

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Развитие системы стимулирования персонала организации (на примере
акционерного общества «Маяк», г Пенза)
(наименование темы)

Автор работы Ковалева Анастасия Игоревна
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы А.И. Ковалева Группа Мен-51
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы к.э.н.доц. М.В. Черниковская
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология М.В. Черниковская
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования М.В. Черниковская

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы М.В. Черниковская

Нормоконтролер М.В. Черниковская

ПЕНЗА 2018

Аннотация

на бакалаврскую работу Ковалевой Анастасии Игоревны

на тему: «Развитие системы стимулирования персонала организации на примере ОАО «Маяк»»

Работа посвящена анализу системы стимулирования персонала организации на примере ОАО «Маяк».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы изучения системы стимулирования персонала в современной организации, а именно понятие и цели стимулирования и мотивации персонала, методы стимулирования персонала и разработана методика исследования практики стимулирования персонала в организации.

Во второй главе проведен анализ системы стимулирования персонала на примере ОАО «Маяк», а именно проанализирован количественный и качественный состав персонала, анализ существующей системы стимулирования сотрудников и руководителей.

В третьей главе разработаны рекомендации и мероприятия по развитию системы стимулирования персонала ОАО «Маяк», а именно программа повышения эффективности стимулирования сотрудников и руководителей и проведена оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость исследования состоит в применении полученных рекомендаций в деятельности кадровой службы ОАО «Маяк».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Понятие и цели стимулирования персонала	7
1.2. Методы стимулирования персонала.....	14
1.3. Методика исследования практики стимулирования персонала в организации	23
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАЯК»	28
2.1. Анализ количественного и качественного состава персонала исследуемой организации	29
2.2. Анализ существующей системы стимулирования сотрудников	36
2.3. Анализ существующей системы стимулирования руководителей.....	43
3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАЯК»	50
3.1. Программа повышения эффективности стимулирования сотрудников.....	50
3.2. Программа повышения эффективности стимулирования руководителей ...	57
3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ГЛОССАРИЙ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Анкета для сотрудников	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Анкета для руководителей.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Сводные данные анкеты для сотрудников.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Сводные данные анкеты для руководителей	94

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом на современных отечественных предприятиях основано на том, что люди в процессе трудовой деятельности рассматриваются одновременно, в качестве работников, обеспечивающих реализацию экономических целей предприятия, и как развивающиеся личности и сотрудники, принадлежащие к единой организационной системе.

Актуальность работы обусловлена тем, что успех работы предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Поэтому, для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные эффективные методы управления персоналом, основанные на научных законах. Для этого на предприятии создается система стимулирования труда.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала организации на примере ОАО «Маяк».

Задачами работы:

- изучены понятие и цели стимулирования и мотивации персонала;
- рассмотрены методы стимулирования персонала;
- разработана методика исследования практики стимулирования персонала на предприятии;
- проанализирован количественный и качественный состав персонала исследуемой организации;
- проведен анализ существующей системы стимулирования сотрудников;
- проведен анализ существующей системы стимулирования руководителей;
- разработана программа повышения эффективности стимулирования сотрудников;

– разработана программа повышения эффективности стимулирования руководителей;

– проведена оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект работы – персонал ОАО «Маяк».

Предмет работы – система стимулирования персонала на предприятии.

ОАО «Маяк» сегодня – это головное динамично развивающееся предприятие Холдинговой компании «Маяк» специализирующееся на производстве и реализации тарных видов бумаги и картона, обоевых бумаг, писчепечатных бумаг, бумаги-основы внутреннего слоя бумажно-слоистого пластика и др.

Методами исследования являются: анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы; сбор информации с использованием разработанных анкет для сотрудников и руководителей компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации собранной информации как основополагающей базы для изучения системы стимулирования персонала в современных организациях.

Практическая значимость исследования состоит в применении полученных рекомендаций в деятельности кадровой службы ОАО «Маяк».

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании существующих методик формирования системы стимулирования персонала на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы изучения системы стимулирования персонала в современной организации, а именно понятие и цели стимулирования и мотивации персонала, методы стимулирования персонала и разработана методика исследования практики стимулирования персонала в организации.

Во второй главе проведен анализ системы стимулирования персонала на примере ОАО «Маяк», а именно проанализирован количественный и качественный состав персонала, анализ существующей системы стимулирования сотрудников и руководителей.

В третьей главе разработаны рекомендации и мероприятия по развитию системы стимулирования персонала ОАО «Маяк», а именно программа повышения эффективности стимулирования сотрудников и руководителей и проведена оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и цели стимулирования персонала

Стимул – побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо. Стимулирование труда – совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей.¹

Если сформулировать иначе, то мотив – это своеобразный толчок, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, соответствующей внутреннему состоянию человека, тогда как стимул – желаемый объект. То есть мотивация – внутренний процесс, стимулирование – внешний.²

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников, то есть то, как руководитель достигает необходимой эффективности управления этими процессами, учитывая целевой фактор.

Стимулирование – метод управления трудом, основанный на фактической структуре ценностных ориентаций и интересов работника и призванный более полно реализовать имеющийся трудовой потенциал.³

На глобальном уровне мотивирование и стимулирование могут дополнять друг друга. Так, при реализации государственных программ управления трудом и преодоления кризиса труда без мер и по мотивированию, и по стимулированию труда не обойтись.

¹ Труфанова, Т.А., Воеводина А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст]// Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №6 (052). – С.138-144

² Архипова, Н.И. Управление персоналом организации [Текст]. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.

³ Барбарская, М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе [Текст]// Основы ЭУП. – 2014. – №4 (16). – С.118-122

Однако, в практической деятельности мотивирование и стимулирование как методы управления трудом противоположны. Кроме того, трудно представить, чтобы большинство работодателей смогли воплощать в жизнь затратные и долгосрочные проекты по мотивированию. Работодатель имеет дело с уже сложившейся мотивацией работников и должен учитывать, прежде всего, ее, даже если он сам имеет совершенно другое мотивационное ядро или считает, что мотивация у работников «неправильная».⁴

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть его механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

В построении эффективной системы стимулирования (как материального, так и нематериального) заинтересованы все участники трудовых отношений.

Прежде чем говорить об управлении стимулировании персонала, необходимо обозначить его цели. Поэтому следует учитывать действующие стороны – работодателя и работников. Целью управления стимулированием для работодателя является достижение экономического эффекта, результатов организацией, а для работника – получение различных социальных и экономических благ. В таблице 1 представлены цели стимулирования персонала.

Таблица 1.1

Цели основных участников трудовых отношений при разработке и внедрении систем стимулирования

Участник	Цели
1	2
Собственник	Повышение прибыли, сокращение издержек, выполнение целей компании. Минимизация расходов на персонал без потери качества труда Наличие заинтересованного и лояльного персонала Минимизация собственных усилий на стимулирование персонала

⁴ Афанасьева, Л. А. Социально-экономические факторы стимулирования результативности труда персонала [Текст]// Основы ЭУП. – 2017. –№3 (3). – С.94-97

1	2
Менеджмент	Повышение продуктивности труда Максимальное собственное вознаграждение Защита интересов подчиненных Наличие заинтересованного и лояльного персонала Минимизация собственных усилий на стимулирование персонала Снижение текучки персонала Уменьшение времени простоев
HR -служба	Удовлетворение всех участников трудовых отношений Защита интересов персонала Быть стратегическим партнером первого лица Профессиональная реализация Снижение текучки персонала
Персонал	Повышение доходов и количества льгот при минимизации усилий Прозрачные правила получения доходов и льгот Возможность увеличить заработок Стабильность Возрастание удовлетворенности работой Возможность улучшить профессиональные навыки

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса стимулирования – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.⁵

Стимулирование может быть организовано в разных формах. Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;
- коллективную и индивидуальную;
- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);
- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);
- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата), состязательную (стимул вручается за занятое место).⁶

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Достоинством

⁵ Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. – 688 с.

⁶ Бурыхин, Б.С., Макашева Ю.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом [Текст]// Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2015. – №2 (22). – 45-49

опережающей формы является возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, что для многих видов деятельности реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и прочее (например, сделщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях. Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

Экономическая эффективность организации определяется количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных благ, а значит, определенного уровня социальной эффективности. Добиться социальной эффективности можно тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников. Поэтому управление мотивацией и стимулированием работников есть составная часть эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.⁷

⁷ Мордовин, С.К. Управление персоналом [Текст]: Современная российская практика. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 190 с.

При управлении стимулированием персонала организации нужно учитывать период сотрудничества организации с работником. Исходя из целей организации, руководства, работников необходимо выстраивать отношения, которые будут удовлетворять потребности сторон, для чего применяются стимулы для работников, а они при этом руководствуются личными мотивами, которые подталкивают их к трудовой деятельности, соответствующей их ожиданиям.

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два вида стимулов – долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя (для чего он пришел в организацию, какой положительный продукт производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве?). Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника (стимулирование выполнения производственных планов, определенных проектов).

В зависимости от целей работодателя необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные стимулы и мотивы. При этом и работник, и работодатель будут знать, чего желает каждый и что за это получит. Возникает потребность друг в друге. То есть руководитель может не говорить работнику, как сильно в нем нуждается, если мало платит за неквалифицированный труд, что и так очевидно. Поэтому правильно подобранные методы стимулирования и мотивации не ведут к противоречию по поводу труда.⁸

Определим, что влияет на стимулирование работников. На стимулирование сотрудника оказывают влияние факторы. Они бывают внутренними и внешними. Внутренние – это творчество, самореализация, самоутверждение, удовлетворение от проделанной работы. Внешние – доход, движение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе. Таким образом, внутренние факторы способствуют удовлетворению от имеющихся условий и объектов. В свою

⁸ Иваненко, Л.В., Когдин, А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала [Текст]// Основы ЭУП. – 2016. – №5 (11). – С.73-76

очередь внешние способствуют получению недостающих благ и созданию условий.

В своей деятельности руководство организации в качестве стимулирующих средств применяет монетарные побудительные системы, включающие оплату труда, участие персонала в прибылях и капитале, и немонетарные – совестный труд, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. Стимулирование работников осуществляется с использованием ряда методов. Одним из ключевых факторов стимулирования персонала остается доход; к нематериальным относят инициативность, гибкий график, уважение, работу в команде. Следовательно, стимулирование персонала – это меры, обеспечивающие ему приемлемые условия труда и удовлетворение личных интересов. Нельзя исключать, что эти меры применяются для достижения целей организации.⁹

Отметим, что методы стимулирования непосредственно влияют на мотивацию сотрудников. Мотивация сотрудника будет выше при условии, что метод стимулирования будет подобран конкретно для каждого работника. Поэтому руководитель должен хорошо знать свой персонал, чтобы обеспечить надлежащие условия труда и, как следствие, повысить производительность труда.

В заключение хочется заметить, что знание сотрудников, но отсутствие опыта работы не оберегает руководителя от совершения типичных ошибок, влияющих на стимулирование. Вот некоторые из них:

1. Неспособность учесть все детали. Компетентный руководитель должен предусматривать все до мелочей. Он не оставит без внимания неожиданно возникший вопрос под предлогом занятости. Руководитель, стремящийся к успеху, должен вникать во все детали, связанные с его работой.

2. Неготовность к взаимозаменяемости. По-настоящему способный руководитель всегда готов, если этого требуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других.

⁹ Колосова, О.Г. Организация оплаты труда как фактор конкурентоспособности предприятия на рынке [Текст]// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №2. – С.84-89

3. Ожидание вознаграждения просто за знание вместо использования своих знаний для дела. Во всем мире людям платят не за знание, а за умение что-то сделать или убедить других сделать это.

4. Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он будет беззащитен перед непредвиденными обстоятельствами и не способен формировать четкие планы, от чего его эффективность резко падает.

5. Авторитарность в управлении. Квалифицированный руководитель должен сам быть достаточно бесстрашен, но не напускать страх на подчиненных. Руководитель, пытающийся давить подчиненных своим авторитетом, может быстро перейти от авторитарности к насилию.¹⁰

Таким образом, стимулирование играет неопределимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления. Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

1.2. Методы стимулирования персонала

Методы мотивирования и стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Каждая организация и территориально-обособленное подразделение нуждаются в индивидуальной системе организационного стимулирования.

¹⁰ Дробышева, В.Г., Костылев, А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности [Текст]// Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №11. – С.72-77

Независимо от видов деятельности предприятий, можно выделить основные традиционные методы стимулирования:

1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

2. Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т. п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

3. Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.¹¹

По большому счету, существует два типа стимулирования: материальное и нематериальное. К материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы. Остальные факторы можно условно отнести к нематериальным, хотя для компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Так, социальные льготы чаще относят к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы. Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Наконец, существуют действительно нематериальные стимулы – устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, Доска почета, награждение грамотами и отличительными знаками.

¹¹ Каминская, К.Р. Повышение социально-экономической результативности предприятия путем совершенствования системы материального и нематериального стимулирования персонала [Текст]// Теория и практика общественного развития. – 2016. – №4. – С.279-281

Четкой грани между материальным и нематериальным стимулированием нет, и они постоянно переплетаются, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность и почет, уважение, то есть удовлетворение нематериальных потребностей.

В связи с тем, что по вопросу классификации видов стимулирования в литературе нет единого мнения, необходимо оговориться, что в данной работе под термином «нематериальное стимулирование» понимается весь спектр немонетарных видов стимулирования.

Долгое время считалось, что самым эффективным способом стимулирования труда является материальное вознаграждение. Однако и исследования ученых, и практика доказали, что это не совсем так. Питер Ф. Друкер говорит об этом так: «Экономические стимулы постепенно становятся правом, а не поощрением. Повышение зарплаты с выслугой лет задумывалось как награда за исключительную продуктивность. Но теперь оно превращается в право. Отказ в повышении или незначительное повышение воспринимается как наказание. Все больший спрос на материальные награды стремительно уничтожает их ценность как управленческих инструментов».¹²

К основным недостаткам монетарного стимулирования можно отнести:

– Эффект привыкания. Постоянно получая бонусы и премии, работник перестает их ценить, рассматривая как должное. Премирование начинает восприниматься как обязательное дополнение к заработной плате. Повышение заработной платы, как известно, мотивирует к повышению эффективности труда не более чем на 2–3 месяца.

– Отсутствие четких критериев денежного стимулирования персонала. Поскольку постоянная выплата премий ведет к привыканию, любой сбой в процессе привычного премирования воспринимается сотрудниками негативно. К

¹² Качан, П.А. Система мотивации и стимулирования персонала как фактор повышения эффективности производства [Текст]// НиКа. – 2017. – №. – С.336-338

сожалению, во многих компаниях до сих пор отсутствует прозрачная бонусная система. Зачастую это вызвано не только и не столько нежеланием или низкой квалификацией менеджмента, но и объективными трудностями разработки этой системы. Поэтому доводы руководства о неэффективной работе будут рассматриваться работниками как удержание их зарплаток в пользу руководства компании. Персонал проявляет недовольство и в том случае, когда руководство решает сменить систему стимулирования.

– Отсутствие заботы о сотрудниках. Работники воспринимают материальное стимулирование как справедливое вознаграждение: «отработал – получил». То есть с помощью этого инструмента просто невозможно показать отношение организации к конкретному работнику.

– Демотивирующее воздействие неоправданно высоких зарплат. «Зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше?» - спрашивает себя работник, перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто – во вред бизнесу.

– Небольшие премии не запоминаются. Исследования в этой области показали, что треть работников, получивших вознаграждения наличными, используют его на оплату текущих счетов. Каждый пятый уже через несколько месяцев не помнит, на что он потратил эти деньги и даже что он их вообще получал. При этом памятный подарок или грамоту люди чаще всего хранят, четко помнят за что и при каких обстоятельствах он был им вручен.

– Жертвы ради «золотого тельца». Также нужно помнить о том, что когда люди стремятся только к деньгам, они, желая максимизировать свою прибыль, часто идут на всевозможные уловки и комбинации, даже если при этом им приходится жертвовать качеством и честью.¹³

Поэтому специалисты по управлению персоналом, например, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Синка и другие, обращают все больше внимания разнообразным формам именно нематериального стимулирования.

¹³ Скок, С.П. Построение системы нематериального стимулирования [Текст]// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – №1. – С.103-105

Разрабатывая систему нематериальной стимуляции работников, помимо прочего, необходимо учитывать и особенности, характерные для нашей страны в целом. Многие ценные работники в России считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации, значимости их труда и т. п., отодвигая на второе место материальный фактор. С такими людьми можно столкнуться повсеместно, например, в среде учителей, врачей, ученых и специалистов других профессий интеллектуальной и творческой сферы. Исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда и на производственных предприятиях. Этот факт подчеркивает значение нематериального стимулирования в России и предполагает обязательный индивидуальный подход к сотрудникам при разработке и внедрении системы нематериального стимулирования.¹⁴

Кроме того, в нашей культуре традиционно большое значение имеет неформальное общение, дружба между коллегами. Особо восприимчивы к разным аспектам взаимоотношений на предприятии женщины. Они в большей степени учитывают эмоциональный климат, поэтому при работе с женским коллективом нематериальному стимулированию следует уделять особое внимание.

У нас в стране встречаются успешные компании, которые не применяют методы нематериальной стимуляции персонала. Как правило, это происходит в фирмах, чья продукция пользуется повышенным спросом. Но как только предприятие вступит в жесткую конкурентную борьбу, при прочих равных условиях, участь компании, отказавшейся от нематериальной стимуляции, по сравнению с предприятием, на котором она есть, будет незавидной.

Для российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку им часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании.

¹⁴ Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

Характерным для многих российских компаний является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения.

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда – один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией.¹⁵

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

Выделяют 7 методов стимулирования персонала, остановимся на каждом из них поподробнее.

Метод № 1. Применение взыскания или наказания, как способ мотивации сотрудников.

Руководители разных фирм принимают различные способы, что бы мотивировать сотрудников. Кто-то считает, что применяя взыскания и штрафы, они будут способствовать лучшей работе сотрудников, для других же приемлемы только поощрения, а в третьем случае директора стараются найти середину. Стоит обратить внимание, что наказания могут быть абсолютно разные, и их жесткость будет зависеть от характера провинности. Наказание – это способ дальнейшего недопущения поступков или халатного отношения к работе, которые могут повлечь за собой потери в бизнесе.

Таким образом, нужно рассматривать наказание – как метод стимулирования персонала. Ведь благодаря взысканию, можно огордить сотрудника от его неправильных дальнейших действий, а также такая мера пресечения будет отличным уроком для всех остальных. Таким образом, любое проявление наказания есть не что иное, как забота руководителя о своих сотрудниках, чтобы они ни совершали не обдуманных поступков и тщательно планировали свою деятельность. Метод стимулирования персонала будет

¹⁵ Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]. – СПб: Питер, 2016. – 230 с.

работать только в том случае, если он станет публичным. Материальное наказание возможно только в том случае, если неправильные действия сотрудника причинили большой материальный ущерб предприятию. В большинстве случаев, вполне достаточно только высказывания устного недовольства, чтобы подчиненный начал исправляться.¹⁶

Метод № 2. Премирование сотрудников за особые заслуги.

Метод стимулирования персонала, который распространен повсеместно – это выплата денежных средств, за хорошо выполненную работу. Но проследить выполнение рабочей установки можно только в том случае, если заранее оговаривался объем работ и необходимых задач. Обычно к таким показателям относят:

- Экономический рост отдела или предприятия в целом;
- Успешно завершённые переговоры подписание контракта;
- Выполнение работы раньше положенного срока;
- Выигрыш в спорном деле.

Каждая фирма и предприятие устанавливает свои требования и рамки, по которым осуществляются денежные выплаты.

Метод № 3. Дополнительное денежное финансирование работников в виде членства в спортклубах и секциях.

Многие руководители, которые стараются поддержать принципы ЗОЖ в своем коллективе, вводят дополнительное стимулирование за занятия спортом, а так же тех сотрудников, которые не ходят на больничный и не пользуются дополнительными выплатами на медицинское обслуживание.

Метод № 4. Индивидуальное стимулирование, по личным запросам и достижениям. Иногда случается так, что на работе может стать необходимы личные качества или умения, которые раньше не требовались в рабочем процессе. К примеру, в школе сотрудник учил французский язык и в работе эти навыки не были нужны, но у предприятия появились партнеры из Франции и знание языка

¹⁶ Погосян, М.С. Место социальных программ в системе стимулирования труда персонала организации [Текст]// Бизнес в законе. – 2016. – №4. – С.214-218

может пригодиться. Тогда руководство, может назначить дополнительное премирование.¹⁷

Метод № 5. Мотивация работников при помощи социальной политики компании. К самым важным позициям любого стимулирования относится:

1. Учет всех социальных льгот и выплат, которые положены по закону, к ним относят – страхование по наступлению старости, выплата по больничному листу или выплата по уходу за ребенком и многие другие. Выплаты могут отличаться в отдельно взятом регионе;

2. Выплата дополнительных пособий сотрудникам и их семьям, по локальным нормативным документам предприятия. Средства для этих денежных поступлений выбираются из фонда социального страхования сотрудников и профсоюза.¹⁸

Хочется отметить, что любая социальная политика компании это комплекс мероприятий и выплат, направленных на улучшение жизни сотрудников. Методы стимулирования персонала должны быть составлены таким образом, чтобы сотрудники компании или фирмы были заинтересованы в работе на данном предприятии. А это будет возможно, если сотрудникам создадутся все условия для спокойной работы и карьерного роста. Такая политика компании позволит сократить до минимума текучесть кадров, потому что за хорошую заработную плату и расширенный список выплат, будет держаться любой сотрудник. Наиболее эффективно прослеживается эта система в государственных организациях, сотрудники которых получают не высокую заработную плату и единственный способ удержать сотрудников это гарантировать им дополнительное стимулирование. Мотивация работников делится на следующие направления: материальные денежные выплаты и материальные не денежные выплаты.

¹⁷ Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации Знание. Понимание. Умение [Текст]. – 2015. – № 4. – С.61-67.

¹⁸ Погосян, М.С. Место социальных программ в системе стимулирования труда персонала организации [Текст]// Бизнес в законе. – 2016. – №4. – С.214-218

Метод № 6. Налаживание системы взаимосвязи между сотрудниками и начальством. Доверительное отношение к работникам компании со стороны начальства всегда являлось дополнительным стимулом и мотивацией персонала. Сотрудники будут относиться с уважением к работодателю, если будут знать, что начальство не завышает перед ними планку и ставит вполне выполнимые задачи.

Метод № 7. Применение стимулов, которые не требуют дополнительных денежных вливаний со стороны работодателя. Если компания еще сравнительно мала или только набирает обороты, то нужно искать возможность стимулировать при помощи нематериальных способов. Данные методы, будут особенно актуальны бюджетным и не коммерческим организациям, которые только появились или имеют маленький ограниченный бюджет.

К нематериальным методам стимулирования персонала относятся:

- Письменные благодарности и грамоты, не редко они заносятся в трудовые книжки;
- Переходящий кубок или звание «Лучший в профессии»;
- Предоставление права проводить мастер – классы и брать на обучение учеников;
- Расширение обязанностей сотрудника и включение в них такого пункта, как «советник в технических вопросах».¹⁹

Как показывает практика, не только материальная мотивация работников позволяет добиться большой результативности. Иногда, большее значение имеет сплоченный коллектив и слаженная команда, которая будет выполнять общее дело и ставить достижение цели как личную перспективу. При помощи не материальных методов стимулирования рабочего процесса вы гарантируете хороший психологический микроклимат в коллективе. Сотрудники будут доверять вам, как руководителю, который ставит интересы работников наравне с интересами компании. Таким образом, в завершении хочется отметить тот факт,

¹⁹ Троицкая, Н.А. Управление персоналом [Текст] / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. – 624 с.

что применение мотивации для сотрудников обязательно, так как немотивированный персонал теряет свою работоспособность и командный дух.

Таким образом, метод стимулирования персонала – это постоянное признание подвигов и личных заслуг отдельно взятых сотрудников. Сейчас все больше внимания уделяется внедрению новых методик мотивации сотрудников. Стоит заметить, что стараются найти не только бонусы в виде высокой заработной платы или больших премий, но и еще найти и внедрить не экономический способ стимулирования персонала.

1.3. Методика исследования практики стимулирования персонала в организации

Актуальность работы обусловлена тем, что успех работы предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Поэтому, для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные эффективные методы управления персоналом, основанные на научных законах. Для этого на предприятии создается система стимулирования труда.

Исследование в бакалаврской работе состоит из трех этапов:

1 этап: теоретическое исследование проблемы на основе анализа научной и периодической литературы по теме исследования.

2 этап: анализ состава персонала ОАО «Маяк» на основе данных организации.

3 этап: анализ системы стимулирования в ОАО «Маяк» на основе анкетирования.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала организации на примере ОАО «Маяк».

Гипотеза исследования: система стимулирования персонала организации напрямую влияет на эффективность работы предприятия.

В работе использовался такой метод исследования как анкетирование.

Анкетирование – это письменный опрос. Анкетирование – наиболее распространенный вид опроса, в котором общение исследователя и респондента опосредовано текстом анкеты. Анкета – это объединенная одним исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественно-качественных характеристик объекта и предмета исследования.

В настоящее время используется несколько видов анкетирования: раздаточное, почтовое и с помощью средств массовой информации.

Раздаточное анкетирование заключается в непосредственном получении респондентом анкеты из рук исследователя или анкетера. Этот вид анкетирования позволяет получить практически 100 %-й возврат анкет и гарантирует добросовестное их заполнение.

Довольно часто в анкетах используется табличная форма ответов на закрытые вопросы.

Открытые вопросы не имеют вариантов ответов, а потому не содержат подсказок и не навязывают респонденту вариант ответа. Они дают ему возможность выразить свое мнение во всей полноте и до мельчайших подробностей. Поэтому с помощью открытых вопросов можно собрать более богатую по содержанию информацию, чем при использовании закрытых вопросов. Число строк для записи ответа зависит от характера вопроса и должно быть достаточным для того, чтобы респондент мог свободно выразить свою мысль (обычно от трех до семи).

Формулируя ответ на открытый вопрос, респондент руководствуется только собственными представлениями. Открытые вопросы следует применять для получения данных по изучаемой проблеме, об особенностях словарного запаса и языка, о круге ассоциаций в связи с предметом опроса, о вербальных навыках, связанных со способностью формулировать свое мнение и аргументировать его.

Анкета в работе состоит из двух частей: анализа стимулирования сотрудников и руководителей.

Анкета состоит из четырех блоков.

1. Анализ количественного и качественного состава персонала
2. Оценка системы стимулирования сотрудников
3. Оценка системы стимулирования руководителей
4. Личные данные

Для того чтобы полученные в результате анкетного опроса данные были достоверными, реальными и корректно отражали существующую ситуацию, необходимо правильно рассчитать объем выборки.

В качестве целевой аудитории выбраны сотрудники ОАО «Маяк».

Расчет выборки проводился следующим образом. Вследствие отсутствия информации о вариации принимается наихудший случай 50:50. Решено использовать уровень доверительности, равный 95%, и точность результатов $\pm 10\%$. Тогда, используя формулу для расчета выборки, получим следующее:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{1,96^2 (50 \times 50)}{10^2} = 96 \quad (1)$$

где n – объем выборки;

Z – нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности (таблица 1.2);

p – найденная вариация для выборки;

$q = (100-p)$;

e – допустимая ошибка (уровень точности).

Таблица 1.2

Значение нормированного отклонения оценки (z) от среднего значения в зависимости от доверительной вероятности (α) полученного результата

α , %	60	70	80	85	90	95	97	99	99,7
z	0,84	1,03	1,29	1,44	1,65	1,96	2,18	2,58	3,0

Но так объём выборки превышает пять процентов от совокупности, то объём выборки в данном случае определяется следующим образом:

$$n' = n \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 96 \times \sqrt{\frac{1200-96}{1199}} = 95,9 \quad (2)$$

где n' – объём выборки для малой совокупности;

n – объём выборки (или для процентных мер, или для средних), рассчитанный по приведенной выше формулы;

N – объём генеральной совокупности.

Таким образом, округлим количество опрашиваемых до 100. Анкетирование будет проходить с помощью рассылки электронной почтой.

Выборочная совокупность исследования составила 100 сотрудников организации в должностях специалистов и руководителей (в т.ч. мастера цехов). Из них специалистов 70 человек и руководителей 30 человек

В заключение теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1) Стимулирование играют неограниченную роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления. Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

2) Метод стимулирования персонала – это постоянное признание подвигов и личных заслуг отдельно взятых сотрудников. Сейчас все больше внимания уделяется внедрению новых методик мотивации сотрудников. Стоит заметить, что стараются найти не только бонусы в виде высокой заработной платы или

больших премий, но и еще найти и внедрить не экономический способ стимулирования персонала.

3) Основным методом исследования эффективности системы стимулирования персонала в ОАО «Маяк», будет анкетирование, в котором примут участие 100 сотрудников организации. Целью проведенного исследования является разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации на примере ОАО «Маяк».

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МАЯК»

ОАО «Маяк» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Предприятие создано без ограничения срока его деятельности.

Общество создано в процессе приватизации путём преобразования государственного предприятия бумажная фабрика «Маяк революции».

ОАО «Маяк» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- производство бумаги;
- производство товаров народного потребления;
- производство по заказам предприятий и организаций полиграфической продукции;
- оказание услуг населению и другим промышленным предприятиям;
- общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами;
- отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься на основании специального разрешения (лицензии).

Ассортимент производимой продукции следующий:

- бумага (оберточная, упаковочная, писчая, рисовальная, для обоев, чертежная, для переплетного материала, мешочная, для копировальной техники, этикеточная, обложка книжная, синтетическая, пропиточная);
- тетради школьные;
- тетради общие;
- обои (гофрированные, офсетные, дуплекс);
- бумага декоративная;
- ежедневник;

- блокнот;
- бумага для записей цветная и т.д.

Потребителями продукции общества являются преимущественно предприятия России и СНГ. Основными потребителями декоративной бумаги и бумаги основы являются мебельные комбинаты, производящие корпусную мебель; деревообрабатывающие комбинаты, производящие ламинированную и кашированную плиту; предприятия, производящие пластик, и ряд других предприятий, производящих иные облицовочные материалы на основе бумаг.

2.1. Анализ количественного и качественного состава персонала исследуемой организации

Организационная структура управления ОАО «Маяк» представлена на рисунке 2.1.

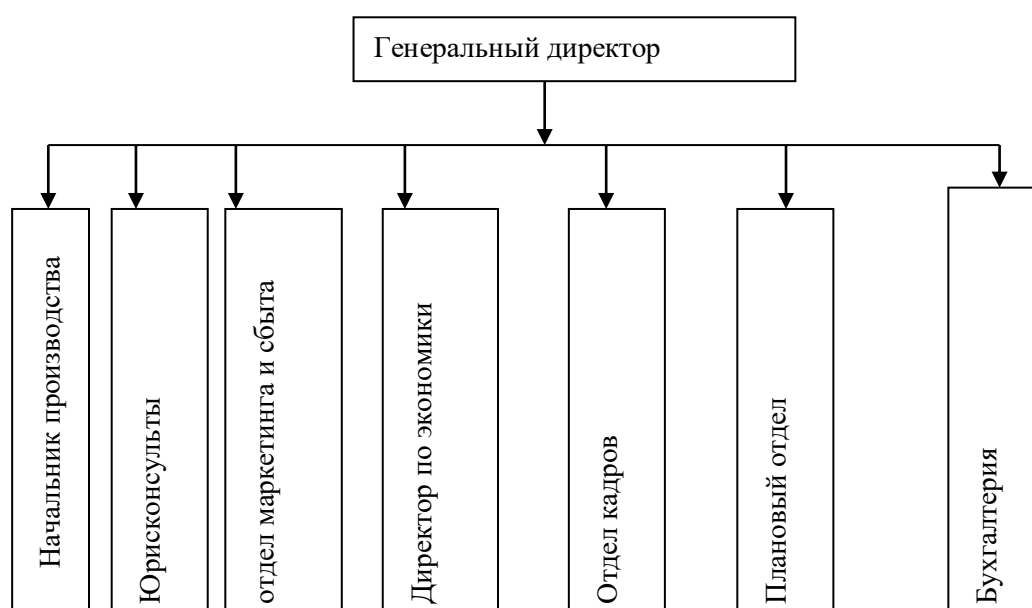


Рис. 2.1. Организационная структура ОАО «Маяк»

Анализируемая линейная структура управления ОАО «Маяк» обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности.

В то же время в ходе анализа выявились и существенные недостатки, среди которых можно назвать:

- дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности;
- возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства;
- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ компании, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов.

Перед тем, как провести анализ системы стимулирования персонала предприятия ОАО «Маяк» проанализируем общую структуру и динамику персонала ОАО Маяк. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации (таблица 2.1).

Структура обеспеченности работниками предприятия

Категории	2015	Уд. вес, %	2016	Уд. вес, %	2017	Уд. вес, %	Изменения 2017 год к 2015
Численность штатных работников	570	100	542	100	622	100	52
В т.ч. производственный персонал.	160	28,07	157	28,97	170	27,33	10
В т.ч. рабочих	357	62,63	389	71,77	380	61,09	23
Руководителей	15	2,63	18	3,32	21	3,38	6
Специалистов	23	4,04	14	2,58	27	4,34	4
Служащих	15	2,63	18	3,32	24	3,86	9

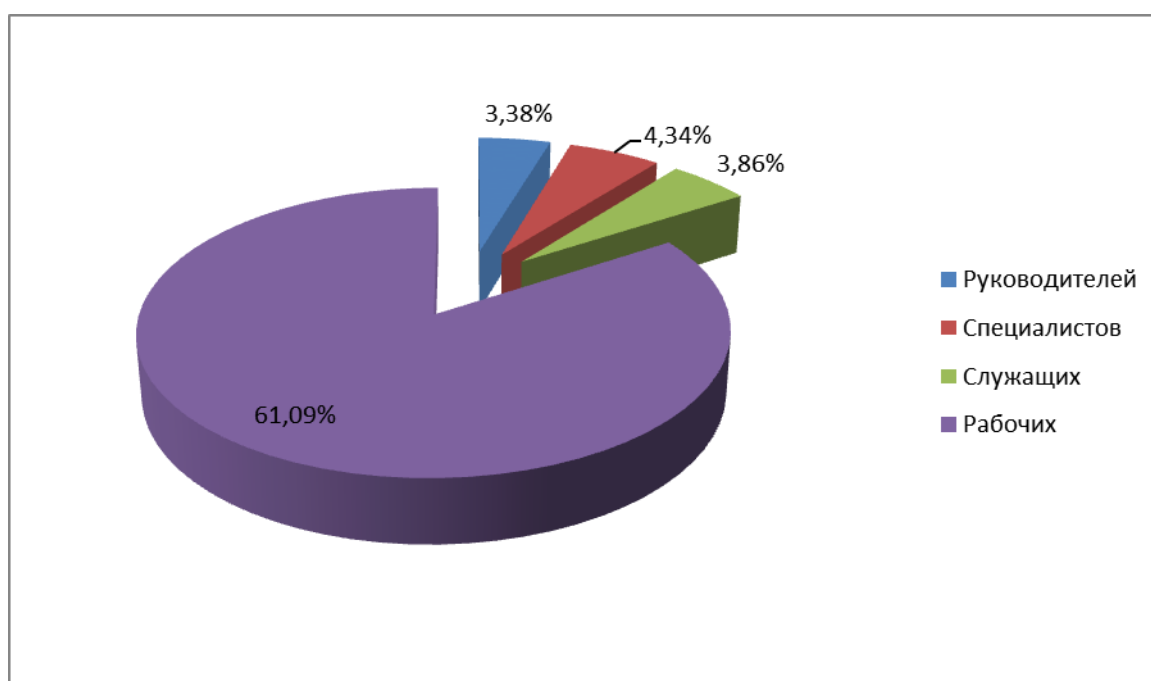


Рис. 2.2. Штатная структура персонала ОАО «Маяк»

Из таблицы 2.1 и рисунка 2.2 видно, что больше всего в структуре персонала удельный вес занимают рабочие от 62, 63% до 61,09%. Произошел рост в структуре специалистов до 4, 34% и служащих до 3,86%. Преобладание в структуре рабочего персонала объясняется, тем, что предприятие производственного назначения и больше всего рабочих специальностей.

В 2017 году на предприятии общеобразовательный состав работников был следующим: I–II уровня аккредитации насчитывалось 200 человек, среди них рабочих – 132; III–IV уровня аккредитации насчитывалось 160 человек, среди них рабочих – 80. Таким образом, только около 36% работников, а из них 21% рабочих имеют средне техническое и высшее образование. Это характеризует не высокий уровень квалификации работников и рабочих на ОАО «Маяк», что говорит о том, что работников нужно отправить на курсы по повышению квалификации.

На рисунке 2.3 представлена структура персонала по возрастным категориям.

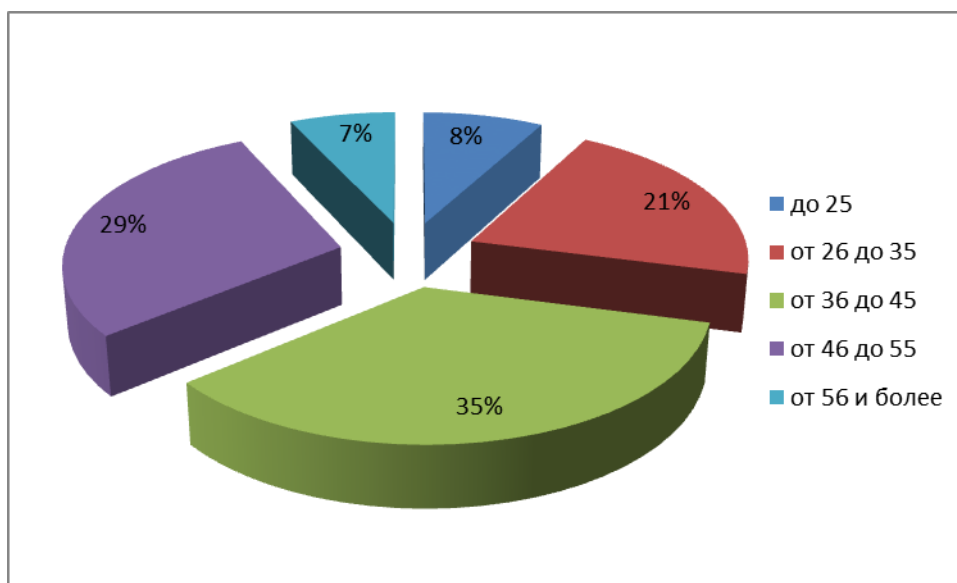


Рис. 2.3 Структура персонала по возрастным категориям

Большую часть (35%) составляют сотрудники в возрасте от 36 до 45 лет, 29% - это возраст от 46 до 55 лет и 21% - это сотрудники в возрасте от 26 до 35 лет.

Рассмотрим структуру персонала по опыту работы на предприятии (рис. 2.4).

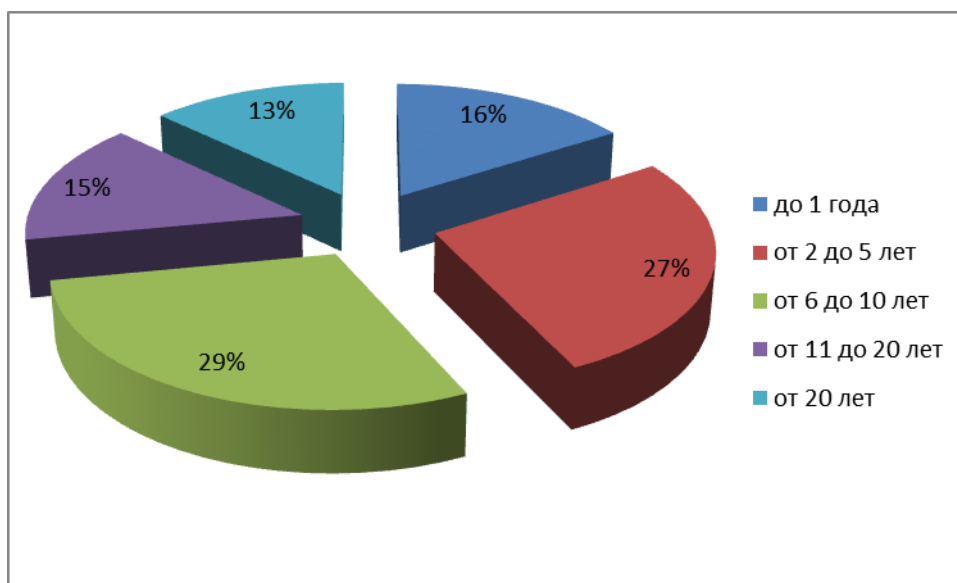


Рис. 2.4. Структура персонала по опыту работы на предприятии

Из рисунка видно, что большую часть занимают работники с опытом работы в ОАО «Маяк» от 6 до 10 лет. 27% занимает группа с опытом от 2 до 5 лет. Это говорит, что большая часть персонала не задерживается на предприятии дольше 10 лет.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей. Для начала рассмотрим следующую таблицу.

Таблица 2.2

Динамика движения рабочей силы

Движение рабочей силы	2016	2017	Изменения 2017 год к 2016
1	2	3	4
Средняя численность персонала всего	570	622	52
Принято	44	52	8
Убыло	37	31	-6
В т.ч. по причинам:			

1	2	3	4
Собственное желание	18	22	4
Пенсия	2	3	1
Прогулы	4	8	4
Не выдержали испытательный срок	8	3	-5
Окончание срока договора	3	59	56
Другие причины	3	6	3
Численность постоянного состава	489	539	50
Коэффициент текучести кадров, %	3,15	3,53	0,38
Коэффициент оборота по приему,	7,71	8,36	0,65
коэффициент оборота по выбытию	6,49	4,98	-1,51
Коэффициент постоянства состава кадров	85,78	86,65	0,87

Из таблицы 2.2 видно, что текучесть кадров, снизилась на 0,38% в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Если взять увольнение по собственному желанию, то здесь этот показатель возрос на 4 человека по сравнению с 2016 годом. Это объясняется тем, что на предприятии очень низкий уровень заработной платы, и выплачивается она не регулярно. Поэтому работники не заинтересованы в работе на данном предприятии.

Расчет данного коэффициента представлен ниже:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{К-во уволившихся по собственному желанию} + \text{за на рушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\% \quad (3)$$

$$K_{\text{тек 2016}} = \frac{18}{570} \times 100\% = 3,15\%$$

$$K_{\text{тек 2017}} = \frac{22}{622} \times 100\% = 3,53\%$$

Коэффициент оборота по приему на работу выше в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 0,38%. Это положительная тенденция, так как прием работников увеличился на данном предприятии. Прежде всего, это объясняется желанием работников работать на предприятии. Расчет данного коэффициента представлен ниже:

$$\text{Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{число принятых работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\% \quad (4)$$

$$K_{\text{пр } 2016} = \frac{44}{570} \times 100\% = 7,71\%$$

$$K_{\text{пр } 2017} = \frac{52}{622} \times 100\% = 8,36\%$$

В то же время коэффициент оборота по выбытию в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 1,51%. Это говорит о положительной тенденции работники, так как наблюдается постепенное улучшение условий для работы в данном предприятии.

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию, \%} = \frac{\text{число выбывших работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\% \quad (5)$$

$$K_{\text{выб } 2016} = \frac{37}{570} \times 100\% = 6,49\%$$

$$K_{\text{выб } 2017} = \frac{31}{622} \times 100\% = 4,98\%$$

Последний показатель, которым характеризуется движение рабочей силы – это показатель постоянства состава. В 2017 году этот показатель вырос по сравнению с 2016 годом на 0,87% – следовательно, количество работающих постоянно занятых на производстве увеличивается и сокращается количество рабочих отлучающихся от производства.

Коэффициент постоянства кадров = $\frac{\text{Число работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%$ (6)

$$K_{\text{пс } 2016} = \frac{489}{570} \times 100\% = 85,78\%$$

$$K_{\text{пс } 2017} = \frac{539}{622} \times 100\% = 86,65\%$$

Таким образом, необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, из-за нарушений трудовой дисциплины и др.).

2.2. Анализ существующей системы стимулирования сотрудников

Прежде чем анализировать систему стимулирования сотрудников, было проведено исследование общей системы управления персоналом на предприятии.

По мнению сотрудников на предприятии увольнения происходят часто (34%) (рис. 2.5).

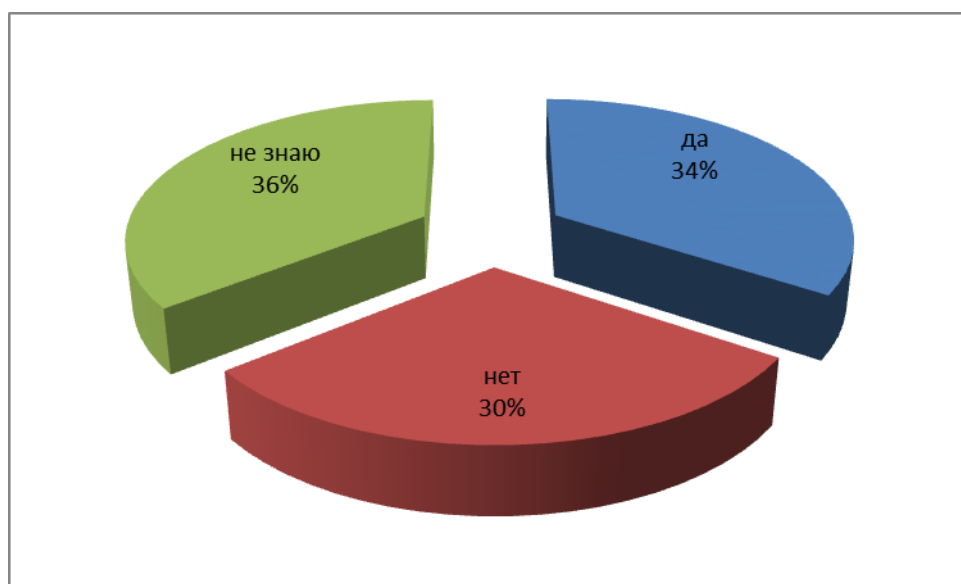


Рис. 2.5. Частота увольнений на ОАО «Маяк»

Это говорит о том, что сотрудники считают, что на предприятии текучка. Хотя анализ движения персонала показал, что она в пределах нормы и уменьшается.

Основной причиной ухода коллег называют недовольство оплатой труда (51%) и условиями труда (39%).

По мнению сотрудников, руководство предпринимает попытки мотивации персонала (рис. 2.6), но безуспешно.

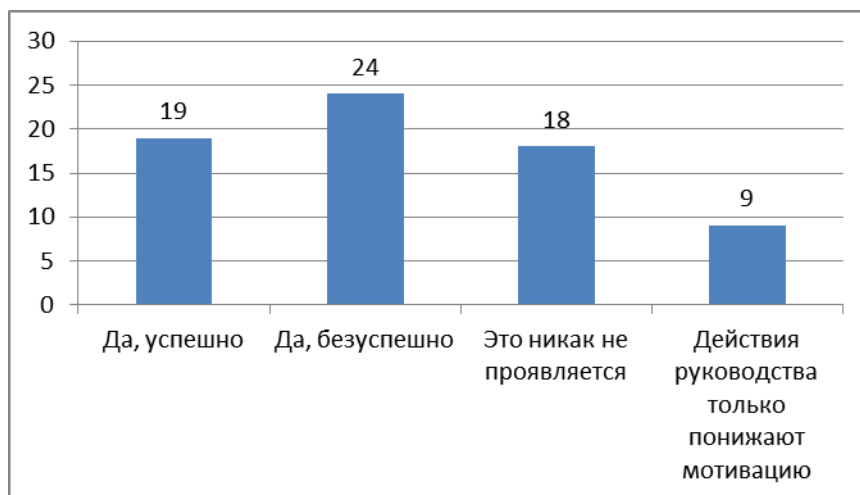


Рис. 2.6. Мотивация труда

Систему стимулирования труда сотрудники также оценивают низко (рис. 2.7).

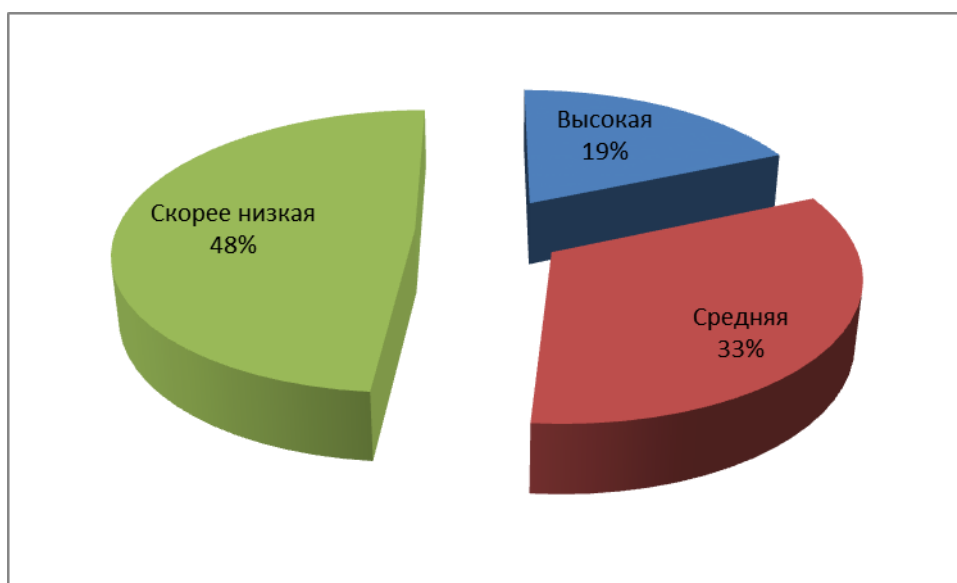


Рис. 2.7. Оценка системы стимулирования труда персонала

На рисунке 2.8 представлено желание сотрудников и дальше работать в компании.

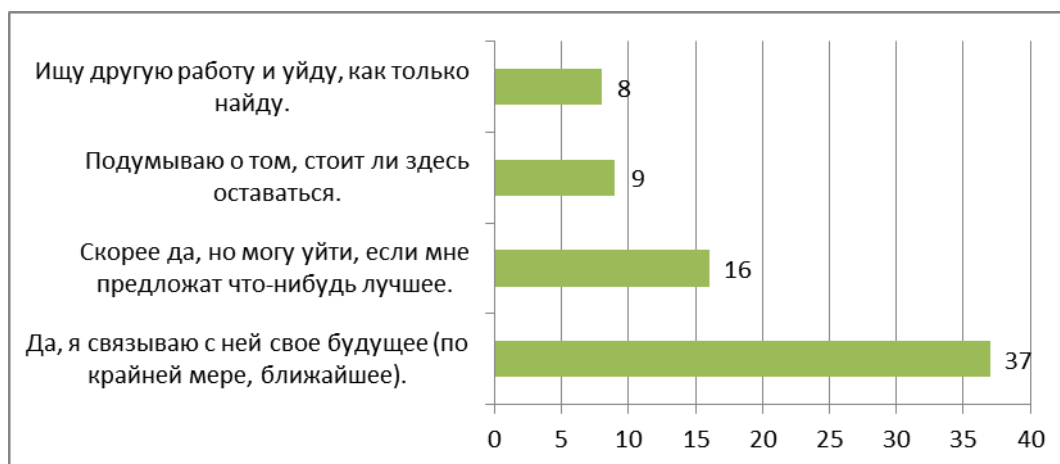


Рис. 2.8. Желание сотрудников и дальше работать в компании

Большинство сотрудников все же связывает с предприятием свое будущее, но если им предложат что-то лучшее, то они могут и уволиться. Так ответило 16 человек. При этом сотрудники оценивают социально-психологический климат в коллективе скорее отрицательно.

На рисунке 2.9 представлены условия труда по степени важности для сотрудников.

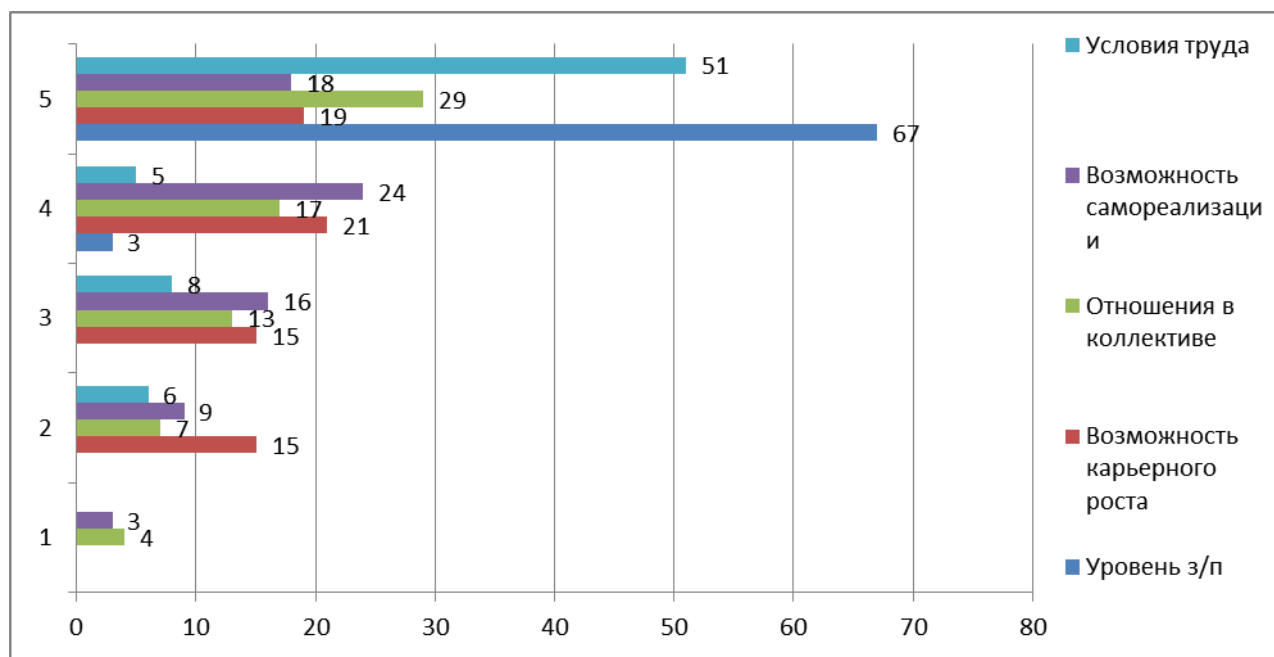


Рис. 2.9. Условия труда по степени важности для сотрудников

Самыми важными для сотрудников оказались уровень заработной платы и условия труда – по 67 и 51 человек ответили так. Отношения в коллективе также важны, но уже для 29 человек. Возможность карьерного роста для большинства уже на втором месте, как и возможность самореализации.

Большинство сотрудников считает, что пусть заработная плата будет небольшой, но стабильной (74%), а 67% считает, что их заработная плата не соответствует выполняемой ими работы.

На рисунке 2.10 изображены уточняющие вопросы по оплате труда.

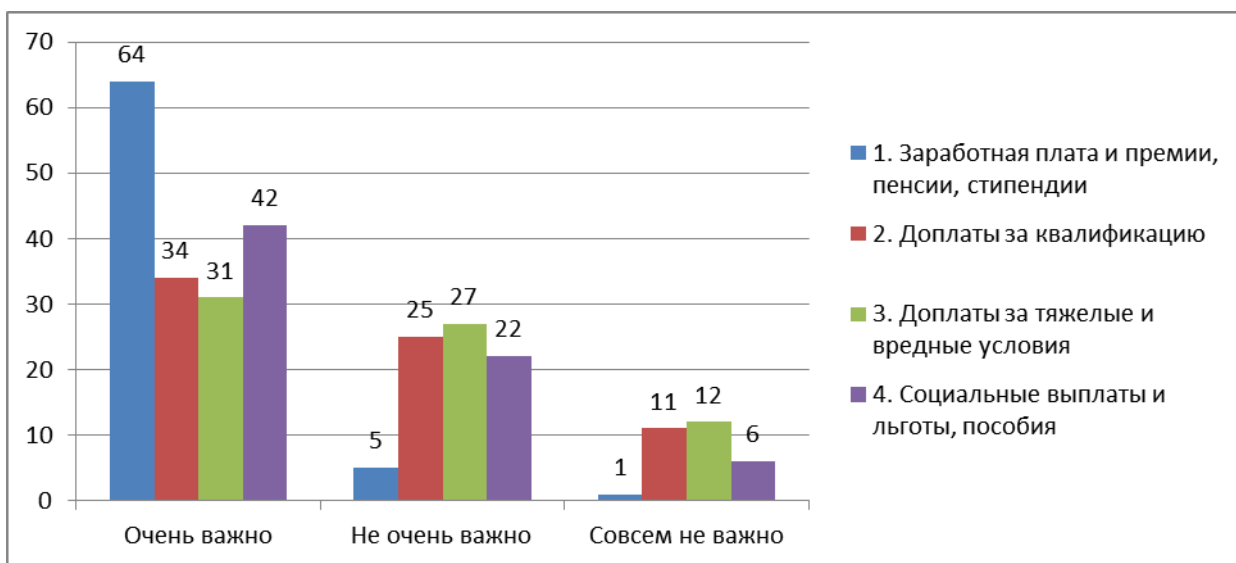


Рис. 2.10. Наиболее важные условия в оплате труда

Таким образом, для большинства сотрудников наиболее всего важная основная оплата труда (91%). Но и для 60% наиболее важным фактором являются социальные выплаты. А вот доплаты за квалификацию и за тяжелые и вредные условия не так важны. Как ответили сотрудники – если предприятие будет их предоставлять, то отлично, а если нет, то тоже ничего страшного.

55% сотрудников удовлетворены условиями труда. Их устраивают условия на рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме.

Также, 55% ответили, что довольны руководством компании и принимаемыми решениями.

На рисунке 2.11 представлены ответы на вопросы о карьерных перспективах на предприятии.

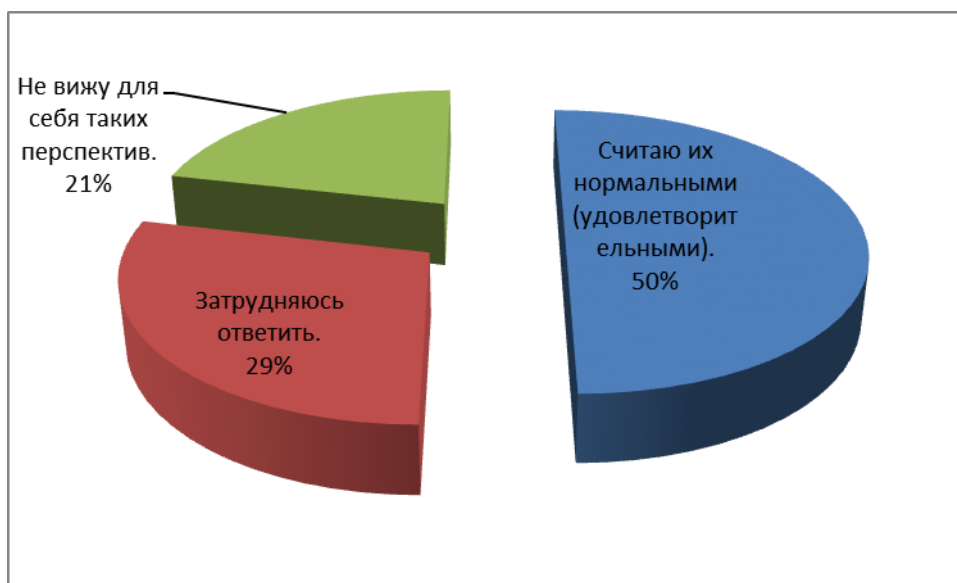


Рис. 2.11. Карьерные перспективы на предприятии

50% сотрудников считает, что карьерные перспективы есть, но 21% для себя карьерного роста не видит. Это говорит о том, что в компании мало информации о служебной иерархии и на руководящие должности обычно берут новых людей, вместо того, чтобы повышать своих сотрудников.

На рисунке 2.12 представлены ответы на вопрос: «Хотели ли вы бы стать руководителем?».



Рис. 2.12. Желание сотрудников стать руководителями

Большинство сотрудников ответили, что они не против стать руководителями, если это будет оплачиваться соответственно.

Большинство сотрудников считает, что на предприятии будет полезно развивать нематериальное стимулирование (рис. 2.13).

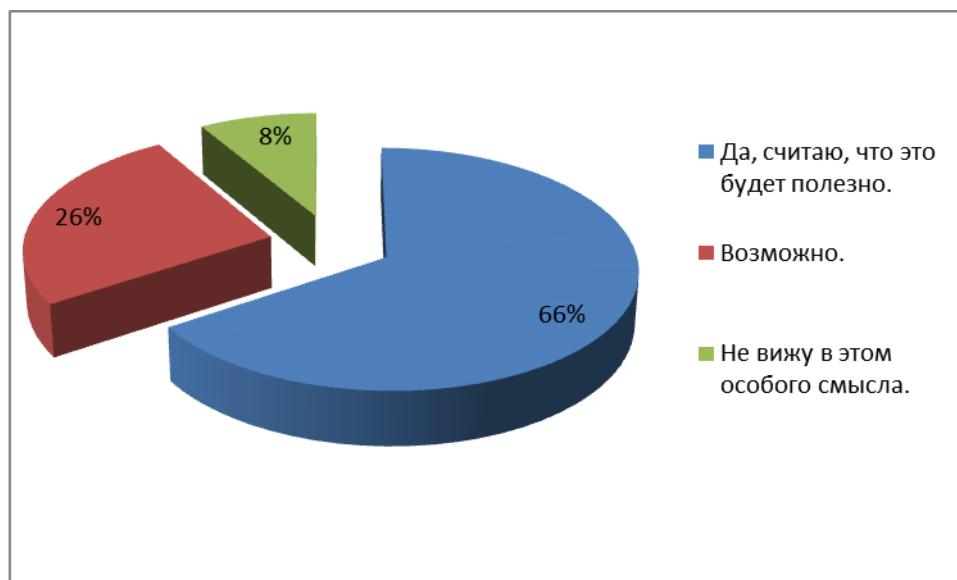


Рис. 2.13. Развитие нематериального стимулирования

На рисунке 2.14 представлены поощрения сотрудников, которые сейчас используются в компании.

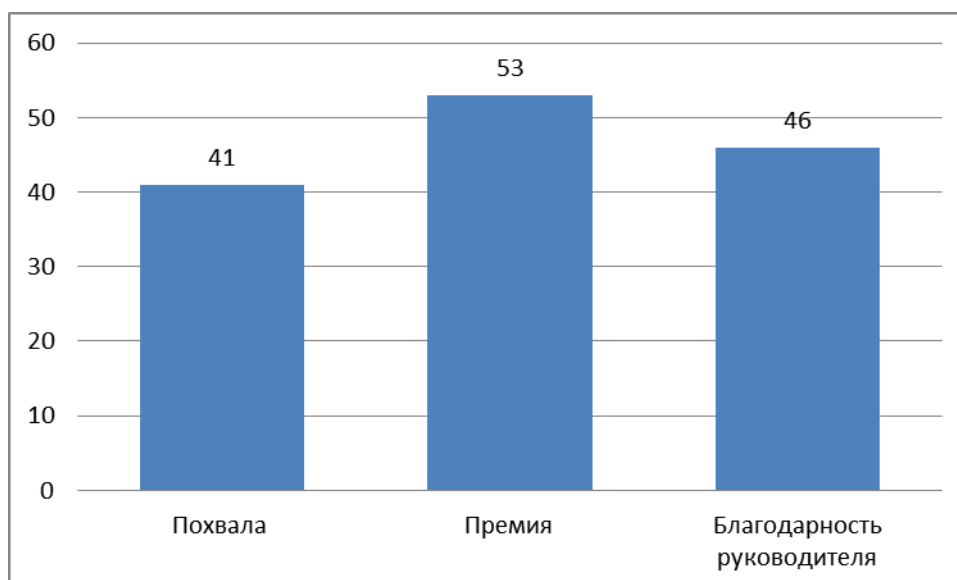


Рис. 2.14. Поощрения сотрудников, которые сейчас используются в компании

По мнению большинства, сейчас на предприятии используется мало поощрений. Обычно они представлены премией и благодарностью и похвалой от руководителя.

На рисунке 2.15 представлены поощрения, которые следовало бы использовать чаще.

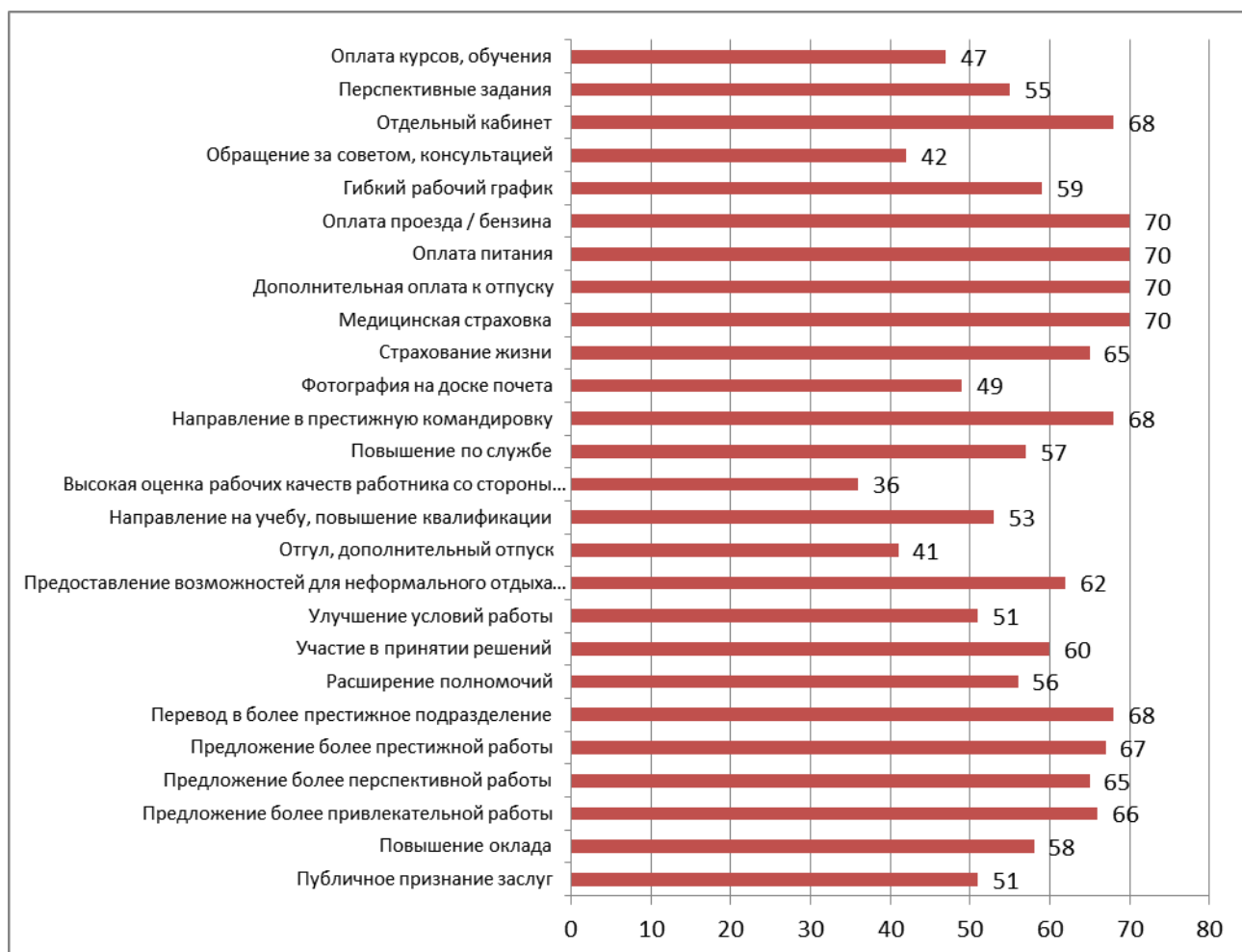


Рис. 2.15. Поощрения, которые следовало бы использовать чаще

По мнению большинства сотрудников, предприятию следовало бы добавить к поощрениям оплату проезда, питания, дополнительную оплату к отпуску, страхование жизни. Также большинство проголосовало за получение более престижных должностей и работы.

Таким образом, анализ системы стимулирования сотрудников показал, что она развита на предприятии недостаточно.

Основными поощрениями, применяемыми на предприятии, является денежная премия, которая конечно важна для сотрудников, но ее одной недостаточно. Сотрудникам важно иметь перспективу карьерного роста, получение более престижных должностей, а также разного вида доплат за заслуги. Кроме того, на предприятии слабо развита система нематериального стимулирования, хотя сотрудникам она интересна.

2.3. Анализ существующей системы стимулирования руководителей

Прежде чем провести анализ существующей системы стимулирования руководящего состава ОАО «Маяк», респонденты были опрошены на общие вопросы, чтобы понять насколько они оценивают систему управления персоналом предприятия в целом.

На рисунке 2.16 представлены критерии привлекательности должности руководителя.

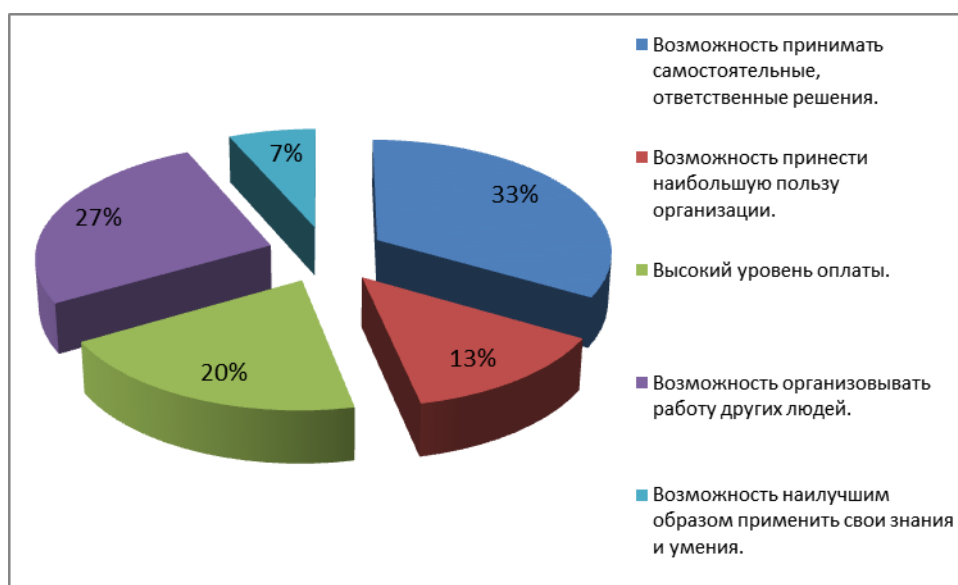


Рис. 2.16. Критерии привлекательности должности руководителя

Большую часть руководителей в своей должности привлекает возможность принимать самостоятельные и ответственные решения (33%). На втором месте – возможность организовывать работу других (27%) и на третьем месте высокий уровень оплаты труда (20%).

90% руководителей связывает с предприятием свое будущее и не рассматривает варианты ухода.

На вопрос об интересной работе руководители ответили следующим образом (рис. 2.17).

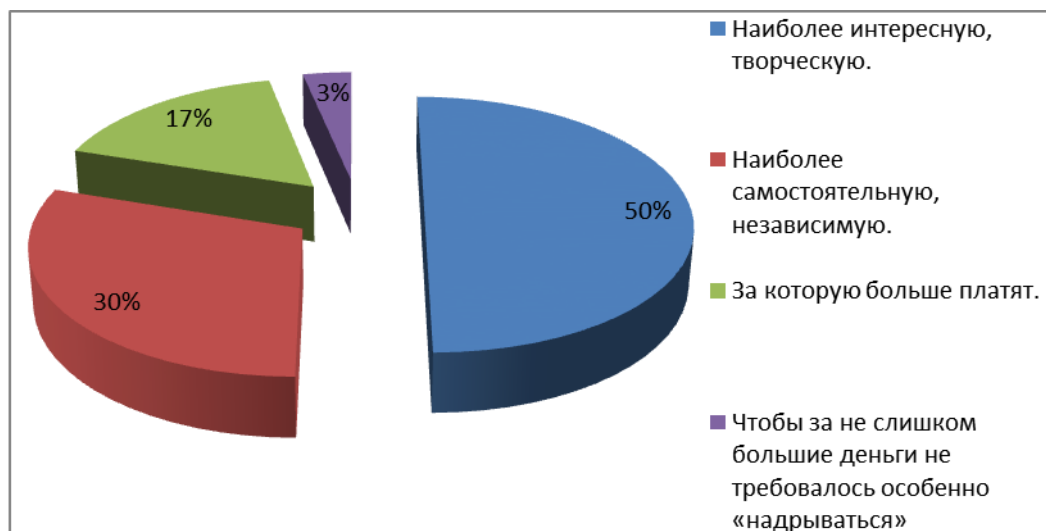


Рис. 2.17. Критерии выбора работы

Таким образом, большинство руководителей выбрали бы наиболее интересную и творческую работу. Так ответило 50% респондентов. 30% сказали, что выбрали бы наиболее самостоятельную и независимую работу. И только 17% выбрали бы работу, исходя из уровня оплаты труда.

На рисунке 2.18 представлены наиболее важные условия труда.

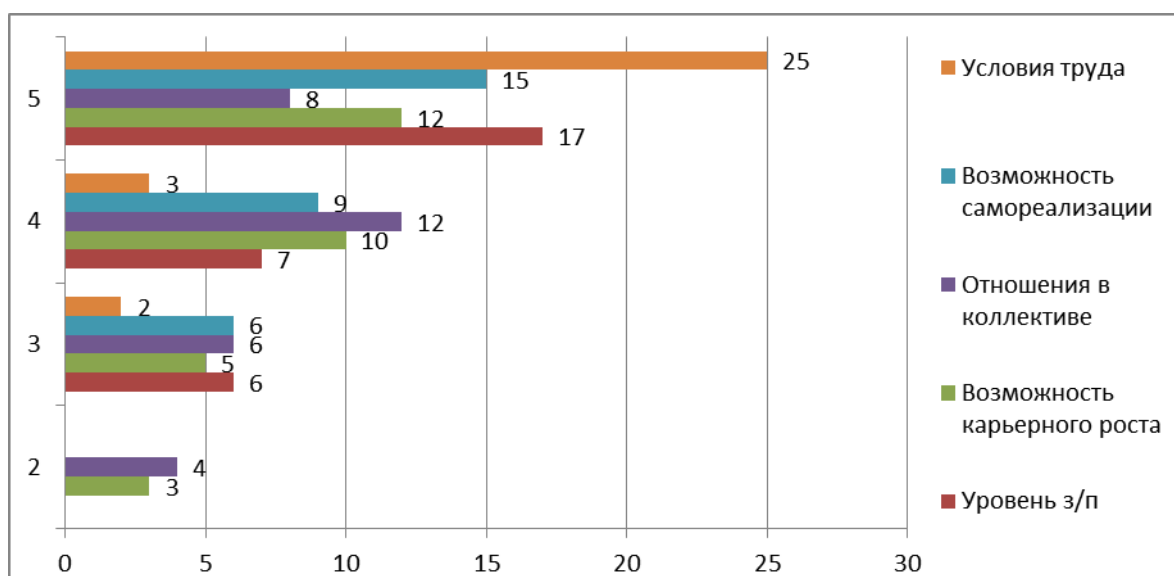


Рис. 2.18. Наиболее важные условия труда для руководителей

Большинство руководителей выбрали наиболее важными факторами – условия труда (25 чел.), уровень заработной платы (17 чел) и возможность самореализации (15 чел.). Последнее условие отличается от ответов сотрудников, которым данный фактор не очень важен. А вот отношения в коллективе стоят по важности на втором месте. Это объясняется тем, что руководители часто сами влияют на отношения в коллективе, поэтому не считают данный фактор первично важным для себя.

Большая часть руководителей считает, что установленная им заработная плата справедлива (60%).

На рисунке 2.19 представлены критерии важности в системе оплаты труда.

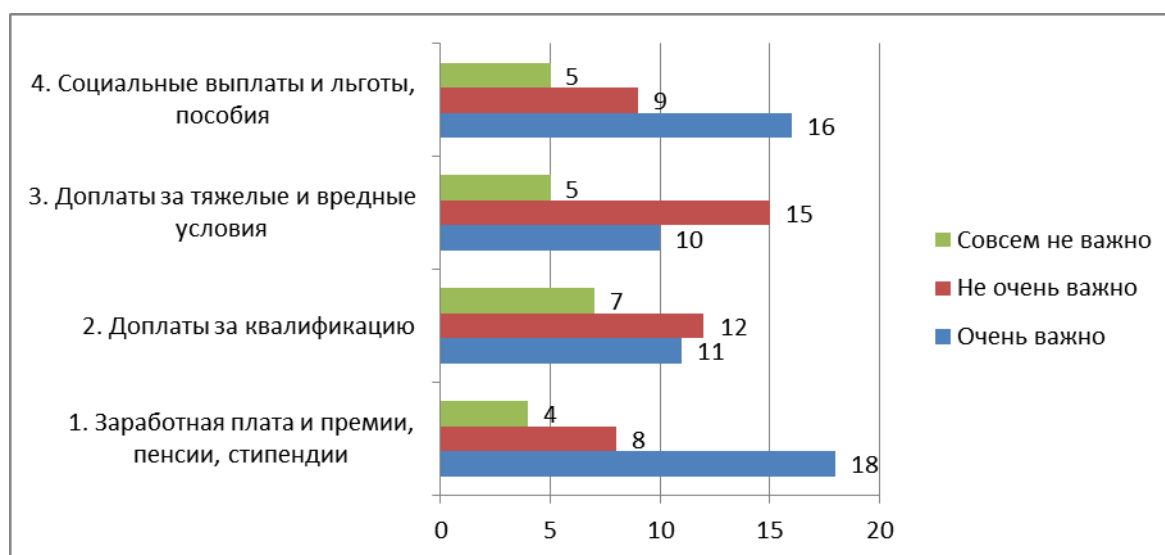


Рис. 2.19. Критерии важности в системе оплаты труда

Наиболее важными критериями руководители считают заработную плату и премии, на втором месте по важности – социальные льготы и выплаты и на третьем доплаты за квалификацию.

Условиями труда руководители удовлетворены. На рабочих местах их все устраивает, а отношения в коллективе считают хорошими.

На рисунке 2.20 представлено отношение к перспективам карьерного роста на предприятии.

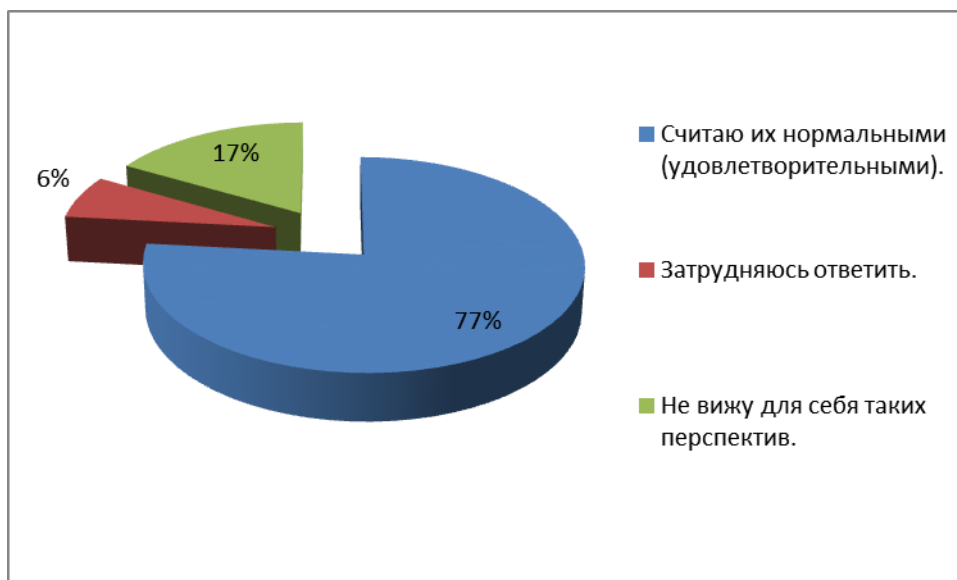


Рис. 2.20. Перспективы карьерного роста на предприятии

77% руководителей считают нормальными перспективы роста внутри предприятия и 17% таких перспектив для себя не видят.

Также руководителям был задан вопрос – участвуют ли они в стимулировании своих сотрудников. Ответы представлены на рисунке 2.21.

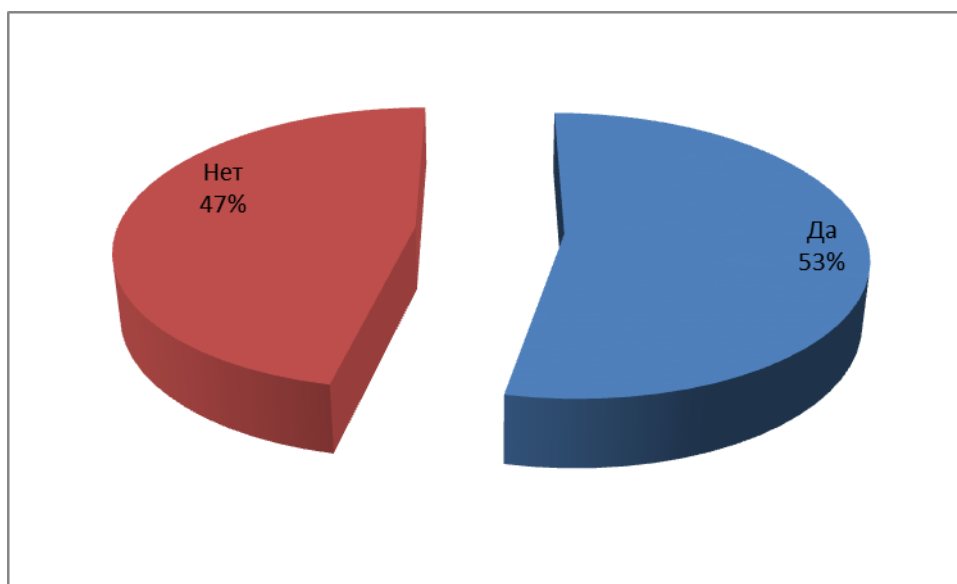


Рис. 2.21. Участие руководителей в стимулировании сотрудников

53% руководителей ответили на данный вопрос положительно и 47% отрицательно. При этом систему стимулирования на предприятии руководители оценивают как среднюю (50%).

Большая часть руководителей считает полезным на предприятии развивать нематериальное стимулирование (рис. 2.22).

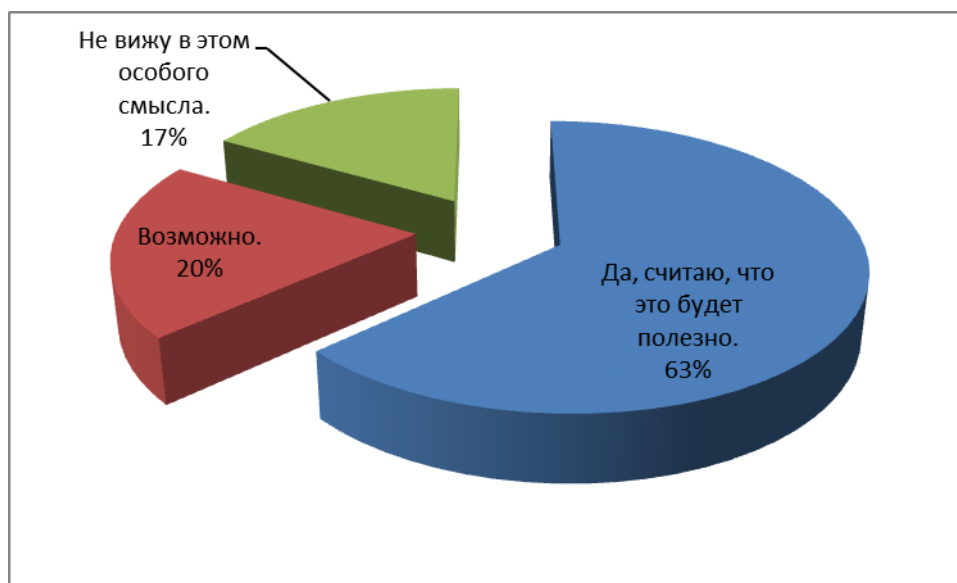


Рис. 2.22. Развитие нематериального стимулирования

На рисунке 2.23 представлены поощрения, которые используются в отношении руководителей в настоящее время.



Рис. 2.23. Поощрения, которые используются в отношении руководителей в настоящее время

Наиболее часто используются такие виды поощрения как участие в принятии решений, премии, улучшение условий работы, обучение.

На рисунке 2.24 представлены поощрения, которые следовало бы использовать чаще.



Рис. 2.24. Поощрения, которые следовало бы использовать чаще

Руководители считают, что стоит чаще использовать такие виды поощрений как дополнительные выплаты: на питание, бензин, отпуск, мед.страховку, повышение оклада. Но также считают, что важно сделать график работы более гибким и заинтересованы в признании заслуг.

Таким образом, ОАО «Маяк» сегодня – это головное динамично развивающееся предприятие Холдинговой компании «Маяк» специализирующееся на производстве и реализации тарных видов бумаги и картона, обойных бумаг, писчепечатных бумаг, бумаги-основы внутреннего слоя бумажно-слоистого пластика и др.

Больше всего в структуре персонала удельный вес занимают рабочие от 62,63% до 61,09%. Это объясняется, тем, что предприятие производственного назначения и больше всего рабочих специальностей.

Большую часть (35%) составляют сотрудники в возрасте от 36 до 45 лет с опытом работы в ОАО «Маяк» от 6 до 10 лет. 27% занимает группа с опытом от 2 до 5 лет. Это говорит, что большая часть персонала не задерживается на предприятии дольше 10 лет.

Анализ системы стимулирования сотрудников показал, что она развита на предприятии недостаточно.

Основными поощрениями, применяемыми на предприятии, является денежная премия, которая конечно важна для сотрудников, но ее одной недостаточно. Сотрудникам важно иметь перспективу карьерного роста, получение более престижных должностей, а также разного вида доплат за заслуги. Кроме того, на предприятии слабо развита система нематериального стимулирования, хотя сотрудникам она интересна.

По мнению большинства сотрудников, предприятию следовало бы добавить к поощрениям оплату проезда, питания, дополнительную оплату к отпуску, страхование жизни. Также большинство проголосовало за получение более престижных должностей и работы.

Анализ системы стимулирования руководителей показала, что в целом руководители довольны занимаемым положением и условиями работы. Для большинства руководителей материальное стимулирование не так важно, от дополнительных выплат они не отказались бы.

На первом месте для руководителей стоит возможность сделать работу более интересной и признание заслуг.

Руководители считают, что стоит чаще использовать такие виды поощрений как дополнительные выплаты: на питание, бензин, отпуск, мед.страховку, повышение оклада. Но также считают, что важно сделать график работы более гибким и заинтересованы в признании заслуг.

Таким образом, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников и руководителей в ОАО «Маяк».

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАЯК»

3.1. Программа повышения эффективности стимулирования сотрудников

Суть мероприятий по совершенствованию системы стимулирования состоит в том, чтобы повысить производительность труда, повысить лояльность, желание работать именно в этой компании.

Цель мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда состоит в повышении производительности труда.

Задачами являются:

- Определить лицо, ответственное за разработку мероприятий – 1 неделя;
- Разработать мероприятие – 6 недель;
- Определить сроки и расходы на мероприятие – 1 неделя;
- Сопоставить результат с начальными целями мероприятия – 1 неделя.
- Сроки разработки и внедрения мероприятий – 3 месяца.

Исполнителями будут являться менеджер по мотивации и руководитель отдела кадров.

Перечень мероприятий по усовершенствованию стимулирования труда представлен в таблице 3.1.

Для формирования эффективной системы стимулирования в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют совершенствовать имеющуюся концепцию и методологию стимулирования труда.

Таблица 3.1.

Программа повышения эффективности стимулирования сотрудников

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат	Ответственное лицо	Срок
1. Внедрение гибкой системы оплаты труда	Заинтересованность служащего в выполнении своих обязанностей	Менеджер по мотивации	07.2018-09.2018
2. Совершенствование условий труда	Служащий чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности	Менеджер по мотивации	07.2018-10.2018
3. Повышение квалификации сотрудников	Возможность продвижения по служебной лестнице	Менеджер по мотивации	Постоянно
4. Создание условий для социальной активности служащего	Создание на рабочих местах духа единой команды	Руководитель отдела кадров	Постоянно
5. Оценка и поощрения достигнутых результатов	С целью повышения результата	Руководитель отдела кадров	Постоянно

Для внедрения разработанных мероприятий ОАО «Маяк» требуется выполнить ряд условий.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

С целью стимулирования труда работников предприятия недостаточно иметь прозрачную и понятную тарифную систему оплаты труда, необходимо разработать систему доплат и надбавок (условно-постоянную часть заработной платы). Основной целью установления доплат и надбавок, по мнению автора, должно быть решение задач работодателя по вознаграждению работников за конкретные достижения и сверхусилия в процессе трудовой деятельности. Иными словами, доплаты и надбавки – эффективный и работоспособный инструмент персонифицированного прецедентного стимулирования работников.

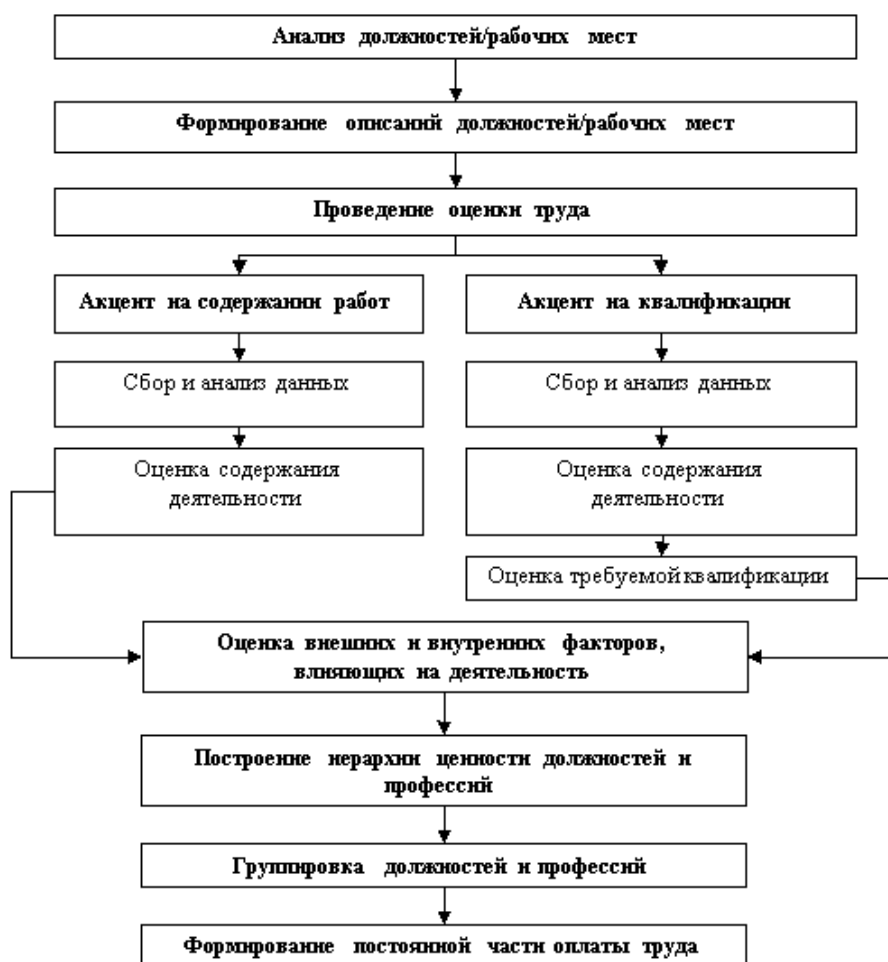


Рис. 3.1. Схема работ по построению постоянной части оплаты труда

Построение системы материального стимулирования персонала (этап 5) представляет собой процесс определения принципов и механизмов материального стимулирования работников, нацеленных на достижение работниками требуемых результатов труда и целевого производственного поведения.

При этом система стимулирования должна отвечать нескольким ключевым требованиям:

1) ориентировать работников на достижение целей предприятия, структурного подразделения и результатов индивидуальной деятельности работника;

2) быть достаточно гибкой, чтобы не ограничивать возможности руководителей по дополнительному поощрению и специальной поддержке особых результатов и инициатив работников;

3) быть простой и прозрачной для понимания;

4) охватывать все категории работников;

5) быть комплексной, то есть включать в себя все необходимые элементы стимулирования.

Результатом работы по построению системы материального стимулирования персонала должны стать измеримые объективные показатели труда для каждого структурного подразделения.

2. Совершенствование условий труда

Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников).

Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

3. Повышение квалификации сотрудников.

Чтобы разработать данное мероприятие требуется:

1) Выбрать ряд сотрудников, которых необходимо обучить.

Это сотрудники, которые либо хотят обучаться, либо делают успехи в работе и их повышение квалификации будет предварительным шагом перед повышением в карьере.

2) Выбрать учебное заведение или тренинг.

Учебное заведение должно быть лицензированным. А тренинг должен отвечать целям, которые ставит компания перед сотрудниками.

3) Оформить сотрудников на обучение.

Внутренние документы о направлении на повышение квалификации

Согласно Письму Минфина России от 16.05.2002 N 04-04-06/88 основанием для направления работников на курсы повышения квалификации могут быть:

– план обучения, в котором указываются причины и цели обучения сотрудников, а также их фамилии и должности;

– приказ руководителя о направлении на повышение квалификации, в котором нужно обосновать производственную необходимость дополнительного образования сотрудника (внедрение нового оборудования, расширение производства и т.п.), а также указать, что он направлен на обучение по инициативе работодателя.

Сведения о повышении квалификации нужно внести в разд. V «Повышение квалификации» личной карточки работника. Но только в случае, если по окончании учебы работник получил удостоверение, свидетельство либо диплом установленного образца. Об этом говорится в п. 28 Типового положения.

Если работник повышает квалификацию с отрывом от производства, то суммы среднего заработка, выплачиваемые ему на период учебы, включаются в расходы на оплату труда на основании п. 19 ст. 255 Налогового кодекса.

Расходы на обучение 1 сотрудника составят максимум 10 000 рублей. Командировочные расходы при отправлении сотрудника в другой город составят 30000 руб. (1000 руб./сутки).

4.Создание условий для социальной активности работников организации.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования организации необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1) Развитие организационной культуры организации (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав организации, открытые принципы руководства и организации, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками организации.

2) Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале организации и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3) Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достижимые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4) «Job» - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достижимые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание организационных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

5) Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах организации, мышление и деятельность с позиции интересов организации.

4. Оценка и поощрение достигнутых результатов

Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Разработка системы рангов работников: работники, приносящие прибыль компании: перевыполняющие план, показывающий высокий объем в конце месяца получают звания: бронзового, серебряного, золотого работника. Работники, заслужившие такие ранги, получают специальные отличительные знаки: нагрудные значки. Их успех широко пропагандируется. Фотографии вывешиваются в торговом зале на доске почета.

Нематериальное вознаграждение лучших работников, чтоб работник сам мог выбрать вознаграждение: абонемент на фитнес, бассейн, тренажерный зал, солярий, либо сертификат в салон красоты, на массаж, поездка на экскурсию, билет в кино и т. д.

Расходы на приобретение вознаграждений составит не более 10 000 мес.ц.

Таким образом, основными мероприятиями в программе стимулирования сотрудников будут:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда;
2. Совершенствование условий труда;
3. Повышение квалификации сотрудников;
4. Создание условий для социальной активности;
5. Оценка и поощрения достигнутых результатов.

3.2. Программа повышения эффективности стимулирования руководителей

Разработка системы стимулирования руководителей должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

1. Сначала необходимо провести обучающий семинар для руководителей компании, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей компании – это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будет неэффективной.

2. Премии за выполнение KPI

Правильно внедренная и используемая система KPI позволяет контролировать и измерять эффективность не только конкретного сотрудника, но и всего отдела, и всей организации в целом. То есть это не только система премирования, но и в более широком смысле инструмент оценки деятельности компании.

$$\text{Результат} = (\text{фактический показатель} - \text{база}) / (\text{норма} - \text{база}) \times 100\% \quad (7)$$

Эта формула основана на зависимости результата от нормы. Так рассчитывается каждый показатель. Затем нужно определить с помощью удельного веса, выраженного в процентах, средний коэффициент

результативности сотрудника. Если результат достигает 100% – норма выполнена. Если превышает – начинает работать система премирования.

3. Дополнительные методы поощрения: ДМС.

В связи с низким уровнем обязательного медицинского страхования добровольное становится все более значимым и относится к существенным элементам социальной мотивации персонала. ДМС позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, стабилизирует отношения в коллективе, формирует атмосферу доверия к предприятию и его руководству, экономит рабочее время, а следовательно, повышает производительность труда.

Такой вид страхования востребован в основном корпоративными клиентами. Включение полиса ДМС в соцпакет предприятия - сильное конкурентное преимущество на рынке труда. Кроме того, забота о здоровье сотрудников является свидетельством развитой корпоративной культуры. Сотрудники получают возможность использовать значительно меньше собственных ресурсов на непредвиденные траты по укреплению здоровья, получать квалифицированные медицинские услуги дополнительно к нормативам, установленным обязательным страхованием.

В таблице 3.2 представлена программа повышения системы стимулирования руководителей.

Таблица 3.2

Программа повышения системы стимулирования руководителей

Наименование мероприятия	Задачи	Ответственное лицо	Срок
1	2	3	4
1.Обучение	1. Поиск эффективных курсов по специализации каждого руководителя; 2. Оценка их эффективности; 3. Оплата курсов.	Руководитель отдела персонала	07.2018-12.2018

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4
2. Премии по результатам КРІ	1. Внедрение системы КРІ для руководителей; 2. Определение нормативов; 3. Определение системы премирования при превышении системы КРІ.	Руководитель отдела персонала	08.2018-11.2018
3. Внедрение ДМС	1. Выбор страховой компании; 2. Оценка затрат; 3. Внедрение ДМС	Руководитель отдела персонала	07.2018-09.2018

Таким образом, благодаря новой системе стимулирования, руководители станут более квалифицированными, оценка их результатов станет более прозрачной, что отразится на оплате труда, а внедрение ДМС станет дополнительной мерой стимулирования не только руководителей, но и сотрудников, желающих стать руководителями.

3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для внедрения разработанных мероприятий необходимо посчитать затраты на них. Расходы изображены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Расходы на разработку и внедрение мероприятий по стимулированию, руб.

Название мероприятия	Задачи	Расходы единовременные	Расходы ежемесячные
1	2	3	4
1. Повышение квалификации сотрудников	1. Оплата обучения (на 1 сотр);		10 000
	2. Командировочные расходы на 1 сотр. в течение обучения - 1 мес.).		20 000
	ИТОГО:		30000
2. Создание условий для социальной активности работников организации.	1. Расходы на аренду помещения (1 вечер);		5 000
	2. Расходы на инвентарь;	3 000	
	3. Расходы на еду и напитки;		15 000
	ИТОГО:	3000	20000
3. Оценка и поощрения достигнутых результатов	1. Расходы на приобретение призов		10 000
4. Обучение руководителей, 21 чел.	Оплата обучения (на 1 сотр);		15000
	3. Командировочные расходы на 1 сотр. в течение обучения - 1 мес.).		30000
	ИТОГО:		45000

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4
Премии по результатам КРІ	1. Внедрение системы КРІ (привлечение консультанта)	50000	
	2. Премии за превышение результатов	1/10 от ФОТ руководителей	63000
Внедрение ДМС	Оплата страховых взносов		52500
ИТОГО		53000	220500

Таким образом, на проведение мероприятий по стимулированию сотрудников предприятия ежемесячные расходы составят 220500 руб., а всего 273500 руб.

Благодаря новой системе стимулирования планируется повысить производительность труда, чтоб в свою очередь повлияет на выручку.

При пессимистичном прогнозе рост выручки составит 5%.

При реалистичном прогнозе рост выручки составит 10%.

При оптимистично прогнозе рост выручки составит 15%.

В таблице 3.4 приведен расчет прибыли при различных прогнозах.

Таблица 3.4

Оценка экономического эффекта

Наименование	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Выручка, тыс. руб.	26500	26500	26500
Прирост выручки, %	5%	10%	15%
Прирост выручки, тыс. руб.	1325	2650	3975
Расходы за год, тыс. руб.	2646	2646	2646
Итого прирост выручки,	-1321	4	1326

тыс. руб.			
-----------	--	--	--

Получается, что при пессимистическим прогнозе экономический эффект от системы стимулирования нецелесообразен.

При реалистичном сценарии экономический эффект составит 1,0015 руб. на руб. затрат.

При оптимистичном сценарии экономический эффект составит 1,5 руб. на руб. затрат.

Таким образом, на основании проведенного анализа основными мероприятиями в программе стимулирования сотрудников будут:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда;
2. Совершенствование условий труда;
3. Повышение квалификации сотрудников;
4. Создание условий для социальной активности;
5. Оценка и поощрения достигнутых результатов.

Благодаря новой системе стимулирования, руководители станут более квалифицированными, оценка их результатов станет более прозрачной, что отразится на оплате труда, а внедрение ДМС станет дополнительной мерой стимулирования не только руководителей, но и сотрудников, желающих стать руководителями.

Предложенные мероприятия будут эффективны, если принесут предприятию экономический эффект в виде 10% и более прироста выручки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование играют неоценимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления. Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

Метод стимулирования персонала – это постоянное признание подвигов и личных заслуг отдельно взятых сотрудников. Сейчас все больше внимания уделяется внедрению новых методик мотивации сотрудников. Стоит заметить, что стараются найти не только бонусы в виде высокой заработной платы или больших премий, но и еще найти и внедрить не экономический способ стимулирования персонала.

Основным методом исследования эффективности системы стимулирования персонала в ОАО «Маяк», будет анкетирование, в котором примут участие 100 сотрудников организации. Целью проведенного исследования является разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации на примере ОАО «Маяк».

ОАО «Маяк» сегодня – это головное динамично развивающееся предприятие Холдинговой компании «Маяк» специализирующееся на производстве и реализации тарных видов бумаги и картона, обойных бумаг, писчепечатных бумаг, бумаги-основы внутреннего слоя бумажно-слоистого пластика и др.

Больше всего в структуре персонала удельный вес занимают рабочие от 62, 63% до 61,09%. Это объясняется, тем, что предприятие производственного назначения и больше всего рабочих специальностей.

Большую часть (35%) составляют сотрудники в возрасте от 36 до 45 лет с опытом работы в ОАО «Маяк» от 6 до 10 лет. 27% занимает группа с опытом от 2 до 5 лет. Это говорит, что большая часть персонала не задерживается на предприятии дольше 10 лет.

Анализ системы стимулирования сотрудников показал, что она развита на предприятии недостаточно.

Основными поощрениями, применяемыми на предприятии, является денежная премия, которая конечно важна для сотрудников, но ее одной недостаточно. Сотрудникам важно иметь перспективу карьерного роста, получение более престижных должностей, а также разного вида доплат за заслуги. Кроме того, на предприятии слабо развита система нематериального стимулирования, хотя сотрудникам она интересна.

По мнению большинства сотрудников, предприятию следовало бы добавить к поощрениям оплату проезда, питания, дополнительную оплату к отпуску, страхование жизни. Также большинство проголосовало за получение более престижных должностей и работы.

Анализ системы стимулирования руководителей показала, что в целом руководители довольны занимаемым положением и условиями работы. Для большинства руководителей материальное стимулирование не так важно, от дополнительных выплат они не отказались бы.

На первом месте для руководителей стоит возможность сделать работу более интересной и признание заслуг.

Руководители считают, что стоит чаще использовать такие виды поощрений как дополнительные выплаты: на питание, бензин, отпуск, мед.страховку, повышение оклада. Но также считают, что важно сделать график работы более гибким и заинтересованы в признании заслуг.

Таким образом, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников и руководителей в ОАО «Маяк».

Основными мероприятиями в программе стимулирования сотрудников будут:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда;
2. Совершенствование условий труда;
3. Повышение квалификации сотрудников;
4. Создание условий для социальной активности;
5. Оценка и поощрения достигнутых результатов.

Разработка системы стимулирования руководителей должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

Предлагается для стимулирования руководящего состава внедрить такие методы:

- обучение руководителей;
- премии по результатам КРІ;
- внедрение ДМС.

Благодаря новой системе стимулирования, руководители станут более квалифицированными, оценка их результатов станет более прозрачной, что отразится на оплате труда, а внедрение ДМС станет дополнительной мерой стимулирования не только руководителей, но и сотрудников, желающих стать руководителями.

Предложенные мероприятия будут эффективны, если принесут предприятию экономический эффект в виде 10% и более прироста выручки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Артюхова, И.В., Гаврилова, Л.О. Методы организационного стимулирования труда персонала [Текст]// Инновационная наука. – 2015. – №7-1. – С.76-78
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации [Текст]. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
3. Афанасьева, Л.А. Социально-экономические факторы стимулирования результативности труда персонала [Текст]// Основы ЭУП. – 2017. –№3. – С.94-97
4. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты [Текст]: Учебн. пособие. – К.: МЗУУП, 2015. – С.160 – 187.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений // Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 315 с.
6. Баннова, Г.Ю., Абакумов, И.В. Новые подходы к стимулированию труда [Текст]// Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №10. – С.20-25
7. Барбарская, М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе [Текст] // Основы ЭУП. – 2014. – №4 (16). – С.118-122
8. Белоножкова, Е.Ю., Игнатенко, А.А., Кукарцев, А.В. Методы материального стимулирования персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – №7. – С.128-129
9. Белашова, В.В., Рощектаев, С.А. Моральные и материальные виды стимулирования персонала [Текст]// Инновационная наука. – 2017. – №4-2. – С.179-181

10. Бурыхин, Б.С., Макашева, Ю.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом [Текст]// Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2015. – №2 (22). – 45-49
11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 2015. – 384 с.
12. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 688 с.
13. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 416 с.
14. Волковицкая, Г.А. Система стимулирования персонала как объект социологии управления [Текст]// Вестник ТГУ. – 2017. – №.12 – С.300-304
15. Гапонова, О.С. Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития [Текст]// Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №1 (24). – С.124-133
16. Гапонова, О.С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций [Текст]// Вестник ННГУ. 2016. – №1. – С.86-90
17. Гусарова, М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии [Текст]// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – №4. – С.14-22
18. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст]. СПб.: Изд-во «Питер», 2014. – 832 с.
19. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
20. Дробышева, В.Г., Костылев, А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности [Текст]// Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №11. – С.72-77
21. Дуданов, Е.И., Толстякова, О.В. Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях [Текст]//

Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – №1. – С.108-115

22. Жеребов, Е.Д. Управление социальными резервами повышения производительности труда в организации посредством реализации программ стимулирования персонала [Текст] // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2016. – №65. – С. 115-119

23. Иваненко, Л.В., Когдин, А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала [Текст]// Основы ЭУП. – 2016. – №5 (11). – С.73-76

24. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]. Мастера психологии. – СПб.: Питер, 2016. – 200 с.

25. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

26. Каминская, К.Р. Повышение социально-экономической результативности предприятия путем совершенствования системы материального и нематериального стимулирования персонала [Текст]// Теория и практика общественного развития. – 2016. – №4. – С.279-281

27. Качан, П.А. Система мотивации и стимулирования персонала как фактор повышения эффективности производства [Текст]// НиКа. – 2017. – №. – С.336-338

28. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 450 с.

29. Колосова, О.Г. Организация оплаты труда как фактор конкурентоспособности предприятия на рынке [Текст]// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №2. – С.84-89

30. Корзенко, Н. И., Тимакова Т. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]// Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1 (356). – С.124-126

31. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст]. – СПб: Питер, 2016. – 230 с.

32. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
33. Любичкая, В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде [Текст]// Известия БГУ. 2016. – №1. – С.56-59
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]. – М.: Инфра-М, 2015. – 250 с.
35. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь [Текст]. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.
36. Матухнов, О.С., Терехин, В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала [Текст]// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – №3 (42). – С.82-85
37. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие [Текст]. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
38. Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы показателей [Текст]// Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – №5 (24). – С.194
39. Мордовин, С.К. Управление персоналом: Современная российская практика [Текст]. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. – 190 с.
40. Носенко, А.А. Инновации и стимулирование персонала к риску [Текст]// Вестник ГУУ. – 2016. – №2. – С.149-153
41. Нотченко, В.В., Жукова, М.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст]// Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2015. – №2. – С.23-27
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

43. Ожгибесова, Е. В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия [Текст]// Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2017. – №36. – С.56-58
44. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
45. Пилдич, Дж. Путь к покупателю [Текст]: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2015. – 207 с.
46. Питерс, Т., Уотермен, Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст]: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2016. – 230 с.
47. Погосян, М.С. Место социальных программ в системе стимулирования труда персонала организации [Текст]// Бизнес в законе. – 2016. – №4. – С.214-218
48. Пшенников, В. Уроки менеджмента. Управление, рождающее творчество [Текст]// Япония. – 2015. – №9. – С. 18.
49. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Текст]. Учебное пособие для студентов вузов/ К.В. Решетникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 с.
50. Роджерс, Ф. Дж. Взгляд изнутри. Человек - фирма – маркетинг [Текст]. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2016. – С. 230 - 235.
51. Родин, Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации [Текст]// Вестник ВУиТ. – 2015. – №1 (33). – С.153-162
52. Синявина, В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности [Текст]. – М: Экономика, 2014. – 253 с.
53. Скок, С.П. Построение системы нематериального стимулирования [Текст]// Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – №1. – С.103-105
54. Сотников, С.А. Управление персоналом организации [Текст]. – М.: КноРус, 2013. – 512 с.
55. Стратегический менеджмент [Текст]/ Под ред. ПетроваА. Н. – СПб.: Питер, 2015. – 496 с.

56. Соболевская, А.А. Проблемы мотивации труда в международном менеджменте [Текст]// Труд за рубежом. – 2016. – №4. – С. 66-83.
57. Теплова, Т. В. Управленческие решения [Текст]. Стратегия и тактика: Уч. пособие. – М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2015. – 264 с.
58. Тимошенко, И., Соснин, А. Мотивация личности и человеческих ресурсов [Текст]. - К.: Изд-во Европейского ун-та, 2015. – С 267-273.
59. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика [Текст]. Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 256 с.
60. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст]. – СПб.: Канди, 2014. – 310 с.
61. Троицкая, Н.А. Управление персоналом [Текст]. - М.: КноРус, 2013. – 624 с.
62. Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 576 с.
63. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст]// Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №6 (052). – С.138-144
64. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]. – М.: Тандем, 2015. – С. 216 - 260.
65. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст]: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 447 с.
66. Филосова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 271с.
67. Шамрай, С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия [Текст]// Теория и практика общественного развития. – 2017. – №4. – С. 59-62

68. Шмаков, А.Г., Топоркова, А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала [Текст]// Вестник ЧелГУ. – 2016. – №3 (294). – С.103-106

69. Яссин, Х. Перспективы развития системы управления персоналом организации [Текст]// Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – №1 (7). – С.247-250

70. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации Знание. Понимание. Умение [Текст]. – 2015. – № 4. – С.61-67.

ГЛОССАРИЙ

1. Активная текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное не удовлетворенностью работника рабочим местом: условиями труда, быта и т.д.

2. Кадры - штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

3. Кадровое планирование - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

4. Материальное стимулирование работников - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Различают денежное и неденежное материальное стимулирование.

5. Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

6. Моральное стимулирование - стимулирование труда, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Методами морального стимулирования являются: вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения.

7. Нематериальное стимулирование - стимулирование труда, включающее:

- моральное стимулирование;

- стимулирование свободным временем;
- организационное стимулирование.

8. Организационное стимулирование - стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.

9. Пассивная текучесть кадров - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью предприятием-работодателем конкретным работником.

10. Потенциальная текучесть кадров - готовность работников к смене места работы.

11. Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом. Стимулирование труда - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

12. Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

13. Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Анкета для сотрудников

Анкета

Уважаемые респонденты! Анкетирование проводится с целью оценки системы стимулирования персонала в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы мы постараемся учесть для улучшения существующей системы стимулирования персонала в ОАО «Маяк».

1. Анализ количественного и качественного состава персонала

1. Какое количество сотрудников на вашем предприятии?

2. Часто ли сотрудники вашего предприятия увольняются?

- а) да
- б) нет
- в) не знаю

3. Какова основная причина ухода ваших коллег с данного предприятия?

- а) не устраивала оплата
- б) не устраивали условия труда
- в) нет карьерного роста
- г) свой вариант ответа _____

4. Ваша позиция в организации:

- а) руководитель
- б) служащий
- в) рабочий

5. Какие задачи выполняете?

- а) Разнообразные
- б) Рутинные
- в) 50/50

6. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию и стимулирование сотрудников?

- а) Да, успешно
- б) Да, безуспешно
- в) Это никак не проявляется
- г) Действия руководства только понижают мотивацию

7. Как Вы оцениваете систему стимулирования сотрудников на предприятии в целом?

- а) Высокая
- б) Средняя
- в) Скорее низкая

8. Вы четко знаете стоящие перед вами рабочие задачи?

- а) Да
- б) Нет

9. Хотели бы Вы и дальше работать в Компании?

- 1. Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).
- 2. Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.
- 3. Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.
- 4. Ищу другую работу и уйду, как только найду.

10. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

- а) Положительный.
- б) Скорее положительный.
- в) Скорее отрицательный.
- г) Отрицательный.

2. Анализ существующей системы стимулирования сотрудников

11. Оцените, пожалуйста, степень важности следующих условий труда для вас лично.

Наименование	1	2	3	4	5
Уровень з/п					
Возможность карьерного роста					
Отношения в коллективе					
Возможность самореализации					
Условия труда					

12. Я считаю, что зарплата должна быть пусть и не очень большой, но стабильной и гарантированной?

- а) Да
- б) Нет

13. Установленная мне заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой работе?

- а) Да
- б) Нет

14. Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Наименование	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			

3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			

Продолжение приложения 1

15. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

- а) да
- б) нет

16. Удовлетворены ли вы условиями на рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме?

- а) Да
- б) Нет

17. Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях?

- а) Да
- б) Нет

18. Управление рабочим процессом в компании поставлено хорошо и рационально, руководители действуют эффективно и правильно?

- а) Да
- б) Нет

19. Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Компании

1. Считаю их нормальными (удовлетворительными).
2. Затрудняюсь ответить.
3. Не вижу для себя таких перспектив.
4. Свой вариант ответа:

20. Хотели бы Вы стать руководителем? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
9. Другое: _____

21. Считаете ли Вы нужным развивать в Компании моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

1. Да, считаю, что это будет полезно.
2. Возможно.
3. Не вижу в этом особого смысла.

22. Отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

№	Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
1	Похвала		
2	Публичное признание заслуг		
3	Повышение оклада		
4	Премия		
5	Предложение более привлекательной работы		
6	Предложение более перспективной работы		
7	Предложение более престижной работы		
8	Перевод в более престижное подразделение		
9	Расширение полномочий		
10	Участие в принятии решений		
11	Улучшение условий работы		
12	Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)		
13	Благодарность руководителя		
14	Отгул, дополнительный отпуск		
15	Направление на учебу, повышение квалификации		
16	Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя		
17	Повышение по службе		
18	Направление в престижную командировку		
19	Фотография на доске почета		
20	Страхование жизни		
21	Медицинская страховка		
22	Дополнительная оплата к отпуску		
23	Оплата питания		
24	Оплата проезда / бензина		

Продолжение приложения 1

25	Гибкий рабочий график		
26	Обращение за советом, консультацией		
27	Отдельный кабинет		
28	Перспективные задания		
29	Оплата курсов, обучения		

3. Личные данные

23. Ваш пол:

- 1) мужской
- 2) женский

24. Ваш возраст: ____ лет

25. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

Благодарим за участие!

Анкета для руководителей

Анкета

Уважаемые респонденты! Анкетирование проводится с целью оценки системы стимулирования персонала в организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы мы постараемся учесть для улучшения существующей системы стимулирования персонала в ОАО «Маяк».

1. Что Вас привлекает в должности руководителя больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Другое: _____
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

2. Хотели бы Вы и дальше работать в Компании?

1. Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).
2. Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.
3. Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.
4. Ищу другую работу и уйду, как только найду.

3. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один вариант ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

4. Оцените, пожалуйста, степень важности следующих условий труда для вас лично.

Наименование	1	2	3	4	5
Уровень з/п					
Возможность карьерного роста					
Отношения в коллективе					
Возможность самореализации					
Условия труда					

5. Установленная мне заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой работе?

- в) Да
- г) Нет

6. Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Наименование	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			

7. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

- а) да
- б) нет

8. Удовлетворены ли вы условиями на рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме?

- а) Да
- б) Нет

9. Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях?

- а) Да
- б) Нет

10. Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Компании

- 1. Считаю их нормальными (удовлетворительными).
- 2. Затрудняюсь ответить.
- 3. Не вижу для себя таких перспектив.
- 4. Свой вариант ответа:

11. Принимаете ли вы участие в стимулировании своих сотрудников?

- а) Да
- б) Нет

12. Как Вы оцениваете систему стимулирования сотрудников на предприятии в целом?

- а) Высокая
- б) Средняя
- в) Скорее низкая

13. Считаете ли Вы нужным развивать в Компании моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

- 1. Да, считаю, что это будет полезно.
- 2. Возможно.
- 3. Не вижу в этом особого смысла.

14. Отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

№	Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
1	Похвала		
2	Публичное признание заслуг		
3	Повышение оклада		
4	Премия		
5	Предложение более привлекательной работы		
6	Предложение более перспективной работы		
7	Предложение более престижной работы		
8	Перевод в более престижное подразделение		
9	Расширение полномочий		
10	Участие в принятии решений		
11	Улучшение условий работы		
12	Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)		
13	Благодарность руководителя		
14	Отгул, дополнительный отпуск		
15	Направление на учебу, повышение квалификации		
16	Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя		
17	Повышение по службе		
18	Направление в престижную командировку		
19	Фотография на доске почета		
20	Страхование жизни		
21	Медицинская страховка		
22	Дополнительная оплата к отпуску		
23	Оплата питания		

24	Оплата проезда / бензина		
----	--------------------------	--	--

Продолжение приложения 2

25	Гибкий рабочий график		
26	Обращение за советом, консультацией		
27	Отдельный кабинет		
28	Перспективные задания		
29	Оплата курсов, обучения		

Личные данные

15. Ваш пол:

- 1) мужской
- 2) женский

16. Ваш возраст: ____ лет

17. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

Благодарим

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сводные данные анкеты для сотрудников

Таблица 1.

Какое количество сотрудников на вашем предприятии?

	Чел.	%
около 500	70	100

Таблица 2.

Часто ли сотрудники вашего предприятия увольняются?

	Чел.	%
да	24	34
нет	21	30
не знаю	25	36

Таблица 3.

Какова основная причина ухода ваших коллег с данного предприятия?

	Чел.	%
не устраивала оплата	36	51
не устраивали условия труда	27	39
нет карьерного роста	7	10
свой вариант ответа	0	

Таблица 4.

Ваша позиция в организации

	Чел.	%
руководитель		
служащий	14	20
рабочий	56	80

Таблица 5

Какие задачи выполняете?

	Чел.	%
Разнообразные	10	14
Рутинные	37	53
50/50	23	33

Таблица 6.

Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию и стимулирование сотрудников?

	Чел.	%
Да, успешно	19	27
Да, безуспешно	24	34
Это никак не проявляется	18	26
Действия руководства только понижают мотивацию	9	13

Таблица 7.

Как Вы оцениваете систему стимулирования сотрудников на предприятии в целом?

	Чел.	%
Высокая	13	19
Средняя	23	33
Скорее низкая	34	49

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 8.

Вы четко знаете стоящие перед вами рабочие задачи?

	Чел.	%
Да	49	40
Нет	21	30

Таблица 9.

Хотели бы Вы и дальше работать в Компании?

	Чел.	%
Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).	37	53
Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.	16	23
Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.	9	13
Ищу другую работу и уйду, как только найду.	8	11

Таблица 10.

Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

	Чел.	%
Положительный.	11	16
Скорее положительный.	23	33
Скорее отрицательный.	28	40
Отрицательный.	8	11

Анализ существующей системы стимулирования сотрудников

Таблица 11.

Оцените, пожалуйста, степень важности следующих условий труда для вас лично.

Наименование	1	2	3	4
Уровень з/п				3
Возможность карьерного роста		15	15	21
Отношения в коллективе	4	7	13	17
Возможность самореализации	3	9	16	24
Условия труда		6	8	5

Таблица 12.

Я считаю, что зарплата должна быть пусть и не очень большой, но стабильной и гарантированной?

	Чел.	%
Да	52	74

Нет	18	26
-----	----	----

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 13.

Установленная мне заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой работе?

	Чел.	%
Да	47	67
Нет	23	33

Таблица 14.

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Наименование	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Зарботная плата и премии, пенсии, стипендии	64	5	1
2. Доплаты за квалификацию	34	25	11
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия	31	27	12
4. Социальные выплаты и льготы, пособия	42	22	6

Таблица 15.

Удовлетворены ли Вы условиями труда?

	Чел.	%
да	39	56
нет	31	44

Таблица 16.

Удовлетворены ли вы условиями на рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме?

	Чел.	%
Да	54	77
Нет	16	23

Таблица 17.

Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях?

	Чел.	%
Да	47	67
Нет	23	33

Таблица 18.

Управление рабочим процессом в компании поставлено хорошо и рационально, руководители действуют эффективно и правильно?

	Чел.	%
--	-------------	----------

Да	39	56
Нет	31	44

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 19.

Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Компании

	Чел.	%
Считаю их нормальными (удовлетворительными).	35	50
Затрудняюсь ответить.	20	29
Не вижу для себя таких перспектив.	15	21
Свой вариант ответа:		

Таблица 20.

Хотели бы Вы стать руководителем? Дайте один или два ответа

	Чел.	%
Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	3	4
Не против, если нужно для пользы дела.	17	24
Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.	9	13
Да, если это будет должным образом оплачиваться.	30	43
Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.	7	10
Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.	2	3
Да, чем я хуже других?	1	1
Нет, это слишком большая нагрузка для меня.	1	1
Другое		

Таблица 21.

Считаете ли Вы нужным развивать в Компании моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

	Чел.	%
Да, считаю, что это будет полезно.	46	66
Возможно.	18	26
Не вижу в этом особого смысла.	6	9

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 22.

Отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
Похвала	41	29
Публичное признание заслуг	19	51
Повышение оклада	12	58
Премия	53	17
Предложение более привлекательной работы	4	66
Предложение более перспективной работы	5	65
Предложение более престижной работы	3	67
Перевод в более престижное подразделение	2	68
Расширение полномочий	14	56
Участие в принятии решений	10	60
Улучшение условий работы	19	51
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	8	62
Благодарность руководителя	46	24
Отгул, дополнительный отпуск	29	41
Направление на учебу, повышение квалификации	17	53
Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя	34	36
Повышение по службе	13	57
Направление в престижную командировку	2	68

Фотография на доске почета	21	49
----------------------------	----	----

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Продолжение таблицы 22

Страхование жизни	5	65
Медицинская страховка	0	70
Дополнительная оплата к отпуску	0	70
Оплата питания	0	70
Оплата проезда / бензина	0	70
Гибкий рабочий график	11	59
Обращение за советом, консультацией	28	42
Отдельный кабинет	2	68
Перспективные задания	15	55
Оплата курсов, обучения	23	47

Таблица 23.

Ваш пол

	Чел.	%
1) мужской	38	54
2) женский	32	46

Таблица 24.

Ваш возраст

	Чел.	%
до 25	8	11
от 26 до 35	21	30
от 36 до 45	35	50
от 46 до 55	29	41
от 56 и более	7	10

Таблица 25.

Как долго Вы работаете в данной организации?

	Чел.	%
до 1 года	16	23
от 2 до 5 лет	27	39
от 6 до 10 лет	29	41
от 11 до 20 лет	15	21
от 20 лет	13	19

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Сводные данные анкеты для руководителей

Таблица 1.

Что Вас привлекает в должности руководителя больше всего? Дайте один или два ответа

	Чел.	%
Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	10	33
Возможность принести наибольшую пользу организации.	4	13
Высокий уровень оплаты.	6	20
Возможность организовывать работу других людей.	8	27
Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.	2	6
Другое		
Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.		

Таблица 2.

Хотели бы Вы и дальше работать в Компании?

	Чел.	%
Да, я связываю с ней свое будущее (по крайней мере, ближайшее).	27	90
Скорее да, но могу уйти, если мне предложат что-нибудь лучшее.	3	10
Подумываю о том, стоит ли здесь оставаться.		
Ищу другую работу и уйду, как только найду.		

Таблица 3.

Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один вариант ответа

	Чел.	%
Наиболее интересную, творческую.	15	50
Наиболее самостоятельную, независимую.	9	30
За которую больше платят.	5	17
Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»	1	3

Не могу представить, что я уйду из нашей организации.		
---	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 4.

Оцените, пожалуйста, степень важности следующих условий труда для вас лично.

Наименование	1	2	3
Уровень з/п			6
Возможность карьерного роста		3	5
Отношения в коллективе		4	6
Возможность самореализации			6
Условия труда			2

Таблица 5.

Установленная мне заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой работе?

	Чел.	%
Да	18	60
Нет	12	40

Таблица 6.

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Наименование	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии	18	8	4
2. Доплаты за квалификацию	11	12	7
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия	10	15	5
4. Социальные выплаты и льготы, пособия	16	9	5

Таблица 7.

Удовлетворены ли Вы условиями труда?

	Чел.	%
Да	25	83
Нет	5	17

Таблица 8.

Удовлетворены ли вы условиями на рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме?

	Чел.	%

Да	29	97
Нет	1	3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 9.

Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях?

	Чел.	%
Да	26	87
Нет	4	13

Таблица 10.

Ваше мнение о перспективах своего роста (карьеры) в Компании

	Чел.	%
Считаю их нормальными (удовлетворительными).	23	77
Затрудняюсь ответить.	2	7
Не вижу для себя таких перспектив.	5	17
Свой вариант ответа:		

Таблица 11.

Принимаете ли вы участие в стимулировании своих сотрудников?

	Чел.	%
Да	16	53
Нет	14	47

Таблица 12.

Как Вы оцениваете систему стимулирования сотрудников на предприятии в целом?

	Чел.	%
Высокая	8	27
Средняя	15	50
Скорее низкая	6	20

Таблица 13.

Считаете ли Вы нужным развивать в Компании моральное стимулирование (например, конкурсы на лучшего сотрудника и др.)?

	Чел.	%
Да, считаю, что это будет полезно.	19	63
Возможно.	6	20
Не вижу в этом особого смысла.	5	17

Таблица 14.

Отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

Виды поощрений	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
Похвала	14	16

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
Продолжение таблицы 14

Публичное признание заслуг	3	27
Повышение оклада	2	28
Премия	26	4
Предложение более привлекательной работы	14	16
Предложение более перспективной работы	9	21
Предложение более престижной работы	8	22
Перевод в более престижное подразделение	6	24
Расширение полномочий	18	12
Участие в принятии решений	30	0
Улучшение условий работы	24	6
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)	15	15
Благодарность руководителя	19	11
Отгул, дополнительный отпуск	16	14
Направление на учебу, повышение квалификации	22	8
Повышение по службе	16	14
Направление в престижную командировку	3	27
Фотография на доске почета	3	27
Страхование жизни	5	25
Медицинская страховка	5	25
Дополнительная оплата к отпуску	0	30
Оплата питания	0	30
Оплата проезда / бензина	2	28
Гибкий рабочий график	0	30
Обращение за советом, консультацией	6	24
Отдельный кабинет	7	24
Перспективные задания	10	20
Оплата курсов, обучения	9	21

