ... позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

⁴ "Управление мотивацией", авторы - Ш. Ричи и П. Мартин, изд-во Юнити, Москва 2004 г.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

- а ... были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня.
- б ... у меня был бы очень хороший оклад.
- с ... работа в действительности была бы полезная и приносила удовлетворение.
- d ...мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а ... быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать.
- б ... предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей.
- с... быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения.
- d... оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а... связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма.
- б... дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность.
- с ...является полезной и значимой для общества.
- d... позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а ... признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю.
- б ... давала бы возможности для персонального роста и совершенствования.
- с ... была сопряжена с большим разнообразием и переменами.
- d ... позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а ...в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми.
- б ... оклад и вознаграждение не очень хороши.
- с ... я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе.
- d... у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей работой является такая работа, которая ...

- а ... обеспечивает хорошие рабочие условия.
- б... дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы
- с ... предполагает выполнение интересных и полезных заданий.
- d... позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а... имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их.
- б ... я не имею возможности совершенствовать свои личные качества.
- с ... тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения.
- d ... на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а ... дать людям возможность лучше узнать друг друга.
- б ... предоставить возможность работнику ставить цели и достигать их.
- с ... обеспечивать условия для проявления работниками творческого начала.
- d ... обеспечить комфортность и чистоту работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а ... у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности.
- б ... не поощряются исследования и проявление научного любопытства.
- с ... очень мало контактов с широким кругом людей.
- d... отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а ... была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками.
- б ... работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены.
- с ... мои достижения были бы оценены другими людьми.
- d ... я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а ... не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей.
- б ... четко не знал бы правил и процедур выполнения работы.
- с ... уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы.

- d... я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна представлять...

- а ... четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется.

- b ... возможность лучше узнать коллег по работе.

- с ... возможность выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил.

- d ... разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а ... не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада.

- b ... осуществлялась бы изолированно, т.е работник должен был бы работать в одиночестве.

- с ... отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти.

- d... не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а ... другие люди признают и ценят выполняемую мной работу.

- b... у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие.

- с ... имеется достоянная система надбавок и дополнительных льгот.

- d ... можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где..

- а ...не существует разнообразия и перемен в работе.

- b ... у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения.

- с ... заработная плата не слишком высока.

- d ... условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а... наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется.

- b ... возможность проявлять креативность.

- с ... возможность встречаться с интересными людьми.

- d ... чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а ... предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы.
- б ... условия работы некомфортны или в помещении очень шумно.
- с ... работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других.
- д... не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а ... множество контактов с широким кругом интересных людей.
- б ... возможность установления и достижения целей.
- с ... возможность влиять на принятие решений.
- д ... высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а ... условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно.
- б ... мало шансов влиять на других людей.
- с ... мало возможностей для достижения поставленных целей.
- д... я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а ... обеспечить чистоту и комфортность рабочего места.
- б ... создать условия для проявления работником самостоятельности.
- с ... предусмотреть возможность разнообразия и перемен.
- д ... обеспечит человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я бы не хотел работать там, где..

- а ... условия работы некомфортны, то есть шумно или грязно и т.д.
- б ... мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми.
- с ... работа не является интересной или полезной.
- д ... работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а ... люди признают и ценят хорошо выполненную работу.
- б ... существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости.
- с ... можно ставить перед собой сложные и смелые цели.
- д... существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а ... не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения.

- b ... не содержала бы стимула к переменам.
- c ... не позволяла бы мне установить дружеские отношения с другими.
- d ... была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- a ... работа интересная и полезная.
- b... люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения.
- c ... меня окружали бы интересные люди.
- d ... я мог бы оказать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- a ... предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку.
- b ... давать мало шансов на признание личных достижений работника.
- c ... препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами.
- d ... состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- a ... предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок.
- b ... имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности.
- c ... предусматривает возможность ставить цели и достигать их.
- d... стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворение, если...

- a ... не мог бы выполнять сложную перспективную работу.
- b... было бы мало возможностей для проявления креативности.
- c ... допускалась бы лишь малая доля самостоятельности.
- d ... сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- a ... возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления.
- b... важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворения.
- c ... возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами.
- d... наличие значимых целей, которых призван достичь работник.