

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

директор ООО «Золотой Дракон»

_____ К.В. Некрылов

_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.А. Демин

_____ 2018 г.

Разработка системы мотивации и стимулирования персонала

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2018.28842. ВКР

Руководитель,

ст. преподаватель кафедры УиП

_____ Т.А. Карачарова

_____ 2018 г.

Автор,

студент группы ДО–456

_____ А.С. Кондрашова

_____ 2018 г.

Нормоконтролер,

ст. преподаватель кафедры УиП

_____ Е.Н. Бородина

_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Кондрашова А.С. «Разработка системы мотивации и стимулирования персонала»– Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО–456, 115 с., 10 ил., 17 табл., библиографический список – 51наим., 6 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Кузбассконсервмолоко».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко».

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность мотивации персонала предприятия, проанализированы формы и методы мотивации персонала предприятия, разработана методика оценки эффективности управления персоналом предприятия, проведен анализ эффективности системы мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко», разработаны рекомендации по повышению эффективности системы мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко», а также произведен расчет их экономической эффективности.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться при совершенствовании системы мотивации ООО «Кузбассконсервмолоко».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	6
1.1 Сущность, содержание и формы мотивации и стимулирования	6
1.2 Методика анализа системы управления персоналом предприятия	16
2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «КУЗБАССКОНСЕРВМОЛОКО»	29
2.1 Анализ кадрового потенциала персонала ООО «Кузбассконсервмолоко»	29
2.2 Анализ эффективности мотивации и стимулирования на предприятии.....	38
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «КУЗБАССКОНСЕРВМОЛОКО».....	45
3.1 Организация мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала	45
3.2 Прогноз и оценка эффективности разработанных мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А.«Якоря карьеры» методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова).....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Тест оценки мотивации Герчикова.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ В.«Анализ мотивации сотрудников организации» (управление мотивацией.Ш. Ричи, П. Мартин.).....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Структура управления ООО «Кузбассконсервмолоко»....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Положение о премировании работников ООО «Кузбассконсервмолоко» по итогам работы за месяц.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.Примеры возможного нематериального стимулирования.....	113

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы эффективности управления персоналом интересуют науку и бизнес с момента зарождения промышленности и торговли. Эволюционировав от управления трудовыми ресурсами к управлению человеческим капиталом, проблема управления персоналом организации никогда не теряла из виду свою главную цель – как превратить индивидуумов, имеющих трудовые отношения с работодателем (т. е. персонал), в экономически эффективную систему.

В современных условиях эта задача становится все более важным направлением кадровой политики организации, определяющим ее конкурентоспособность, а, следовательно, и успешное экономическое развитие. Работодателя интересует целесообразность его затрат на персонал, то, как они отражаются на конечных экономических результатах деятельности организации, насколько сложившиеся принципы управления персоналом способствуют достижению стратегических целей организации. Прежде всего, потому, что материальные и финансовые ресурсы в любой организации всегда ограничены, а человеческий потенциал не знает границ.

Однако каждого человека надо уметь грамотно мотивировать. Только тогда его потенциал может быть раскрыт полностью. Этим и определяется **актуальность** настоящей работы.

Проблема мотивации персонала считается довольно тщательно исследованной равно как в иностранной, так и в отечественной литературе. Имеется много теорий и школ управления персоналом, его мотивации и стимулирования, много различных точек зрения, порой даже полярных.

Этой проблемой серьезно занимались Александрова Н.А., Арсеньев Ю.Н., Бабосов Е.М., Базаров Т.Ю., Виноградов А.П., Дейнека А.В., Еремин Б.Л., Захарова Т.И., Кибанов А.Я., Клебанов И.И., Маслова В.М., Михайлина Г.И., Шапиро С.А. и другие исследователи, чьи труды стали теоретической основой настоящей работы.

Вместе с тем, попытки применить существующие концепции мотивации персонала в значительной степени не систематизированы, что усложняет практическое использование технологий и методов мотивации. Обозначенные тенденции обуславливают развитие классических подходов к управлению, зачастую путем привнесения и адаптации концепций из других научных направлений и за счет использования инновационных для управления персоналом приемов повышения эффективности применения приемов и методов мотивации.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Кузбассконсервмолоко».

Предмет выпускной квалификационной работы – система мотивации и стимулирования персонала ООО «Кузбассконсервмолоко».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- выявить сущность мотивации персонала предприятия;
- проанализировать формы и методы мотивации персонала предприятия;

- разработать методику оценки эффективности управления персоналом предприятия;
- провести анализ эффективности системы мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности системы мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко».

В ходе исследования использовались **методы** абстрагирования, анализа, синтеза, индукции, дедукции, наблюдения и сравнения.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности, разработанные рекомендации по повышению эффективности системы мотивации персонала, могут быть использованы при управлении персоналом ООО «Кузбассконсервмолоко».

Структура работы определена ее целями и задачами, и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обоснована актуальность настоящей работы, указаны степень изученности проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1 Сущность, содержание и формы мотивации и стимулирования

Современная российская экономика требует постоянной разработки и реализации комплекса мер по совершенствованию мотивации сотрудников как части системы управления персоналом организаций. Прежде всего, это связано с тем, что в любой организации материальные и финансовые ресурсы носят ограниченный характер, а потенциал персонала, его возможности практически неисчерпаемы. Необходимо лишь правильно построить систему управления [20, с. 45].

Именно с помощью мотивации как одной из подсистем управления персоналом, оказывается побудительное воздействие на персонал организации.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури дают следующее определение мотивации в контексте науки управления – «это процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей» [8, с. 338].

Похожее определение мотивации дает Н.В. Дмитриева Н.В.: «Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т. е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [6, с. 117].

П.А. Михненко в своем определении подтверждает значимую роль мотивации для организации: «Мотивация – это активизация деятельности персонала, побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации» [10, с. 69].

По мнению Ю.Н. Акимовой, «Мотивация – это психофизиологический динамический процесс, совокупность побуждающих внутренних факторов, определяющих активность человека, обуславливающих его поведение» [2, с. 91].

Для эффективного управления персоналом необходимо представлять общую характеристику процесса мотивации. Для этого нужно определить такие факторы, которые заставляют человека действовать. Основные из них: потребности, мотивы, стимулы.

Потребность – это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо [10, с. 223].

Мотив – это материальный или идеальный предмет, достижение которого является внутренним смыслом деятельности человека [2, с. 91].

Стимул – внешний фактор, воздействующий на систему мотивов человека и определяющий смысл его деятельности [2, с. 97].

«Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, основной элемент управления человеческими ресурсами предприятия. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, в личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства» [16, с. 15-26].

Таким образом, стимулирование можно определить, как комплекс различных действий, которые применяет руководство организации для того, чтобы добиться максимальной эффективности работы сотрудников[39].

На рисунке 1.1 схематически отображена взаимосвязь стимула с механизмом мотивации персонала[16, с. 19].

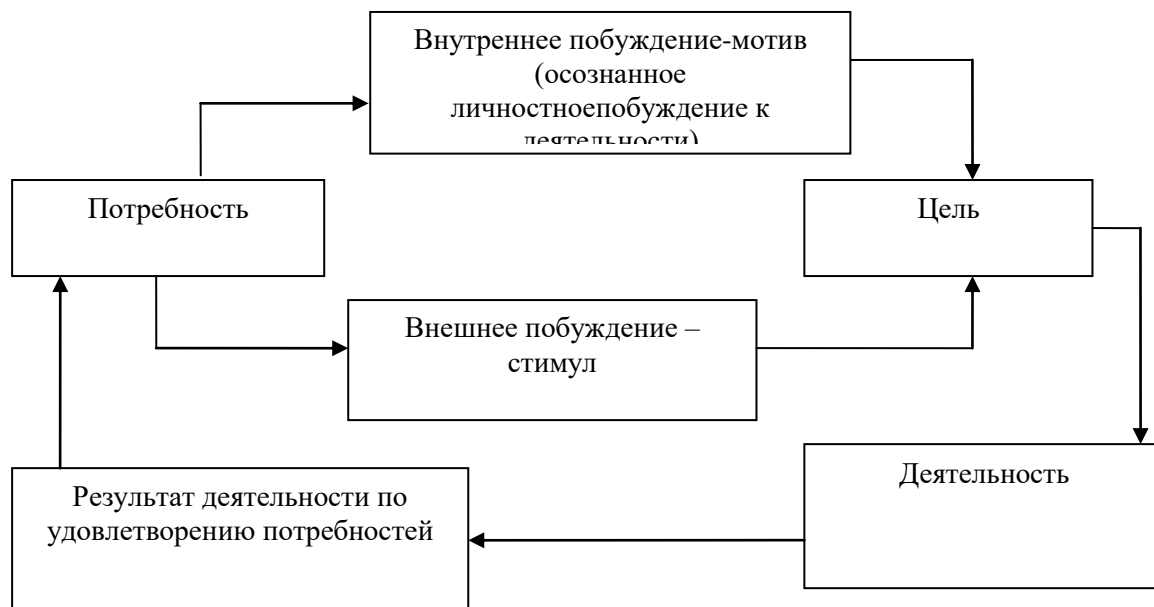


Рисунок 1.1 – Механизм мотивации персонала

Из этого следует, что при построении системы мотивации персонала необходимо обязательно учитывать потребности своих сотрудников. Благодаря лучшему пониманию своих сотрудников эффективность системы мотивации персонала в предприятия окажется гораздо выше[49].

Для каждого предприятия характерна своя система мотивации. Она сложна и многогранна. Для ее построения необходимо использовать определенные методики.

Предполагая, что за материальные вознаграждения можно удовлетворить абсолютно все потребности персонала, работники предприятия часто входят в распространенное заблуждение о том, что материальное вознаграждение труда, деньги – это единственный вид достойного вознаграждения за выполненную работу. Такие идеи приводят к неосознанному разочарованию персонала.

Поэтому задачей управленца является выявление истинной мотивации работника к деятельности, и формированию системы вознаграждения, которая действительно будет иметь ценность.

Вместе с тем необходимо отметить, что разрабатываемые системы мотивации персонала безусловно должны опираться на существующие теории мотивации.

Рассмотрим наиболее признаваемые из них.

Психолог А. Маслоу рассматривает человеческие потребности в порядке иерархии по степени их насущности. Потребности работников и мотивационные программы, применяемые к ним, согласно его теории, отображены в таблице 1.1 [5, с. 134].

Таблица 1.1 – Уровни потребности по А. Маслоу и соответствующие им виды мотивационных программ

Уровень потребности	Цель (что хочет получить работник)	Действия организации по удовлетворению потребности
Физиологические потребности	Пища, вода, отдых	Своевременная выплата заработной платы, организация условий для приема пищи, отдыха и т.п.
Потребность в безопасности	Безопасность, защищенность, стабильность	Внутренняя охрана предприятия, длительный или бессрочный трудовой договор
Потребность в принадлежности (социальные потребности)	Принадлежность к группе, привязанность, поддержка	Совещания с подчиненными, формирование командного духа, поддержка неформальных корпоративных мероприятий
Уровень потребности	Цель (что хочет получить работник)	Действия организации по удовлетворению потребности
Потребность в уважении (самоуважении)	Самоуважение, статус, ответственность	Привлечение работников к решению проблем, делегирование полномочий, создание условий для карьерного роста
Потребность в самовыражении	Успех, творчество	Поощрение творческих проявлений, создание ситуации успеха, условий для полного использования потенциала работников

Социальный психолог Ф. Герцберг разработал двухфакторную теорию мотивации, в которой он выделил две категории: гигиенические факторы и факторы мотивации.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой осуществляется работа. Это – нормальные условия труда, уровень заработной платы, политика и методы управления компанией, межличностные отношения в коллективе, степень непосредственного контроля за работой и т. п.

По теории Ф. Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

К мотивационным факторам или «мотиваторам», относятся внутренние факторы, присущие работе: успех и трудовые достижения, признание и одобрение

результатов работы, высокая степень ответственности и содержательность работы, самостоятельность в выполнении заданий, продвижение по службе и возможности роста.

Ф. Герцберг считает, что отсутствие или неадекватность мотивационных факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Наличие этих факторов побуждает работников эффективно трудиться и приносит удовлетворение [19, с. 315].

Еще одна теория разработана американским психологом С. Адамсом. Она получила название «теория справедливости» и заключается в том, что работникам свойственно сравнивать свои усилия, затрачиваемые на работу, и получаемое за это вознаграждение с уровнем усилий и зарплаток других работников, выполняющих аналогичные функции. Если работник считает свое вознаграждение несправедливым, то у него возникает психологическое напряжение, что может привести к демотивации.

По мнению психологов, возможны следующие варианты поведения работника для восстановления справедливости:

- сократить затрачиваемые на работу усилия;
- потребовать повысить свое вознаграждение;
- изменить отношение к ситуации и внушить себе, что все по-честному;
- уволиться или допускать прогулы;
- призывать остальных сократить усилия (не стараться так сильно);
- избрать для сравнения кого-то другого, у кого зарплаток ниже или работы больше.

Чтобы избежать негативных последствий, важно объяснить работнику причины такой разницы. Например, если у работника возникают вопросы почему его коллега получает больше, необходимо пояснить ему, что это происходит потому, что коллега обладает большим опытом. Если причиной разницы в вознаграждениях являются различия в эффективности труда, то работнику нужно объяснить, что, когда его результативность достигнет уровня его коллеги, он будет получать такое же повышенное вознаграждение [21, с. 215].

Канадским психологом В. Врумом была разработана «Теория ожиданий», согласно которой мотивация определяется как произведение следующих переменных:

- ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация сотрудников. Необходимо внушить работникам, что они смогут добиться результатов, прилагая к этому усилия, и его усилия будут вознаграждены [3, с. 133].

Руководством, в свою очередь, должен быть сформирован высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемый от подчиненных. Частая ошибка руководителей организаций заключается в том, что вознаграждение предлагается

до его оценки работниками. Чтобы мотивация была эффективной, руководство должно понять, что важно для конкретного работника. Необходимо привести в соответствие предлагаемое вознаграждение с потребностями работников.

Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе [22, с. 124].

Основные методы управления мотивацией представлены на рисунке 1.2.

Комплексная система мотивации и стимулирования включает в себя как материальные факторы, так и нематериальные.

К материальным факторам относятся денежные (заработная плата, премии, доплата и т. д.) и неденежные (бесплатное питание, медицинское обслуживание и др.) стимулы.

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



Рисунок 1.2 – Основные методы управления мотивацией

Рассмотрим подробнее материальное стимулирование.

Денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Наиболее очевидным и наиболее используемым способом, которым организация может вознаградить сотрудника являются деньги, а главным фактором денежного стимулирования является заработная плата.

Зарботная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). Это определение предусмотрено ч. 1 ст. 129 ТК РФ[1].

Зарботная плата может состоять из постоянной и переменной частей.

Постоянная часть заработной платы практически неизменна, за исключением случаев пересмотра заработной платы. Условия выплаты постоянной заработной платы устанавливаются трудовым договором.

Важнейшим направлением денежного стимулирования является переменная часть заработной платы, которая увязывается с результатами труда и часто называется «премированием».

Премирование стимулирует особые повышенные результаты труда и представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Целью премирования является улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Немаловажное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке, т. е. в относительном и абсолютном выражении.

Еще одним способом денежного стимулирования являются доплаты и надбавки.

Необходимо отметить, что доплаты устанавливаются в законодательном порядке. Они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы. При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата[1]. Надбавкой к заработной плате являются денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Также к денежному стимулированию относится такое понятие как «13 зарплата» или премия по итогам года. Она зависит от финансовых возможностей организации и инициативы ее руководителя, который принимает

решение, поощрять ли своих подчиненных. Порядок премирования не установлен Трудовым законодательством, поэтому в каждой организации он свой, регламентированный локальными документами[40].

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных настоящим Кодексом и другими федеральными законами[1].

Такая форма материального стимулирования как участие в прибыли организации обычно применяется для мотивации топ-менеджеров. В этом случае работник либо становится акционером, либо получает процент от прибыли предприятия. При этом важно, чтобы сотрудник заботился не только о текущем положении дел, но и о долгосрочных перспективах.

Чтобы материальное стимулирование действительно работало, необходимы четкие и измеримые критерии оценки результатов труда персонала. Для этого внедряются и используются, в частности, Ключевые показатели эффективности или KPI.

При внедрении KPI становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскание[48].

Таким образом, благодаря KPI организация вознаграждает сотрудника за получение нужных ей результатов, а сотрудник заинтересован в получении результатов наравне с организацией.

Неденежное стимулирование – это поощрение материальными стимулами и социальными отношениями в коллективе, выраженными в признательности руководством заслуг работника. Включает в себя, в частности, следующие виды поощрений:

- выделение работникам продукции, выпускаемой организацией;
- покупка для работников на льготных условиях продукции широкого спроса других предприятий;
- представление отсрочки платежей за товары и услуги на определенный период и др.;
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. д.;
- предоставление займов на льготных условиях.

Неденежное стимулирование подразумевает под собой косвенные денежные выплаты. К этой категории относятся льготы социального характера, позволяющие работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Сюда входит: медицинское обслуживание и страхование, питание, дотации на транспортные расходы, оплата туристических путевок и занятий спортом, расходы на культурно-массовые мероприятия, а также оплата мобильной связи.

Нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода способен удовлетворить человека очень ненадолго. Материальная мотивация не является насыщаемой.

Моральное стимулирование является самым развитым и широко применяющимся инструментом нематериального стимулирования. Оно основывается на отношении персонала к труду путем создания такой атмосферы и морально-психологического климата, при которых коллектив понимает, что добросовестный труд всегда получит признание.

Неплохо работают распространенные классические инструменты по удовлетворению потребности в общественном признании: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Например, благодарственная запись в трудовой книжке будет отличным мотивирующим напоминанием для сотрудника.

Для амбициозных работников инструментом мотивации является повышение престижа за счет делегирования со стороны руководителя профессиональных задач, ответственности и полномочий, а также участие в рабочих группах.

Чрезвычайно важным инструментом мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию. Профессиональное развитие – это способ, позволяющий совершенствовать имеющиеся у человека профессиональные знания и умения.

Мотивы трудовой деятельности и влияние моральных стимулов на работников во многом зависят от демографических признаков, стажа работы на предприятии и уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку инструментов поощрения. Не существует обезличенного механизма мотивации персонала, поэтому HR-менеджеру необходимо сформировать ту методику, которая будет основываться на исследовании морально-психологического климата в коллективе и корпоративной культуры организации.

Таким образом, мотивация – это способы создания у сотрудников внутренних мотивов, которые и движут ими в достижении поставленных целей. Сотрудник сам желает повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.

В этом отличие мотивации от стимулирования, под которым понимается внешнее воздействие на сотрудника и условия его труда с целью поднять его производительность.

Для эффективной мотивации людей важно понимать, что внешние стимулы действуют на мотивационную структуру личности, «включают» его мотивы. При правильной мотивации человек осознанно и целеустремленно стремится к достижению своих целей и тем самым способствует достижению целей организации.

Поэтому знание сущности, механизмов и способов мотивации составляет одну из ключевых компетенций руководителя и менеджера, особенно в современных условиях.

Анализ существующих теорий мотивации и практики мотивации в зарубежном и отечественном управлении человеческими ресурсами показывает, что сущность мотивации заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей. Системное понимание процесса мотивации исходит из ее понимания, во-первых, как одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами и, во-вторых, как стимулирующего воздействия на потребностно-мотивационное ядро личности сотрудника организации [27, с. 34].

Мотивация, как процесс, состоит из следующих элементов.

1. Потребность – это состояние неудовлетворенности тех требований человека, которые необходимы для его нормальной жизнедеятельности. Психологи давно доказали, что любая целенаправленная деятельность человека направлена на удовлетворение его разнообразных потребностей. Согласно А. Маслоу (как мы рассмотрели выше) их можно разделить на материальные, социальные и духовные.

2. Интересы – представляют собой осознание потребности и поиск объектов, способных удовлетворить нашу потребность. Интересы – это порождение объективных социальных условий, интересы определяют направленность воли и действий человека по удовлетворению своих потребностей. Интересы могут быть личными, групповыми, общечеловеческими, но они осознаются далеко не всегда.

3. Формирование мотивов. Мотив представляет собой осознанное побуждение (субъективную цель или смысл), которое подталкивает человека к действиям. Одних потребностей недостаточно, чтобы человек начал действовать, нужны мотивы. Мотивы всегда имеют персональный характер.

Важно понимать, что деятельность и поведение человека, как правило, определяются совокупностью мотивов. У каждого человека есть своя мотивационная структура, которая, по мнению психологов, составляет ядро его личности. Мотивация и есть процесс воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нем мотивов к этим действиям. Именно мотивация составляет основу и сердцевину управления человеком.

4. Действие – это целенаправленное преобразование объектов с целью удовлетворить имеющуюся потребность.

5. Вознаграждение – это прямое или косвенное удовлетворение потребности, которая вызвала действие.

6. Устранение потребности – в зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, человек либо прекращает деятельность, либо продолжает искать возможности устранить потребность [27, с. 35-36].

При этом отметим, что в силу действия закона опережающего роста потребностей, удовлетворение любой потребности ведет к ее возникновению на новом уровне.

Важнейшим механизмом мотивации являются методы управления – способы воздействия на личность сотрудника организации с тем, чтобы перевести цели организации на уровень мотивационной структуры этой личности.

В современной научной литературе выделяют четыре группы методов управления.

1. Экономические методы. Они направлены на материальные потребности и материальные мотивы сотрудников организации и выступают как экономические механизмы мотивации. Имеют цель материально стимулировать сотрудника организации к эффективному труду.

Сюда относятся: оплата труда, предоставление материальных и социальных льгот, установление материальных поощрений и санкций, страхование и др.

2. Административные методы представляют собой способы нормативно-правового воздействия на мотивационную структуру сотрудников организации. Административные методы являются организационно-управленческими механизмами мотивации. Сюда относятся: заключение трудового договора (контракта), составление должностных инструкций, система благодарностей и поощрений, продвижение по службе, система норм, правил и процедур, действующих в организации.

3. Социально-психологические методы – это нематериальные способы воздействия на социальные и духовные потребности и интересы сотрудников организации. Сюда относятся: формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, создание творческой атмосферы в коллективе, участие сотрудников в управлении, моральные санкции и поощрение, общение с руководителем, установление нравственных норм поведения в организации и ряд других.

4. Методы самоуправления. Пока они недостаточно практикуются в российских организациях, поэтому в настоящей работе мы не будем их рассматривать[34, с. 151].

Основные методы мотивации человеческих ресурсов в современных организациях подразделяются на материальные и нематериальные.

Материальные методы мотивации делятся на две группы:

1) система поощрений, основанная на выплате денежной премии за достигнутые показатели.

2) система депремирования, основанная на лишении сотрудника (полностью или частично) переменной части заработной платы за недостижение требуемых показателей или нарушение трудовой или производственной дисциплины.

Нематериальные методы мотивации гораздо разнообразнее. В арсенале любого руководителя есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика нематериального стимулирования не является инновацией для нашей страны. Она имела достаточно широкое распространение еще в условиях социалистической экономики. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда,

вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и т. п. – все это было нормальной, принятой повсеместно практикой. Проблема состояла лишь в том, что очень часто, в общем-то, хорошие мероприятия проводились «для галочки».

В настоящее время круг способов и видов нематериального стимулирования значительно расширился. Один лишь их перечень может занять несколько страниц. Для примера можно привести: членство в клубах (спорт, развлечения, потребление), загородные поездки и пикники, консультационные службы, медицинское обследование, соревнования и конкурсы, различные виды страхования и медицинского обслуживания и т. п., предоставляемые сотрудникам за счет средств организации.

Все это позволяет работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Кроме того, нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода способен удовлетворить человека очень ненадолго.

Неплохо работают распространенные классические инструменты по удовлетворению потребности в общественном признании: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Например, благодарственная запись в трудовой книжке будет отличным мотивирующим напоминанием для сотрудника[50].

Каждая организация самостоятельно выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации с учетом ее стратегии, ситуации на рынке, предпочтений менеджеров и т. д. Главное требование к применяемым методам, системам и формам мотивации – они должны способствовать повышению эффективности трудовой деятельности сотрудников организации.

Современные методы мотивации человеческих ресурсов достаточно разнообразны, условно их можно разделить на три группы:

- 1) индивидуальные методы, направленные на мотивацию узкого круга сотрудников, у которых совпадают мотивы и потребности;
- 2) диагностические методы, используемые для оценки конкретного сотрудника и выявления способов его мотивации (например, метод управления по целям или ключевые показатели эффективности);
- 3) организационные методы, применяемые для создания в организации стимулирующей системы (например, разработка и внедрение системы грейдов).

Среди оправдавших себя современных методов мотивации человеческих ресурсов можно назвать:

– шуточные титулы и звания сотрудникам, показавшим наилучшие результаты в работе. Не обязательно наказывать их материально, можно придумать разные шуточные титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепашка месяца»;

– организация развлечений для сотрудников. Многие зарубежные компании имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем.

Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе;

- спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать с большей отдачей;
- небольшое внимание членам семьи сотрудников. Это могут быть путевки в детские лагеря или санатории, сладкие подарки на праздники, медицинское страхование всех членов семьи каждого работника;
- замена премии более бюджетными вариантами, например, предоставлением лучшим сотрудникам внепланового выходного дня;
- премии тем, кто имеет хорошее здоровье. Во многих зарубежных компаниях давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование;
- свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время устанавливается свободный график работы;
- большой выбор разовых призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино[27, с. 44-45].

Говоря о существующих методах и формах мотивации, нельзя не затронуть особенности системы мотивации персонала в коммерческой организации.

Целью деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли. Достижение этой цели осуществляется двумя способами – увеличением доходов организации и снижением издержек.

1.2 Методика анализа системы управления персоналом предприятия

Основными задачами анализа системы управления персоналом предприятия являются:

- изучение и оценка состава и структуры персонала предприятия;
- определение и изучение производительности труда и факторов, влияющих на нее;
- проведение анализа влияния использования труда на объем выпуска;
- изучение воздействия на производительность труда работников экстенсивных и интенсивных факторов;
- поиск резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов[7, с. 23].

Источниками данных для анализа эффективности системы управления персоналом служат: формы статистической отчетности № П–4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», первичные учетные документы по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личные карточки, табели учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, лицевые счета, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости, опросные листы, анкеты социологических исследований и др.

Сведения о персонале предприятия систематизируются в штатном расписании, которое является виде внутренним документом предприятия, отражающим структуру персонала, количество работников, тарифные ставки по каждому подразделению и по предприятию в целом.

Свою штатную структуру и штатное расписание предприятия формируют самостоятельно, и фиксируют в сводном виде сложившееся разделение труда между сотрудниками, описанное в должностных инструкциях и тарифно-квалификационных справочниках[4, с. 85].

В штатном расписании фиксируется ситуация с численностью и профессионально-квалификационным составом персонала предприятия на определенный момент, и оно является документом конкретного периода действия. Практика показывает, что наиболее оптимальным периодом действия штатного расписания является один год. При этом численность сотрудников на конкретный период времени может быть оценено тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих[9, с. 88].

Численность работающих за период времени может быть определена показателями среднесписочной численности персонала[12, с. 50].

Для расчета среднесписочной численности персонала необходимо вычислить среднее арифметическое численности персонала на начало (1 января) и конец (31 декабря) года[24, с. 34]

$$Ч = (Ч_н + Ч_к) / 2, \quad (1)$$

где $Ч_н$ – численность персонала на начало года;

$Ч_к$ – численность персонала на конец года.

Анализ потенциала персонала осуществляется путем сравнения фактических показателей отчетного года с предыдущим годом. Его следует начинать с изучения его структуры и укомплектованности предприятия необходимым персоналом соответствующих профессий и квалификации[13, с. 85].

Важной составляющей оценки кадрового потенциала и эффективности кадровой политики предприятия является анализ процесса движения рабочей силы.

Это необходимо потому, что частая смена сотрудников сдерживает рост производительности труда. Поэтому важно правильно оценить причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, увольнения по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, количество переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока трудового договора и др.[18, с. 101].

Анализ производится в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов: коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$), коэффициент оборота по выбытию ($K_в$), коэффициент текучести кадров($K_т$)и коэффициент постоянства состава ($K_{пост}$).

Нормативные значения этих коэффициентов зависят от многих факторов, и в первую очередь от отраслевой принадлежности предприятия. Например, на предприятиях агропромышленного комплекса в штате много сезонных работников, которые принимаются на временную работу для выполнения

определенных задач. В этом случае коэффициенты приема и выбытия будут иметь несколько специфические значения.

Что касается коэффициентов постоянства и текучести кадров, то они являются обратно пропорциональными, то есть если возрастает один, то, соответственно, снижается второй, и наоборот. Анализ данных показателей во многом помогает обнаружить скрытые проблемы в коллективе, а потому при пересечении рассчитанными результатами нормативных границ следует в первую очередь выявлять причины подобных отклонений[38].

Нередко при расчете кадровых коэффициентов допускаются ошибки, связанные с неточностями при определении первоначальных данных. Наиболее распространенной ошибкой является неверный расчет среднесписочной численности за месяцы, при котором учитываются сотрудники, как полностью отработавшие указанный месяц, так и частично проработавшие в этом периоде, тогда как для анализа необходимо брать только сотрудников, которые полностью отработали месяц, поскольку в противном случае информация будет искажена.

Еще одной весьма распространенной ошибкой является расчет коэффициентов целиком по предприятию, которое является достаточно крупным и имеет множество подразделений разной экономической направленности. В этом случае для каждого подразделения должен рассчитываться свой коэффициент, поскольку, к примеру, в производстве нормативы несколько отличаются от нормативов для административного аппарата управления.

Также следует отметить, что иногда в целях анализа используются не те нормативы, которые установлены для того или иного вида деятельности, к примеру, для производственного или сельскохозяйственного предприятия. Для каждой сферы профессиональной деятельности существуют свои стандарты, поскольку они опираются на особенности функционирования организаций в своем сегменте; неправильное использование нормативов приводит к искажению информации и принятию неправильных управленческих решений, способных принести негативные последствия в кадровой политике.

Использование результатов расчета кадровых коэффициентов обязательно должно быть не только зафиксировано на бумаге, но и использовано в практических целях, иначе эти расчеты не будут иметь никакого смысла. Полученная информация будет сигнализировать о каких-либо кадровых проблемах, которые имеются на предприятии, а потому необходимо изучить результаты более детально. При этом представленные данные могут характеризовать ситуацию с самых различных сторон, но в целом они должны использоваться как система, то есть раскрывать обстоятельства по различным критериям.

Полученные результаты могут быть использованы по следующим направлениям:

- выявление явных и скрытых проблем в кадровой политике предприятия;
- разработка мероприятий, способных улучшить условия трудовой деятельности работников;
- поиск резервов снижения затрат на осуществление кадровой политики;

- устранение малоэффективных способов и методов ведения кадровой политики предприятия;
- совершенствование механизма управления кадрами в компании;
- снижение рисков возникновения негативных ситуаций в перспективном будущем[38].

Названные коэффициенты рассчитываются следующим образом:

- коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$), который рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала по формуле

$$K_{п} = Ч_{п}/Ч_{сс} \quad (2)$$

где $K_{п}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{п}$ – численность всех принятых сотрудников за отчетный период,

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность за отчетный период[23, с.22].

- коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$), который рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала по формуле

$$K_{в} = Ч_{у}/Ч_{сс} \quad (3)$$

где $K_{в}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{у}$ – численность всех уволившихся сотрудников в отчетном периоде;

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период.

Сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы, который классифицируется как излишний и нормальный. Под нормальным понимают оборот, не зависящий от предприятия и обусловленный такими причинами увольнения сотрудников, как призыв в армию, уход на пенсию, поступление на учебу, переход на выборные должности и др. Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы[25, с. 102].

Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала по формуле

$$K_{т} = Ч_{тп}/Ч_{сс} \quad (4)$$

где $K_{т}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{тп}$ – излишний оборот рабочей силы за определенный период (количество уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины);

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность[13, с. 101].

Если текучесть на предприятии составляет 3–5%, то этот показатель соответствует уровню естественной текучести кадров, за счет которой происходит полезное обновление коллектива, вносятся какие-то новшества, извне приходит непривычный для предприятия опыт. Если же текучесть существенно выше, то это сигнал о неблагополучии в кадровой политике предприятия.

Период, который берется для расчета коэффициента текучести кадров, для большинства предприятий – это год. Для тех из них, которые работают в очень

узкой сфере, например, конструкторских бюро, где выпускников специализированных вузов еще дополнительно обучают год или два – период расчета составляет три года. Для логистических терминалов, крупных супермаркетов и т. п. наиболее показательный период шесть месяцев, поскольку персонал здесь меняется достаточно часто[51].

Существуют также показатели для различных отраслей народного хозяйства и категорий персонала, которые являются более высокими по сравнению с вышеприведенными примерами, но, тем не менее, они также являются нормой. Некоторые из показателей текучести по отраслям приведены в таблице 1.2[51].

Таблица 1.2 – Некоторые нормативы текучести по отраслям экономики

Сфера деятельности бизнеса	Естественный уровень текучести персонала, %
Ресторанный бизнес	10–20
Гостиничный бизнес	не выше 30 среди обслуживающего персонала и не выше 5 среди администраторов и менеджеров
Гостиничный/ресторанный бизнес в курортных зонах	до 80
Оптовая торговля	9–12
IT-сфера	8–10
Производственные предприятия	10–15
Страхование	до 30
Розничная торговля	до 30

Источник: Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. – <http://hrtime.ru/contents.php?id=385>

Также коэффициент текучести кадров различен для различных должностей. Чем ниже должность, тем чаще с нее уходят сотрудники, соответственно тем выше коэффициент текучести для этой должности. Таким образом, для разных уровней должностей будут разные нормы. Более подробно они представлены в таблице 1.3[51].

Таблица 1.3 – Примеры нормативов текучести по должностям

Уровень позиции	Естественный уровень текучести персонала, %
Топ-менеджеры	0–2
Линейные руководители	8–10
Рядовые менеджеры	До 20
Производственные рабочие	20–30
Торговый персонал	20–30
Неквалифицированные рабочие	30–50

Источник: Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. – <http://hrtime.ru/contents.php?id=385>

Коэффициент постоянства состава ($K_{\text{пост}}$) рассчитывается как отношение числа сотрудников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала предприятия по формуле

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{пост}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства состава;

$Ч_{\text{пост}}$ – количество работников, проработавших весь период;

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность [15, с. 22].

Коэффициент постоянства состава определяет размер «кадрового ядра» предприятия, т. е. ту часть персонала, о которой можно сказать, что она с той или иной степенью стабильности закрепилась на предприятии.

Периодом, который принято считать показательным для формирования кадрового ядра, является календарный год, поскольку, если сотрудник в течение года не принял решение уволиться, либо инициативу по его увольнению не проявило руководство предприятия, то можно считать, что трудовая деятельность сотрудника обретает черты постоянства.

Стремясь повысить стабильность кадрового ядра, руководство предприятия рассчитывает на то, что опытные сотрудники, работающие уже продолжительный период, не только хорошо усвоили все производственные процессы, но и могут принимать самостоятельные решения для повышения эффективности работы – как своей собственной, так и предприятия в целом.

Основная цель расчета коэффициента постоянства состава – это оценка эффективности и формирование влияния на кадровую политику.

Коэффициент постоянства кадров может предоставить для анализа:

- возможность разделить персонал на функционально значимые группы;
- определение сотрудников с максимальным стажем;
- выяснение причин текучести персонала;
- предположения, за счет чего можно повысить стабильность кадров;
- формирование кадрового ядра [41].

Коэффициент постоянства состава тесно связан с коэффициентом текучести кадров, можно сказать, что это его обратная сторона. Изучая один показатель, можно попытаться определить причины роста (снижения) второго и выявить возможность повлиять на него в нужную сторону.

Если вычисленный показатель коэффициент постоянства состава непозволительно низок, это говорит о проблемах в организации кадровой работы. Полученные результаты объективны, они покажут «проблемную зону», на которую следует обратить внимание и принять своевременные управленческие решения.

Рассмотрим меры, которые может принять руководство на основании расчетов коэффициента постоянства состава.

1. Исследование структуры кадров. С помощью изучения личных дел, опросов и анкетирования можно определить преобладание в составе персонала тех или иных возрастных групп, а также распределить кадровый состав по группам на основании квалификационных характеристик.

2. Определение стажа. Продолжительность работы в организации каждого конкретного работника позволит судить о совокупности кадрового ядра: можно разделить сотрудников по степени их «преданности» фирме.

3. Проблемы текучести. Если коэффициент постоянства состава снижен, значит, коэффициент текучести кадров будет повышен. Это повод обратить внимание на возможные причины выбытия сотрудников с предприятия.

4. Изыскание резервов. Если персонал меняется, нужно подбирать новый, учитывая предыдущие ошибки кадровой политики. В рамках этих мер изучаются возможности, за счет которых можно будет эффективно нанять новых компетентных сотрудников и, при надобности, расширить штат[41].

Если коэффициент постоянства состава низок, это, естественно, свидетельствует о проблемах. Однако, и слишком высокий, приближающийся к единице коэффициент не говорит о хорошей организации кадровой политики – в организации налицо застой, отсутствие притока свежих сил и тенденций к расширению.

Рано или поздно кадровое ядро вынуждено будет сдать свои позиции, и если на предприятии нет притока новых сотрудников, которым опытные могут передать свои знания, умения и навыки, то предприятие либо прекратит свое существование, либо ему придется формировать кадровую политику с нуля, заменив кадровое ядро персоналом, не имеющим никакого опыта работы на этом предприятии.

Для эффективного мониторинга возможных проблем лучше просчитывать этот коэффициент не менее одного раза в год.

В процессе оценки тщательно анализируют причины увольнения сотрудников за нарушение трудовой дисциплины, поскольку это нередко связано с существующими на предприятии социальными проблемами.

Также на численность сотрудников и на их профессионально-квалификационный состав влияют изменения в объеме и ассортименте выпускаемой продукции, применяемой технике и технологии[14, с. 104].

Оценка профессионального и квалификационного уровня сотрудников производится посредством сравнения существующего количества сотрудников по специальностям с необходимым для выполнения каждого вида функций по подразделениям и предприятию в целом. При этом может быть выявлен излишек или недостаток сотрудников по каждой должности или отделу. В ходе оценки квалификации управленческого персонала проводят проверку соответствия уровня образования каждого сотрудника занимаемой должности, изучают вопросы, связанные с подбором персонала, его подготовкой и повышением квалификации.

Квалификационный уровень сотрудников зависит во многом также от возраста, стажа работы и т. д., в связи с этим в ходе оценки анализируют изменения в составе по возрасту, стажу работы, уровню образования[35, с. 498].

Оценку использования трудовых ресурсов предприятия путем анализа уровня его производительности труда важно проводить в тесной взаимосвязи с размером фонда оплаты труда. Только при повышении уровня производительности труда появляются объективные предпосылки повышения уровня заработной платы, поскольку экономические законы требуют, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы.

По этой причине в ходе проведения мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов важно проводить систематический контроль использования фонда оплаты труда, осуществлять поиск путей экономии средств за счет увеличения производительности труда и снижения уровня трудоемкости выпуска продукции[9, с. 115].

Трудовой потенциал сотрудников предприятия не является величиной постоянной. Наоборот, его количественные и качественные показатели постоянно меняются не только под воздействием объективных факторов (изменений, связанных с процессом производства и реализации продукции), но и под влиянием принимаемых управленческих решений.

Практика показывает, что если грамотно использовать имеющийся уровень трудового потенциала персонала предприятия и работать над повышением потенциальных возможностей используемых трудовых ресурсов, то это позволит решать имеющимся персоналом все более сложные задачи, касающиеся совершенствования производственного процесса, повышения качества продукции, времени освоения новых видов продукции, эффективности финансового-хозяйственного функционирования и т. д. [17, с.102].

Но при этом надо иметь в виду, что в деле развития трудовых ресурсов существуют и ограничения, которые должны защитить предприятие от появления трудовых ресурсов, чей трудовой потенциал будет чересчур высоким для конкретных условий осуществляемого производственного процесса, не соответствовать его реальным потребностям, являться излишним[23, с. 18].

Такая ситуация является нежелательной в силу следующих причин:

- 1) набор или подготовка трудовых ресурсов слишком высокого качества означают для предприятия дополнительные неоправданные затраты;
- 2) трудовой потенциал персонала может не использоваться полностью, и это означает, что средства, потраченные на наем и подготовку этих трудовых ресурсов, не окупятся;
- 3) избыточная компетентность сотрудников может вызвать у них неудовлетворенность работой на предприятии, что может привести к последующему их увольнению по собственному желанию[18, с. 80].

Таким образом, возможны две противоположные негативные ситуации:

- 1) трудовой потенциал персонала низок, и это препятствует осуществлению инноваций и повышению эффективности производства;
- 2) трудовой потенциал персонала высок, но на предприятии отсутствуют социально-экономические предпосылки для его эффективной реализации[11, с. 39].

Этим и объясняется важность систематического анализа трудового потенциала предприятия, формирования его кадровой политики, предупреждения вероятных отрицательных явлений посредством постоянного управленческого воздействия на персонал, исходя из текущих и перспективных задач развития предприятия[18, с. 101].

Методика анализа трудового потенциала предприятия представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Методика анализа трудового потенциала предприятия

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов
Динамика количественных и качественных характеристик трудового потенциала	Сравнение показателей по отдельным элементам трудового потенциала в отчетном и прошлом периодах	Оценка результативности мероприятий по изменению характеристик трудового потенциала
Соответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому	По плановым показателям посредством сопоставления фактического и планового показателя. Сопоставление необходимого уровня показателя и фактического	Управленческие решения по корректировке кадровой политики с целью изменения трудового потенциала в необходимом направлении
Степень использования трудового потенциала	Сопоставление фактической величины показателя с потенциально возможной	Мероприятия по более полному использованию возможностей сотрудников

Источник: Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 348 с. – С. 102

В современных условиях такая оценка необходима, поскольку ее результаты являются базой для разработки прогнозов потребности в трудовых ресурсах, их квалификации и т. п., планирования мероприятий по подбору, обучению и адаптации персонала[24, с. 102].

Поэтому особый интерес представляет анализ изменения структуры персонала (изменение состава сотрудников по полу, возрасту, стажу работы, образованию и другим показателям, характеризующим качественную сторону трудового потенциала персонала предприятия)[15, с. 13].

По итогам анализа этих изменений выявляются объемы выбытия персонала, требующего замены, разрабатываются мероприятия по решению социальных проблем, вопросов подготовки персонала, квалификационного продвижения, стабилизации коллектива и др.

Кроме того, существует ряд методик, позволяющий оценить уровень мотивации персонала.

Одна из них, разработанная Эдгаром Шейном, получила название «Якоря карьеры». Эта методика позволяет диагностировать ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т. п., социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека.

Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Специальный тест (Приложение А) позволяет выявить такие карьерные ориентации как: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство[42].

Для анализа мотивации российских работников была специально разработана модель В. И. Герчикова, которая учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий.

С помощью тестирования (Приложение Б) определяется тип сотрудника, обладающий соответствующими характеристиками.

Типы мотивации по В. Герчикову сведены в таблицу 1 [31, с. 597].

Таблица 1.5 – Типы мотивации по В. Герчикову

Тип	Характеристика
Инструментальный тип	Сама работа не является для такого работника значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.
Профессиональный тип	Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможно проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам.
Патриотический тип	Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела.
Хозяйский тип	Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу.
Избегательный тип (люмпен)	Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.

Еще одна методика анализа мотивации была разработана специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином. Ими был разработан тест (Приложение В) для определения индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, которое было названо «мотивационным профилем» [43].

Тест дает возможность количественно оценить относительную значимость этих потребностей для конкретного человека и графически представить его мотивационный профиль, который позволяет получить представление о типах сотрудников, что существенно увеличивает рациональность использования кадрового ресурса на местах.

Таким образом, в нашем распоряжении имеется весь набор инструментов для анализа потенциала персонала компании и уровня его мотивации.

Выводы по разделу 1

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

1. Мотивация персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации.

2. Существуют различные дефиниции определения «мотивация». Но практически все они сходятся в том, что мотивация заключается в активизации

деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации.

3. Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы.

4. При разработке системы мотивации необходимо опираться на теории мотивации, наиболее признаваемыми из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса и теория ожидания В. Врума.

5. Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

6. Комплексная система мотивации и стимулирования включает в себя как материальные факторы, так и нематериальные. К материальным факторам относятся денежные (заработная плата, премии, доплата и т. д.) и неденежные (бесплатное питание, медицинское обслуживание и др.) стимулы. Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) стимулы.

7. Основными задачами анализа системы управления персоналом предприятия являются:

- изучение и оценка состава и структуры персонала предприятия;
- определение и изучение производительности труда и факторов, влияющих на нее;
- проведение анализа влияния использования труда на объем выпуска;
- изучение воздействия на производительность труда работников экстенсивных и интенсивных факторов;
- поиск резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

8. Источниками данных для анализа эффективности системы управления персоналом служат: формы статистической отчетности № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», первичные учетные документы по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личные карточки, таблицы учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, лицевые счета, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости, опросные листы, анкеты социологических исследований и др.

9. Анализ эффективности системы управления персоналом производится в следующей последовательности:

- а) осуществляется поиск информации в локальных документах предприятия, указанных в п. 8;

б) проводится сравнение показателей по отдельным элементам трудового потенциала в отчетном и прошлом периодах, на основании которого производится оценка результативности мероприятий по изменению характеристик трудового потенциала;

в) проводится проверка соответствия уровня фактических показателей плановым посредством сопоставления фактического и планового показателя, на основании которого принимаются управленческие решения по корректировке кадровой политики с целью изменения трудового потенциала в необходимом направлении;

г) проводится сопоставление фактической величины показателя с потенциально возможной, разрабатываются мероприятия по более полному использованию возможностей сотрудников.

10. В последующих главах нам предстоит рассчитать показатели, характеризующие эффективность кадровой политики предприятия (коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$), коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$), коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) и коэффициент постоянства состава ($K_{пост}$)) и сопоставить данные, характеризующие потенциал персонала предприятия за 2015–2017 гг., а также оценить мотивационный уровень персонала.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «КУЗБАССКОНСЕРВМОЛОКО»

2.1 Анализ кадрового потенциала персонала ООО «Кузбассконсервмолоко»

Молочноконсервный завод в г. Тяжине Кемеровской области был создан в 1946 г. в соответствии с приказом Министра мясной и молочной промышленности СССР[45]. Его продукция предназначалась для кондитерских фабрик Кузбасса.

Под строительство было отведено 30 га на юго-восточной окраине поселка, в том числе: под промышленную площадку отводилось 4 га, под жилпоселок – 2,2 га, под индивидуальное строительство – 23,8 га.

В декабре 1951 года несмотря на то, что строительство предприятия еще не было закончено, оно было принято в эксплуатацию, и на 28 декабря 1951 года была намечена первая варка сгущенных молочных консервов.

В то время на 20 заводских объектах работало 318 человек.

В 1953 году завод вышел на проектную мощность, было выработано 5045 туб консервов.

В 1960 году завод объединил два головных молочных завода Тисульский и Итатский, два низовых молочных завода Новоподзорновский и Тамбарский и два опорных молочных пункта – Вознесенский и Ступишинский. В зону деятельности завода входило девять колхозов и девять совхозов. Тогда же началась поставка его продукции на экспорт.

Наивысших показателей предприятие достигло в 1990 году. Тогда 636 его работников за сутки перерабатывали 190 тонн молока, вырабатывали 41 479 туб сгущенных консервов.

После многочисленных реорганизаций, вызванных известными событиями в нашей стране, в 2011 г. на базе предприятия было создано Общество с ограниченной ответственностью «Кузбассконсервмолоко», которое действует и поныне.

Уставный капитал общества – 20 000 рублей. Единственным учредителем является Ерошенко Андрей Васильевич.

Юридический адрес общества – 652240, Кемеровская область, Тяжинский район, поселок городского типа Тяжинский, улица Кирова, 13.

Этот же адрес является и фактическим.

ОГРН 1114213000439 от 31 мая 2011 г., ИНН/КПП 4213009206 / 421301001.

В соответствии с уставом общество имеет единоличный исполнительный орган – генерального директора, которым в настоящее время является Краснощеков Юрий Михайлович.

Структура управления ООО «Кузбассконсервмолоко» отображена в Приложении Г.

Основной вид деятельности общества – Производство прочей молочной продукции (код ОКВЭД 10.51.9).

Кроме того, имеются пять дополнительных видов деятельности:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код ОКВЭД 47.11);
- торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (код ОКВЭД 46.39);
- перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами (код ОКВЭД 49.41.1);
- производство молока (кроме сырого) и молочной продукции (код ОКВЭД 10.51);
- производство сливочного масла, топленого масла, масляной пасты, молочного жира, спредов и топленых сливочно-растительных смесей (код ОКВЭД 10.51.2).

Общество имеет лицензии на осуществление следующих видов деятельности:

- № 68 000597 ПМ от 6 февраля 2014 г. на использование природных ресурсов, в том числе недр, лесов, объектов растительного и животного мира;
- № КЕМ 01881 от ВЭ от 19 мая 2015 г. на пользование участками недр для целей геологического изучения и добычи подземных вод, используемых для питьевого водоснабжения населения или технологического обеспечения водой объектов промышленности;
- № ВХ-68 002761 от 10 августа 2015 г. на эксплуатацию взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности.

Сейчас ООО «Кузбассконсервмолоко» – это предприятие полного цикла, производящее молочные консервы под торговой маркой «Тяжин».

Объем выпуска – 1050 тонн продукции в месяц. Ассортиментный ряд включает в себя: молоко цельное сгущенное с сахаром, сгущенку, сгущенку с какао, сливки, вареную сгущенку.

Вся выпускаемая продукция соответствует ГОСТ Р 53436 и разработанным предприятием техническим условиям.

Молочные консервы изготавливаются в металлических консервных банках, упаковке дой-пак и пэт-бутылках объемом один литр.

Продукция поставляется в торговые и пищевые предприятия Амурской, Иркутской, Кемеровской, Новосибирской, Свердловской, Томской, Тюменской, Челябинской и Читинской областей, Республик Бурятия, Хакассия и Якутия, Алтайского, Красноярского, Пермского, Приморского и Хабаровского краев, а также Москвы. Для некоторых из них ООО «Кузбассконсервмолоко» выпускает продукцию частных марок: «Семкин», «Селенга», «Сладушки-ладушки», «Самая цена», «Еще» и других.

ООО «Кузбассконсервмолоко» являлось также поставщиком в 36 государственных контрактах на сумму 15 887 992,18 рублей. Продукция предприятия поставлялась в ФКУ Кп-3 ГУФСИН России по Кемеровской области, МУП «Теплосервис», МУП «Комфорт» и МБДОУ «Тяжинский детский сад №2 «Колокольчик».

Поставщиками сырья для предприятия являются хозяйства Кузбасса, Алтайского края, Горного Алтая и Хакассии.

В июне 2015 г. на предприятии приступили к монтажу технологического оборудования в будущем цехе стерилизованного молока, который был запущен для работы в две смены 1 декабря 2015 г., а с 1 февраля 2016 г. начал работать в три смены.

Уже 10 лет продукция ООО «Кузбассконсервмолоко» входит в число «100 лучших товаров России». В активе предприятия десятки дипломов и наград, в том числе, награда Международного стандарта качества в Париже.

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия за последние три года продемонстрированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Кузбассконсервмолоко»

Наименование показателя	2015	2016	2017
Валовой доход, млн руб.	868	1 100	1 001
Издержки, млн руб.	871,3	1 109,5	1 013,1
Валовая прибыль, млн руб.	- 3,3	- 9,5	- 12,1
Налоги, сборы и пошлины, отнесенные на финансовый результат, млн руб.	0,63	0,33	0,78
Балансовая прибыль, млн руб.	- 2,67	- 9,17	- 11,32
Рентабельность, %	- 0,38	- 1,00	- 1,19
Численность персонала, чел.	252	266	291
Производительность труда, млн руб.	3,44	4,13	3,44
Средняя заработная плата, руб.	13 200	12 300	16 500

Анализ таблицы 2.1 позволяет сделать вывод об ухудшении финансового состояния предприятия. При увеличении объема выручки наблюдается снижение и без того низкого уровня рентабельности. Предприятие устойчиво работает в убыток. Это произошло, в том числе, из-за резкого повышения в 2017 году заработной платы (за счет ее постоянной составляющей, не связанной с результатами работы), существенно превышающего рост производительности труда.

При этом в 2017 году, несмотря на рост численности персонала, валовый доход предприятия уменьшился, соответственно, уменьшились производительность труда и уровень рентабельности.

Кроме того, итоги 2017 г. показали, что фактическая себестоимость реализованной продукции превышает плановую на 12,75 %. Фонд оплаты труда превысил плановый на 18,43 %.

Это говорит о наличии проблем, в том числе, в системе мотивации персонала, вероятно, не связанной с результатами работы сотрудников.

Анализ потенциала персонала предприятия целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «Кузбассконсервмолоко» трудовыми ресурсами (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Обеспеченность ООО «Кузбассконсервмолоко» трудовыми ресурсами за 2016 – 2017 гг.

Категория сотрудников	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Всего численность персонала	255	281	315	100	100	100
В том числе рабочие	209	233	261	82	83	83
Специалисты, служащие и руководители	46	48	54	18	17	17

Графически распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по категориям сотрудников отображено в рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по категориям сотрудников

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.1, на предприятии преобладают рабочие. Это связано с тем, что предприятие относится к перерабатывающей отрасли, где в основном требуются рабочие. При этом, несмотря на общее увеличение численности персонала, доля руководителей, специалистов и служащих остается неизменной.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «Кузбассконсервмолоко», т. е. распределение сотрудников по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы.

Динамика распределения сотрудников ООО «Кузбассконсервмолоко» по гендерному признаку отображена в таблице 2.3.

Таблица 2.3– Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по гендерному признаку

Группы персонала по гендерному признаку	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Мужчины	143	153	177	56	54	56
Женщины	112	128	138	44	46	44
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по гендерному признаку отображено в рисунке 2.2.

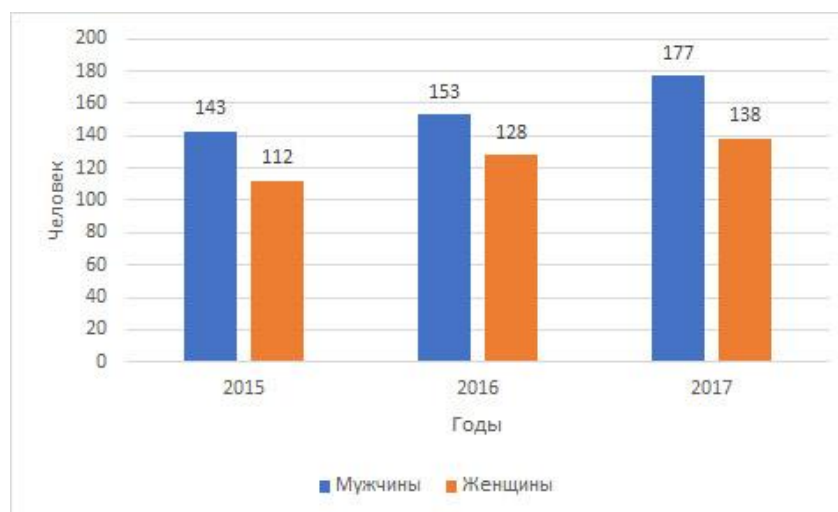


Рисунок 2.2 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по гендерному признаку

Как видно из таблицы 2.3 и рисунка 2.2, соотношение мужчин и женщин в персонале ООО «Кузбассконсервмолоко» остается примерно одинаковым, с небольшим преобладанием мужчин. Это достаточно необычно, т. к. обычно на перерабатывающих предприятиях преобладает женский персонал.

Распределение сотрудников ООО «Кузбассконсервмолоко» по возрасту отображено в таблице 2.4.

Таблица 2.4– Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по возрасту

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 18	–	–	–	–	–	–
18–25	32	35	50	13	12	16
26–36	75	80	100	29	29	32
37–50	136	151	155	53	54	49
Свыше 50	12	15	10	5	5	3
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по возрасту отображено в рисунке 2.3.

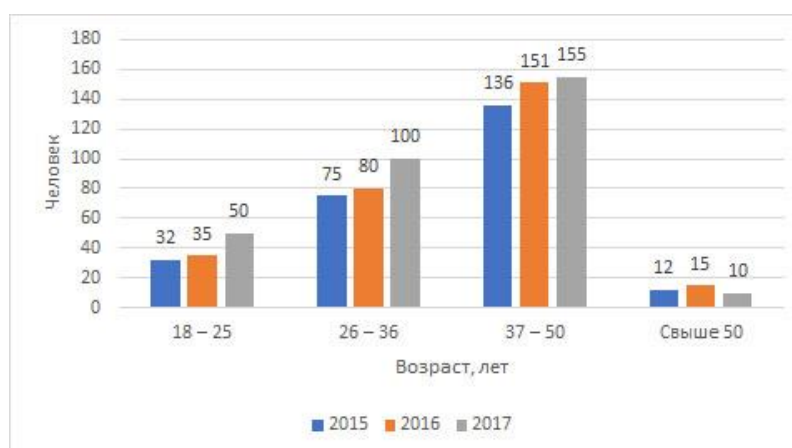


Рисунок 2.3 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по возрасту

Как видно из таблицы 2.4 и рисунка 2.3, основную долю персонала составляют лица от 37 до 50 лет, причем доля такого персонала несколько увеличивается. Существенную часть персонала составляет также персонал в возрасте от 26 до 36 лет, причем темпы роста этого контингента значительно выше, как и контингента в возрасте от 18 до 25 лет, что говорит об отсутствии потенциальной проблемы смены уходящего поколения.

Рассмотрим распределение персонала по уровню образования (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по стажу работы

Группы персонала по уровню образования	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
неполное среднее	–	–	–	–	–	–
общее среднее	–	–	–	–	–	–
среднеспециальное	200	210	250	78	75	79
незаконченное высшее	10	25	15	4	9	5
высшее	45	46	50	18	16	16
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по уровню образования отображено в рисунке 2.4.

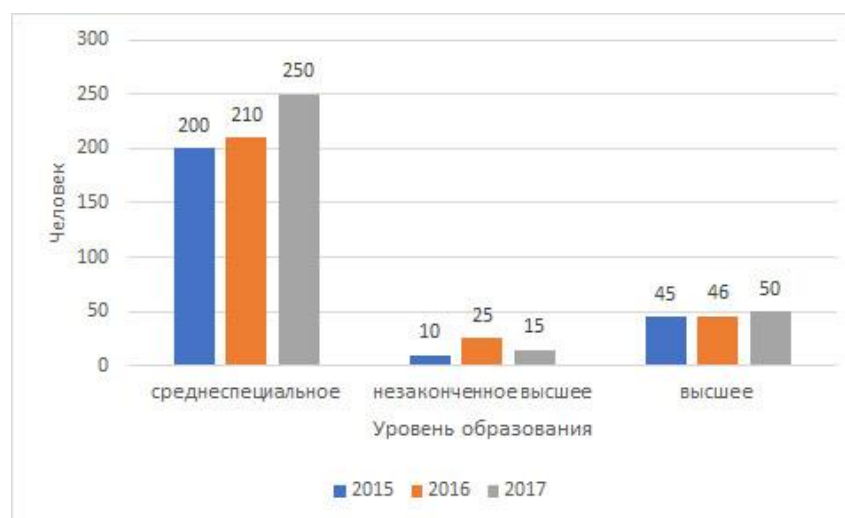


Рисунок 2.4 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по уровню образования

Как видно из таблицы 2.5 и рисунка 2.4, на предприятии преобладают сотрудники со среднеспециальным образованием. Работников с общим средним и средним профессиональным образованием на предприятии нет. Это говорит о высоком образовательном уровне персонала и его соответствии сложному технологическому процессу, осуществляемому на предприятии.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по стажу работы

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 1	12	15	25	5	5	8
От 1 до 3	38	50	61	15	18	19
От 3 до 5	48	52	63	19	18	20
От 5 до 10	92	95	98	36	34	31
Свыше 10	65	69	68	25	25	22
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по стажу работы отображено в рисунке 2.5.

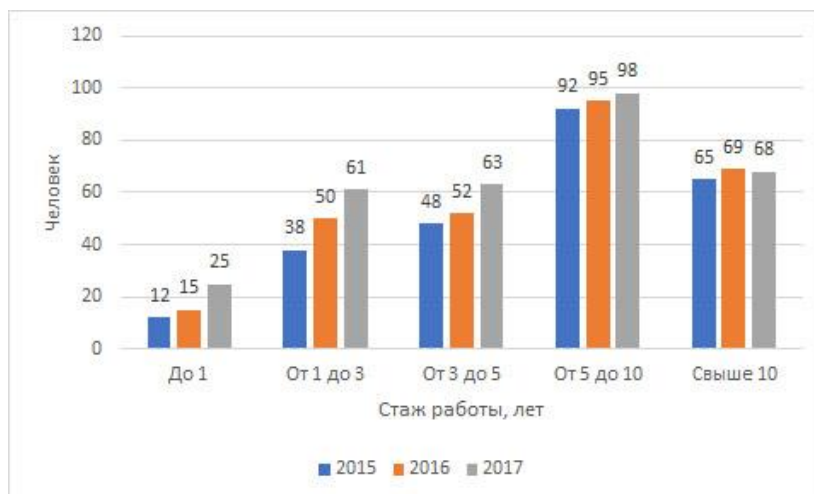


Рисунок 2.5 – Распределение персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по стажу работы

Как видно из таблицы 2.6 и рисунка 2.5 основная масса персонала (36 % в 2015, 34 % в 2016 и 31 % в 2017 годах) имеет стаж от пяти до десяти лет. Это в основном производственные рабочие.

Также велика доля тех, кто проработал более 10 лет, хотя она и уменьшается. Вместе с тем высоки темпы роста доли работников, проработавших менее года. В перспективе это может создать определенные проблемы, связанные с текучестью кадров.

Кроме того, трудовому потенциалу предприятия можно дать следующую характеристику:

- физическое и психическое здоровье: более 50 % персонала это люди до 36 лет, имеющих достаточно крепкое физическое здоровье;
- возможность профессионального роста: в силу того, что большая часть персонала молодые люди, не имеющие высшего профессионального образования, то наблюдается высокая потребность в обучении новым технологиям, к профессиональному росту;
- отношение к труду: в целом персонал достаточно ответственно относится к труду;
- семейное положение: примерно три четверти сотрудников имеет семьи (детей, внуков), что является по большей части позитивным при оценке трудового потенциала.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «Кузбассконсервмолоко», проанализируем этот процесс.

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Кузбассконсервмолоко» рассчитаем и проанализируем динамику некоторых показателей.

Среднесписочная численность персонала рассчитывается по формуле 1

$$Ч = (259 + 256)/2 = 257,5 \text{ (2015 г.)} \quad (2)$$

$$Ч = (256 + 281)/2 = 268,5 \text{ (2016 г.)} \quad (3)$$

$$Ч = (281 + 315)/2 = 298 \text{ (2017 г.)} \quad (4)$$

Основные коэффициенты динамики кадров на предприятии.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) рассчитывается по формуле 2

$$K_{пр} = 103/257,5 = 0,4 \text{ (2015 г.)} \quad (5)$$

$$K_{пр} = 97/268,5 = 0,361 \text{ (2016 г.)} \quad (6)$$

$$K_{пр} = 82/298 = 0,275 \text{ (2017 г.)} \quad (7)$$

Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию. И хотя этот коэффициент стабильно снижается, он все еще высок.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) рассчитывается по формуле 3

$$K_{в} = 107/257,5 = 0,416 \text{ (2015 г.)} \quad (8)$$

$$K_{в} = 72/268,5 = 0,268 \text{ (2016 г.)} \quad (9)$$

$$K_{в} = 48/298 = 0,161 \text{ (2017 г.)} \quad (10)$$

Предприятию удалось добиться радикального снижения этого показателя, но, судя по таблице 2.1., это сделано за счет ухудшения финансово-экономических показателей деятельности.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) рассчитывается по формуле 4

$$K_{тк} = 107/257,5 = 0,416 \text{ (2015 г.)} \quad (11)$$

$$K_{тк} = 72/268,5 = 0,268 \text{ (2016 г.)} \quad (12)$$

$$K_{тк} = 48/298 = 0,161 \text{ (2017 г.)} \quad (13)$$

Практически все уволенные были уволены по личному желанию. Поэтому комментарий к этому показателю аналогичен комментарию к показателям коэффициента оборота по выбытию.

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{п}$) рассчитывается по формуле 5

$$K_{п} = 243/257,5 = 0,944 \text{ (2015 г.)} \quad (14)$$

$$K_{п} = 266/268,5 = 0,991 \text{ (2016 г.)} \quad (15)$$

$$K_{п} = 290/298 = 0,973 \text{ (2017 г.)} \quad (16)$$

Полученное значение этого коэффициента показывает достаточно высокий уровень постоянства кадрового состава в организации, что естественно, учитывая, что в поселке не так просто найти работу. Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что количество сотрудников, имеющих на конец календарного года стаж работы на предприятии менее одного года в несколько раз меньше количества принятых на работу, что говорит о том, что достаточно большое количество нанятого персонала работает всего несколько месяцев.

Полученные данные сведем в таблицу 2.7.

Таблица 2.7– Данные о движении рабочей силы ООО «Кузбассконсервмолоко»

Показатели движения	2015	2016	2017
Численность персонала на начало года, чел.	259	256	281
Принято на работу, чел.	103	97	82
Выбыло, чел.			
В том числе:	107	72	48
по собственному желанию	104	67	45

Окончание таблицы 2.7

Показатели движения	2015	2016	2017
уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	5	3
Численность персонала на конец года, чел.	256	281	315
Среднесписочная численность персонала, чел.	257,5	268,5	298
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,4	0,361	0,275
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,416	0,268	0,161
Коэффициент текучести кадров	0,416	0,268	0,161
Коэффициент постоянства состава персонала	0,944	0,991	0,973

Большая часть уволенных и принятых работников в основном относится к категории вспомогательных рабочих.

На предприятии для борьбы с высокой текучестью кадров (41,6 %), что было связано с отсутствием мотивации к труду и низкой заработной платой, были вынуждены существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли.

2.2 Анализ эффективности мотивации и стимулирования на предприятии

Как уже указывалось в главе 1, система стимулирования персонала включает в себя не только систему оплаты труда. Важен целый ряд факторов, которые способствуют эффективному выполнению работником своих обязанностей, в частности, существующий в коллективе микроклимат, условия труда, соответствие размера вознаграждения трудовым затратам и т. д.

В связи с этим был проведен опрос 60 сотрудников предприятия по заранее подготовленной анкете о работе в ООО «Кузбассконсервмолоко».

Мнение, высказанное практически всеми опрошенными, заключается в том, что работу в поселке найти очень сложно, поэтому люди вынуждены держаться за нее.

Среди положительных сторон работы в основном назывались «белая» зарплата, хорошие взаимоотношения в коллективе.

Среди недостатков указывались: задержка выплаты зарплаты, пренебрежительное отношение руководства к персоналу, допускаемое с ведома руководства нарушение технологии изготовления продукта, а также существенный разрыв в размерах оплаты труда рабочих и руководителей предприятия и хищения, допускаемые руководством предприятия.

Кроме того, практически все опрошенные сошлись в том, что существующая система оплаты труда не является стимулом, поскольку не привязана к трудовым затратам, не связана с конечным результатом труда сотрудника и результатами работы предприятия. Кроме того, система оплаты труда отличается непрозрачностью, неясностью, субъективизмом.

Таким образом, заработная плата на предприятии утратила свое мотивирующее воздействие, ее мотивирующая функция отсутствует.

Также персоналу не хватает морального стимулирования, руководство явно недооценивает этот фактор.

На предприятии явно существуют диспропорции в оплате труда, что требует анализа существующей системы оплаты труда и ее корректировки.

Для этого было необходимо исследовать уровень мотивации персонала предприятия и его мотивационные потребности.

С этой целью применялись различные методы анализа уровня мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко». Соответствующие анкеты были предложены тем же 60 сотрудникам предприятия, которые охватывали все профессиональные, гендерные, образовательные и возрастные категории персонала предприятия.

На рисунке 2.6 представлены результаты исследования по методике «Якорь карьеры».

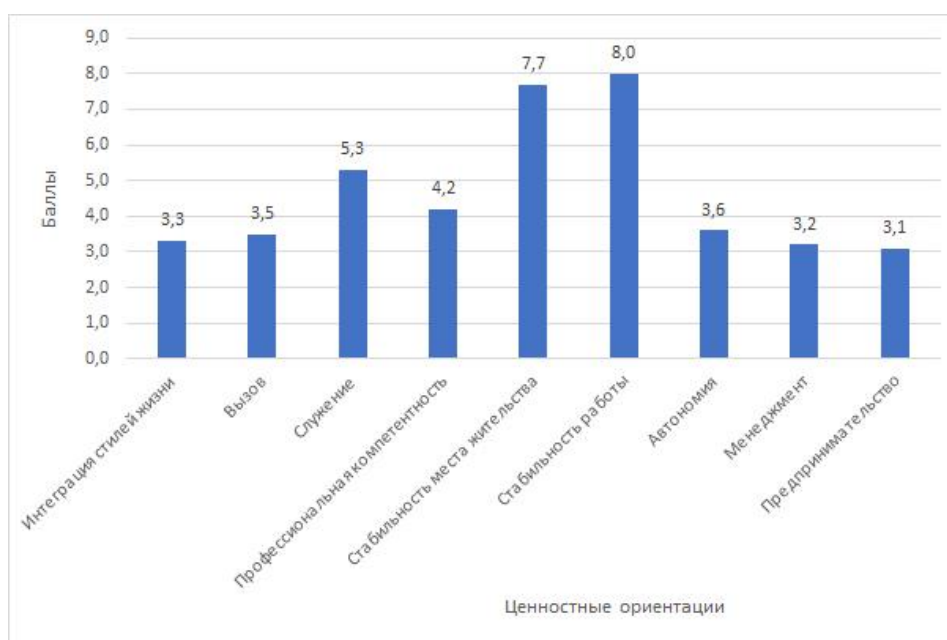


Рисунок 2.6 – Ценностные ориентации персонала

ООО «Кузбассконсервмолоко», установленные по методике «Якорь карьеры»

Из данных, отображенных на рисунке 2.6, можно сделать вывод, что персонал ООО «Кузбассконсервмолоко», прежде всего, ориентирован на такие факторы как стабильность места жительства, стабильность работы и служение. Вероятно, это определяется местонахождением предприятия – относительно небольшим населенным пунктом, где, с одной стороны, трудно найти работу, а с другой – многие работники предприятия доводятся друг другу родственниками, соседями, бывшими одноклассниками и т. п.

Далее мы приступили к выявлению преобладающего типа трудовой мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по В. Герчикову. Результаты исследования представлены на рисунке 2.7.

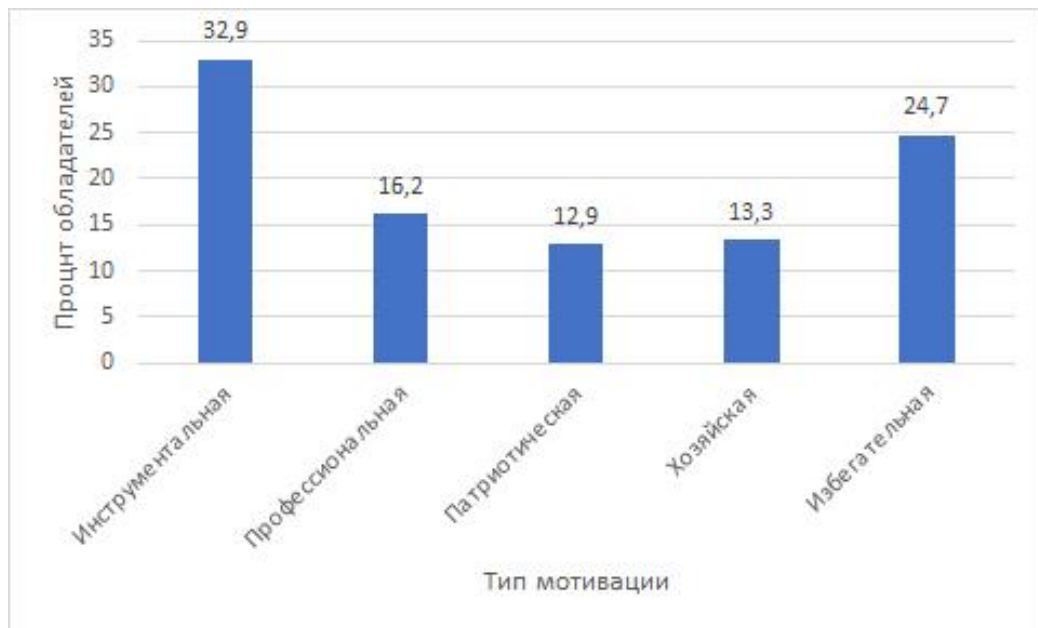


Рисунок 2.7–Типы трудовой мотивации персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» по В. Герчикову

Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, что на предприятии преобладают следующие типы трудовой мотивации:

- инструментальный, который характеризуется тем, что работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- избегательный (часто называемый также люмпенизированный), характеризующийся тем, что работник такого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе, отличается безответственностью и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью, стремясь минимизировать свои трудовые усилия на уровне, который допускает непосредственный руководитель.

Также по методике Ш. Ричи и П. Мартина был исследован мотивационный профиль персонала ООО «Кузбассконсервмолоко». Результаты исследования представлены в рисунке 2.8.

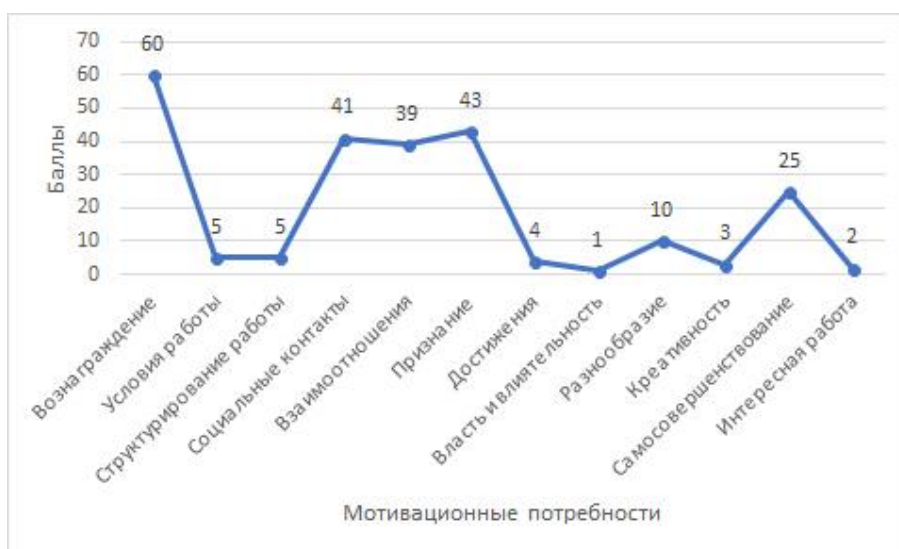


Рисунок 2.8 – Медианные показатели мотивационных потребностей персонала ООО «Кузбассконсервмолоко»

Данные, представленные на рисунке 2.8, говорят о том, что у персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» преобладает потребность в вознаграждении, социальных контактах, признании и взаимоотношениях.

Вместе с тем руководство предприятия считает, что объем производства продукции может быть увеличен без существенных дополнительных расходов на мотивацию персонала (в 2017 году они составили 18 711 000 рублей), за счет интенсификации труда работников, но при этом не считает нужным радикально менять действующую на предприятии с 2013 г. систему мотивации.

В результате на предприятии наблюдаются явные признаки низкого уровня мотивации персонала:

- высокий уровень текучести кадров (см. таблицу 2.7);
- постоянно высокий уровень прогулов (в 2017 году по вине прогульщиков было потеряно 1667 человеко-часов);
- нерациональное использование рабочего времени (в порядке вещей ранний уход на обеденный перерыв и позднее возвращение с него, частые перекуры; были зафиксированы даже случаи игры в карты и домино в рабочее время);
- низкая производительность (см. таблицу 2.1);
- большое количество листов нетрудоспособности;
- массовые случаи хищения персоналом сырья и готовой продукции;
- низкое качество работы (дошло до того, что Управление Роспотребнадзора по Кемеровской области не рекомендовало допускать продукцию ООО «Кузбассконсервмолоко» для использования в учреждениях соцзащиты, лечебно-профилактических учреждениях, детских образовательных учреждениях) [47].

Низкая мотивация усугубляется и ошибками руководства предприятия при разработке и внедрении системы мотивации:

- не были учтены тенденции на рынке труда;
- система мотивации не учитывает этапа развития предприятия;
- был слепо скопирован опыт других предприятий;

- руководство основывалось лишь на собственных представлениях о системе мотивации, не учитывая мнения персонала;
- проигнорированы очевидные нематериальные факторы;
- новая система мотивации была внедрена без объяснения причин.

Вместе с тем общеизвестно, что несправедливая оценка трудозатрат и результативности в большинстве случаев приводит к увольнениям, в результате чего данная ситуация становится для предприятия-работодателя экономической категорией, так как требует затрат на постоянный поиск новых сотрудников и их обучение. Избежать данных затрат можно лишь используя систему справедливой оценки деятельности работников.

На предприятии действует «Положение о премировании работников ООО «Кузбассконсервмолоко» по итогам работы за месяц» (Приложение Д), которое было в рамках настоящей работы проанализировано.

Этим положением предусмотрены премия за эффективность работы подразделения (цеха, отдела), распространяемая на все категории работников, а также дополнительные виды премирования по результатам работы за месяц, которые распространяются на руководителей, специалистов и служащих.

Положение, как уже упоминалось, было утверждено еще в 2013 году, и до сих пор не актуализировано.

Его с уверенностью можно назвать архаичным, поскольку оно не построено на принципах грейдинга и КРІ, а лишь содержит перечисление того, за что премия может быть увеличена, а за что уменьшена, таким образом не мотивируя персонал на достижение тех целей, которые стоят перед предприятием. Более того, указанное положение не дает даже представления об этих целях. В частности, никак не упомянута связь между размером премии и показателями объема реализации продукции.

Более того, размеры дополнительных видов премирования указаны в абсолютных цифрах, что в условиях постоянного роста цен на основные продукты питания снижает их значимость.

Единовременные премии за результаты работы за определенный период, за особые достижения, по результатам работы за год («13 зарплата») вообще не предусмотрены.

Таким образом, как мы видим, положение не фиксирует твердую зависимость между результатами труда и его оплатой и позволяет достаточно широко трактовать понятие премии (на что обращали внимание и опрошенные сотрудники).

Положение практически сосредоточено исключительно на премировании, обходя стороной другие стороны оплаты труда, в том числе предусмотренные трудовым законодательством, такие как порядок установления и сроки пересмотра должностных окладов (тарифных ставок), выплат компенсаций и доплат за сверхурочную работу, за работу в ночное время, а также в выходные и праздничные дни, за совмещение профессий (должностей), при переезде по инициативе работодателя в другой город и в других случаях.

Положением, в частности, не прописан подробно и четко порядок пересмотра окладов сотрудникам, также ничего не говорится об их установлении исключительно по результатам оценки сотрудника.

Это создает ощущение неопределенности у работника и дает пространство для маневра руководству предприятия, что в целом является демотивирующим фактором.

В свою очередь, некоторые формулировки положения вызывают недоумение, поскольку позволяют широкую правовую трактовку.

Например, сотрудникам может быть уменьшена на 25 % дополнительная премия за нарушение правил техники безопасности. Причем этот принцип распространяется не на все категории сотрудников, а лишь на некоторые. При этом для сотрудников цеха энергетического и метрологического обеспечения введена категория «за грубейшие нарушения ТБ», за которые они могут быть лишены премии на 100 %.

Кроме того, что непонятна такая избирательность по отношению к персоналу этого подразделения, с юридической точки зрения положение не дает ясности, каким образом отличать простые нарушения правил техники безопасности от грубых и, тем более, от грубейших, что, учитывая разницу в размере наказания, представляется весьма актуальным.

В положении также не закреплён принцип отсутствия дискриминации при оценке труда работников в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников.

Еще одним существенным недостатком действующего положения является то, что в нем не указаны сроки выплаты премии. Теоретически, принеся предприятию прибыль, вознаграждения за это можно прождать как угодно долго (неслучайно сотрудники жаловались на задержки выплаты зарплаты – формально ничего не нарушено, не выплачивается лишь премиальная часть).

Отсутствие применения системы КРІ вынуждает закладывать в положение громоздкий бюрократический порядок уменьшения премии. В случае выявления фактора, влияющего на размер премии, например, несвоевременное выполнение поручения руководителя, лицо его выявившее должно написать докладную записку вышестоящему руководителю, а с работника, допустившего просчет в работе, должна быть взята объяснительная, как при совершении дисциплинарного проступка.

Для того, чтобы руководители подразделений не ленились писать докладные, для них заложен специальный фактор депремирования – «за попытку сокрытия вышеперечисленных фактов, произошедших с их подчиненными, а также иной аналогичной информации».

Оставляя за скобками юридически размытую формулировку «иной аналогичной информации», которую можно трактовать как угодно, остановимся

на том, что лишение премий на основе докладных происходит крайне редко, только тогда, когда факт нарушения скрыть просто невозможно.

Одной из причин этого является не только то, что многие работники доводятся друг другу родственниками и соседями, но и то, что в соответствии с п. 4.2.1 положения «если в подразделении кому-либо премия не начисляется, то его премиальная часть не подлежит распределению между остальными работниками».

Таким образом, у сотрудников нет никакого стимула сообщать о выявленных нарушениях, поскольку это обернется лишь испорченными отношениями.

Из всего вышесказанного следует, что «Положение о премировании работников ООО «Кузбассконсервмолоко» по итогам работы за месяц» содержит достаточно много демотивирующих факторов.

Выводы по разделу 2

1. Основным видом деятельности ООО «Кузбассконсервмолоко» является производство прочей молочной продукции (код ОКВЭД 10.51.9).

2. В ходе проведения настоящего исследования были собраны и проанализированы данные об экономической деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг. Было выявлено падение доходности и прибыльности деятельности предприятия.

3. Проведен анализ персонала ООО «Кузбассконсервмолоко». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием мотивации к труду у персонала, его низкой заработной платой. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку заработная плата остается несвязанной с результатами труда.

4. В результате анализа системы мотивации персонала в ООО «Кузбассконсервмолоко» были выявлены следующие недостатки:

– действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия;

– применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), на предприятии отсутствуют нематериальные системы мотивации. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «КУЗБАССКОНСЕРВМОЛОКО»

3.1 Организация мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала

В ходе настоящего исследования нами было установлено, что существующая на предприятии система мотивации и стимулирования персонала и низкая заработная являются причиной низкого уровня доходности и прибыльности предприятия. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку размер заработной платы остался несвязанным с результатами труда, тем самым не выполняя свою мотивирующую функцию.

Действующее положение о премировании персонала ООО «Кузбассконсервмолоко» устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия.

На предприятии применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), отсутствуют нематериальные системы мотивации. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

Наша задача при разработке системы оплаты труда использовать тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование, и заложить в основу организации заработной платы на предприятии мотивирующий механизм. Мы добьемся этого с помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов.

Кроме того, дадим рекомендации по разработке нематериальной системы поощрения.

В целях совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается провести следующие мероприятия:

- 1) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;
- 2) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);
- 3) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);
- 4) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на

изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства и т.п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

5) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

1. Для реализации мероприятия 1 необходимо установить зависимость заработной платы рабочих от оценочных коэффициентов, учитывающих их профессионально-квалификационный уровень и деловые качества.

Для этого разработаем оценочную шкалу с описанием количественной оценки каждого оцениваемого показателя. Числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Заработная плата, прежде всего, будет зависеть от коэффициентов, учитывающих стаж работы (0,5 балла за каждый год работы по профессии) и уровня ответственности за выполняемую работу (устанавливается индивидуально по результатам аттестации).

Для того, чтобы избежать субъективизма со стороны руководителя и сузить поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий), разработана оценочная шкала степени ответственности рабочих предприятия за выполняемую работу, которая представлена в таблице 3.1.

Кроме того, для повышения объективности определения оценочного коэффициента, получения всесторонней оценки работника, вовлечения сотрудников всех уровней в этот процесс предлагается использовать такой метод оценки, как «360° аттестация», при котором сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными, что позволяет получить всестороннюю оценку персонала.

Таблица 3.1 – Критерии определения размера коэффициента ответственности рабочих за выполняемую работу

Оцениваемый признак	Уровни проявления признака у аттестуемого			
	удовлетворит	средний	выше среднего	высокий
Самостоятельность, инициативность	Почти всегда обращается к помощи начальника или старших по должности, не ищет новых форм деятельности	Иногда обращается к помощи начальника или старших по должности, не всегда ищет новые формы деятельности	В исключительных случаях обращается к помощи начальника или старших по должности, ищет новые формы деятельности	Не обращается к помощи начальника, полная самостоятельность в выполнении производственных функций, всегда ищет новые формы деятельности
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5

Продолжение таблицы 3.1

Оцениваемый признак	Уровни проявления признака у аттестуемого			
	удовлетворит	средний	выше среднего	высокий
Участие в рационализаторском движении	Не участвует в рационализаторском движении	Участвует в рационализаторском движении, но недостаточно заинтересован в этом	Участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом	Активно участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом, большую активность и инициативность
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5
Отсутствие нарушений правил и инструкций по охране труда	Систематически нарушает правила и инструкции по охране труда	Иногда нарушает правила и инструкции по охране труда	Редко нарушает правила и инструкции по охране труда	Никогда не нарушает правила и инструкции по охране труда
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Аккуратное содержание рабочего места, инструмента и обслуживаемого оборудования	Не аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев неаккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	Всегда аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Точность выполнения задания, указания	не выполняет задание или указания, или выполняет, но не в срок, со значительными и отклонениями от параметров выполнения задания	Задания и указания всегда выполняет, но часто с отклонениями от параметров выполнения задания и сроков	В большинстве случаев задания и указания выполняет точно и в срок, лишь иногда отклоняется от параметров выполнения задания	Всегда точно и в срок выполняет задания и указания, в соответствие с установленными параметрами выполнения задания
Количество баллов	0	0,3	0,7	1

Окончание таблицы 3.1

Оцениваемый признак	Уровни проявления признака у аттестуемого			
	удовлетворит	средний	выше среднего	высокий
Высокое качество выполненных работ	работу выполняет некачественно, с существенными недостатками	работу выполняет на среднем уровне, иногда с разного рода недостатками	работу в целом выполняет качественно, иногда с незначительными недостатками	всегда работу выполняет очень качественно, без недостатков
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1
Более полное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания	Обладая низкой производительностью труда и работоспособностью, не обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего увеличиваются сроки выполнения задания	Обладает средней производительностью труда и работоспособностью, в целом действует в рамках установленных сроков выполнения задания	Обладая производительностью труда и работоспособностью выше среднего, частично обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего иногда сокращаются сроки выполнения задания	Обладая высокой производительностью труда и работоспособностью, обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1

Преимуществами использования «360° аттестация» являются:

1. Оценка более объективна, так как оценивает не один человек (руководитель), а все категории работников, контактирующие в своей трудовой деятельности с данным сотрудником. Также за счет этого оценка сотрудника осуществляется не только с точки зрения руководящего звена, но и подчиненных (если должность оцениваемого подразумевает их наличие) и коллег по работе.

При оценке сотрудника важно определить не только то, как он справляется с заданиями руководства, точно и в срок выполняет все указания, но и как ведет себя по отношению к своим коллегам, доверяют ли они ему, уверены в его компетентности и квалификации.

Оценка коллег также важна, так как работник в этом случае оценивается в сравнении с другими сотрудниками такого же уровня. При этом каждый оценщик,

выставляя балл коллеге, невольно сравнивает результаты своей работы с результатами своих коллег, и, отмечая положительные стороны в чужой работе, стремится в последующем им соответствовать.

2. Вовлечение в процесс оценки сотрудников всех уровней позволяет почувствовать каждому работнику свою значимость. Его мнение учитывают, значит, он важен для организации.

Минусом использования такого метода оценки является большое количество информации, которое необходимо переработать для получения итоговой оценки сотрудника (как среднее арифметическое всех выставленных оценок). Но использование компьютерных программ при оценке может значительно упростить эту задачу. Если в каждом структурном подразделении предприятия работники будут заполнять установленные формы оценки на компьютере, руководителю подразделения нужно будет только предоставить полученные средние оценки для расчета заработной платы.

Для сотрудников важно, как их оценивают коллеги, подчиненные, руководитель. Но большее значение для работника имеет оценка его непосредственного руководителя. Поэтому для повышения мотивации сотрудников руководитель должен вести разъяснительную работу со своим подчиненным относительно того, доволен ли он результатами его работы, почему был выставлен по каждому критерию именно такой балл, какие недочеты в работе необходимо исправить, чтоб в следующий раз получить более высокую оценку. Также в ходе такой беседы будет полезно обобщить результаты оценки сотрудника подчиненными и коллегами, назвать критерии оценки, над которыми сотруднику необходимо поработать на основании оценок сотрудников и подчиненных.

Чтобы не нарушать микроклимат в коллективе и сложившуюся систему отношения между сотрудниками, информация о выставленных каждому сотруднику баллов его коллегами, подчиненными и руководителем не должна подлежать распространению. Сотрудник должен знать только балл, который выставил ему руководитель и почему, и также может узнать оценку его работы подчиненными и коллегами (вместе с определением тех параметров оценки, над которыми необходимо поработать для улучшения результатов труда), но не поименно. Каждый работник также не должен обладать информацией об оценочных коэффициентах других сотрудников и получаемой ими заработной платы.

Также существующая система зависимости заработной платы от оценочных коэффициентов будет обладать большим мотивирующим эффектом, если оценочные коэффициенты будут устанавливаться не на год, а более короткий период, например, квартал. Наличие слишком большого периода времени между моментом приложения усилий работником и получения оценки по ним снижают мотивацию. Работник считает, что как бы он ни старался, все равно результаты оценки его усилий будут получены только через год. Поэтому некоторые сотрудники могут стараться демонстрировать высокие трудовые показатели в конце года, в течение некоторого периода перед моментом выставления баллов.

2. Для реализации мероприятия 2 предлагается создать на предприятии систему премирования, основанную на достижении целей трех уровней: организационном, коллективном и индивидуальном. В рамках данного подхода определяются цели всего предприятия, далее происходит декомпозиция целей на уровне подразделений или отделов и конкретного сотрудника, причем индивидуальные цели обсуждаются и согласуются с руководителем. Для того чтобы система постановки целей и их декомпозиция была более комплексной, конкретной и направленной на реализацию стратегии предприятия и обеспечение его эффективного функционирования в долгосрочной перспективе, мы предлагаем для постановки целей и управление реализацией стратегии компании использовать Систему сбалансированные показатели (ССП).

На основе достижения показателей в рамках ССП осуществляется премирование. Причем премия определяется в процентах к месячной тарифной ставке или должностному окладу в пределах установленных предприятием максимальных размеров премии.

Размер премии зависит от степени достижения целей.

Так как все поставленные перед сотрудниками цели значительно отличаются друг от друга по степени важности, объему необходимых для их достижения ресурсов, и, что самое главное, по критериям достижения целей, целесообразно в ходе согласования и обсуждения целей подчиненного с руководителем устанавливать соответствие диапазона значений какого-либо показателя, положенного в основу измерения достижения целей, с размером премии.

Так, например, одной из целей главного инженера является сокращение нарушений требований техники безопасности. Соответственно, необходимо установить соответствие степени достижения цели с размером вознаграждения, что представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет соответствия степени достижения цели размеру премии

% сокращения нарушений требований техники безопасности	Размер премии, %
0–10	20
10–20	25
20–30	30
30–40	35
40–50	40
свыше 50	45 (максимальный размер)

Такое соответствие достижения целей размерам премирования будет различным для разных целей, поскольку где-то сокращение или увеличение какого-либо показателя на незначительный процент будет большим достижением, в то время как другие цели позволяют с незначительными усилиями добиться такого же сокращения или увеличения оцениваемого показателя. Поэтому для каждой цели руководитель должен разработать индивидуальную шкалу.

Перечисленные выше цели носят долгосрочный характер и увязаны в общую программу повышения эффективности функционирования предприятия и

реализацию принятой стратегии. Поэтому устанавливаемый срок достижения данных целей – один год. Соответственно и премирование за достижение данных целей осуществляется в виде начисления процентов к заработной плате в течение года, следующего за отчетным. По достижению поставленных целей отчетного периода ставятся новые цели, исходя из достигнутого уровня. Процесс достижений целей разбивается на несколько этапов, и подчиненные ежемесячно отчитываются руководителю о проделанной в данном направлении работе. Но осуществлять премирование по промежуточным итогам нецелесообразно, поскольку в данном случае не будет количественных показателей достижения целей, т. е. цели на более короткий период не будут соответствовать критерию измеримости.

На основании достижения целей всей структуры выплачивается вознаграждение по итогам работы за год, которое на 25 % состоит из вознаграждения за достижения всего предприятия, 30 % – соответствующего подразделения, 45 % – соответствующего участка или отдела. Таким образом, осуществляется коллективное премирование, по итогам совместной деятельности, что немаловажно для поддержания командного духа в коллективе.

ССП может использоваться не только как основа премирования, но и планирования карьеры. Сотрудники, регулярно демонстрирующие высокие производственные показатели, должны получать продвижение по службе. В ходе собеседования сотрудника с руководителем по поводу целей на предстоящий период руководитель должен также предоставить информацию о том, реализация какой последовательности целей и с какими конечными результатами позволит получить подчиненному продвижение по карьерной лестнице. Это еще больше усилит мотивацию сотрудников к достижению поставленных целей.

Также достижение целей в рамках СПИ можно использовать для аттестации персонала. Таким образом, внедрение СПИ на предприятии приносит явный положительный эффект не только в виде увеличения прибыли и повышения эффективности функционирования предприятия, но и повышает заинтересованность сотрудников в достижении целей организации, может являться основой премирования, повышения по службе и аттестации персонала.

Эту систему предлагается использовать для мотивации руководящего состава.

3. В рамках мероприятия 3 для мотивации специалистов и служащих предлагается внедрить формы оценки персонала, напрямую связанные с размером оплаты труда. Это, прежде всего, форма оценки «Управление по целям» (ManagementbyObjectives, МВО) и ее разновидность «Ключевые показатели эффективности» (KeyPerformanceIndicators, КПИ).

В процессе внедрения МВО в организации появляются:

- ясное сформулированное в документах представление о тех компетенциях, качествах и формах поведения персонала, которые приводят к исключительному рабочему результату;
- логичная и непротиворечивая система стандартов работы и критериев, позволяющая оценить не только общий уровень компетентности каждого

сотрудника и, но уровень развития каждого профессионального навыка, нужного для успешной работы;

- мотивирующая и стимулирующая развитие технология оценки персонала;
- эффективная система вознаграждения;
- обученный применению данной технологии персонал.

Таким образом, в системе МВО выстраивается цепочка «цель – план – стандарт – компетенции – критерии – контроль – оценка». При этом применить уже разработанную в другой организации систему МВО невозможно. Цели, компетенции и критерии для каждой организации разрабатываются индивидуально.

По аналогии с МВО система КРІ требует для оценки сотрудников определения ограниченного набора показателей, которые полностью характеризуют ход выполнения и степень реализации задачи, поставленной перед работником или структурным подразделением.

Система КРІ может применяться на двух уровнях:

- 1) индивидуальном – путем разработки и мониторинга КРІ работника;
- 2) коллективном (уровне структурного подразделения, организации в целом) – путем разработки и мониторинга КРІ структурного подразделения (организации).

Система КРІ должна отвечать следующим требованиям:

- измеримость – возможность количественно измерить каждый КРІ;
- простота – легкость понимания методологии расчета КРІ и его смысла;
- связанность с целями – логическая зависимость показателей от хода реализации задач и степени достижения целей;
- контролируемость – способность работника или структурного подразделения, за которым закреплен КРІ, оказывать влияние на его значение;
- согласованность – связь систем КРІ индивидуального и коллективного уровней;
- объективность оценки – отсутствие влияния субъективных и одноразовых факторов на значение показателя (рост объективности оценки повышает доверие к системе, а также снижает риск злоупотреблений на этапе ввода данных);
- полнота – способность набора показателей минимизировать вероятность улучшения показателей за счет ухудшения других (неконтролируемых) показателей, в результате чего может пострадать общая эффективность;
- затратность – оправданность затрат на измерение показателя (затраты на внедрение показателей не должны превышать эффекта от их использования в качестве контрольных показателей);
- адаптируемость к стратегии – способность показателя оставаться актуальным при изменении стратегии организации и ситуации на рынке;
- адаптируемость к региональной специфике – возможность отражения специфики определенного региона и его стратегических приоритетов;
- широта – степень охвата всего набора функциональных обязанностей работника или структурного подразделения;

– бесконфликтность – готовность сотрудника или руководства структурного подразделения рассматривать данный показатель в качестве КРІ и взять на себя обязательства по его достижению[32, с. 44].

При этом надо иметь в виду, что если какой-либо из показателей КРІ не удовлетворяет этим условиям, то он может быть оспорен.

Разработку системы КРІ для конкретного работника осуществляет его непосредственный руководитель при участии работника путем заполнения специальной формы

Мониторинг деятельности с помощью системы КРІ позволяет в любой момент времени быть в курсе того, на какой стадии находится реализация той или иной задачи.

Осуществлять мониторинг необходимо ежемесячно, ежеквартально и по итогам года. Более частое осуществление мониторинга возможно по желанию непосредственного руководителя данного сотрудника.

Процедура мониторинга состоит в том, чтобы с помощью формы КРІ работника, оценить, в какой мере в текущий момент достигнуты целевые значения по каждому КРІ по поставленным перед ним задачам.

Результаты мониторинга отражают эффективность деятельности каждого конкретного сотрудника, поэтому они применяются для расчета компенсационных и мотивационных выплат сотруднику по итогам отчетного периода.

Эта форма оценки сотрудников очень эффективна при формировании премиальной системы, но если формулируются неясные, неизмеряемые цели, или постановка целей превращается в перетягивание каната между руководителем и подчиненным, то система работать не будет.

Исходя из этих принципов, в качестве примера мы разработаем систему мотивации по КРІ менеджера по персоналу ООО «Кузбассконсервмолоко».

Деятельность менеджера по персоналу включает в себя осуществление мероприятий по планированию, найму, отбору, адаптации, обучению, оценке персонала, а также оплате труда, компенсациям, льготам и безопасности труда.

Поэтому при построении системы КРІ для менеджера по персоналу необходимо ориентироваться на следующие показатели:

- текучесть кадров – отношение количества сотрудников, уволенных из организации, к общему числу сотрудников;
- состояние трудовой и исполнительской дисциплины (наличие нарушений, наложенных взысканий, количество уволенных по этой причине);
- уровень организации оценки персонала (соотношение количества сотрудников, подлежащих аттестации, и прошедших ее);
- количество сотрудников, повысивших свою квалификацию или прошедших обучение за отчетный период;
- состояние и структура кадрового резерва, количество резервистов;
- уровень производительности труда;

- состояние рекрутмента (своевременность закрытия вакансий, удельный вес нанятых сотрудников, не выдержавших испытательный срок, уровень затрат на наем одного сотрудника);
- состояние кадрового делопроизводства (отсутствие замечаний со стороны инспекции по труду, федеральной миграционной службы, других государственных организаций, а также жалоб со стороны сотрудников).

Анализ КРІ ведущих российских организаций показывает, что наиболее распространенными показателями, внесенными в лист оценки, являются:

- управление производительностью труда;
- снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании;
- укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий;
- снижение текучести;
- выполнение бюджета затрат на персонал[44].

Исходя из задач, стоящих перед предприятием, формируем следующие показатели КРІ для менеджера по персоналу ООО «Кузбассконсервмолоко» (устанавливаем «стоимость» индикатора в баллах по десятибалльной системе и удельный вес каждого индикатора и группы индикаторов в целом, при этом предполагается, что руководством ООО «Кузбассконсервмолоко» будет установлена «стоимость» каждого балла в соответствии с количественными плановыми показателями сети).

1. Текучесть кадров (удельный вес – 0,3):

- стоимость найма одного сотрудника (3 балла; удельный вес – 0,1);
- общие затраты, связанные с текучестью (7 баллов; удельный вес – 0,3);
- коэффициент текучести (8 баллов; удельный вес – 0,1);
- время заполнения одной вакансии (4 балла; удельный вес – 0,3);
- время работы нового сотрудника на предприятии (5 баллов; удельный вес – 0,2).

2. Наем персонала (удельный вес – 0,3):

- период наличия вакансии (8 баллов; удельный вес – 0,2);
- результаты прохождения новым сотрудником первичной аттестации (4 балла; удельный вес – 0,4);
- степень удовлетворенности непосредственного руководителя нанятым сотрудником (2 балла; удельный вес – 0,1);
- финансовые потери от некачественного найма (8 баллов; удельный вес – 0,3).

3. Состояние обучения и развития персонала (удельный вес – 0,2):

- создание условий для обучения и роста (2 балла; удельный вес – 0,4);
- эффективное функционирование системы перманентной оценки персонала (4 балла; удельный вес – 0,4);
- наличие условий для перехода на более высокую должность в результате обучения (3 балла; удельный вес – 0,2).

4. Состояние трудовой и исполнительской дисциплины (удельный вес – 0,2):

- уровень производительностью труда (3 балла; удельный вес – 0,3);

- уровень потерь фонда рабочего времени сотрудников сети (3 балла; удельный вес – 0,3);
- состояние кадрового делопроизводства (2 балла; удельный вес – 0,3);
- выполнение поручений руководства (2 балла; удельный вес – 0,1).

Таким образом, мы выполнили первоначальную задачу по привязке оценки персонала непосредственно к системе мотивации.

Для эффективного внедрения системы КРІ необходимо понимание того, что его успех зависит от общего уровня управленческой культуры. В противном случае внедрение может затянуться или быть осуществленным формально.

А при разработке системы показателей должно быть соблюдено «правило оптимума», т. е. улучшение одних показателей не должно повлечь за собой ухудшение других. Ключевые же показатели эффективности необходимо периодически пересматривать в зависимости от изменения положения компании на рынке или изменения стратегических задач, а также их корректировки, если они не способствуют решению поставленных задач.

В любом случае, выявить обоснованность установления индикаторов можно только на практике.

Для успешного внедрения системы КРІ необходимо, как минимум за месяц до ее внедрения (хотя Трудовой кодекс требует предупредить об изменении системы оплаты труда за два месяца до даты изменения) провести разъяснительную работу с каждым сотрудником, продемонстрировав им с расчетами то, как будет работать эта система. Разъяснительная работа предполагает демонстрацию сотруднику новых возможностей для заработка и непосредственной связи результатов труда с размером оплаты.

Также рекомендуется подключить менеджера по персоналу в процесс разработки индикаторов. Тогда сопротивление процессу внедрения системы удастся минимизировать, поскольку сотрудник станет соавтором системы и участниками ее внедрения.

Кроме того, рекомендуется избегать наиболее частых ошибок, допускаемых при внедрении новой системы оценки и мотивации, приводящих к демотивации сотрудников:

- 1) непрозрачность схемы расчета зарплаты. Например, менеджеры по персоналу имеют доступ к данным, по которым рассчитывается их заработная плата, поэтому скрывать от них оценочные показатели просто не имеет смысла. Это будет приводить к демотивации;
- 2) не допускать частой смены системы оплаты, поскольку это будет создавать впечатление в коллективе, что руководство не знает, чего хочет. И это тоже будет приводить к демотивации.

4. В рамках мероприятия 4 кроме предлагаемых систем начисления ежемесячной премии также предлагается выплачивать вознаграждение по итогам работы за год в пределах одного среднемесячного фонда оплаты труда.

В целях повышения материальной заинтересованности работников к тарифным ставкам (должностным окладам) устанавливать поощрительные надбавки за личный вклад в результаты производственной деятельности.

Затраты, направляемые на установление надбавок, не должны превышать 15 % фонда заработной платы работников по тарифным ставкам (должностным окладам). Величина надбавки для каждого работника устанавливается в диапазоне от 0 до 35 %.

Кроме того, работникам могут выплачиваться премии и вознаграждения за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения в размере до трех тарифных ставок (должностных окладов) в год; за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства в размере до трех тарифных ставок (должностных окладов) в год и т. д.

Перечисленные выше премии и вознаграждения, а также поощрительные надбавки за личный вклад в результаты производственной деятельности выплачиваются нерегулярно и не всем работникам, т. е. носят несистематический характер и направлены на поощрение выдающихся результатов труда. В отличие от них ежемесячные премии и вознаграждения по итогам работы за год носят систематический характер, премируются, таким образом, работники за выполнение производственных показателей всего предприятия.

5. Мероприятие 5 основано на том, что сегодня общепризнанно, что работать с полной отдачей и быть удовлетворенным своей работой персонал мотивирует не только увеличение заработка, но и ряд других факторов. Это может быть творческое содержание работы, участие работников в управлении организации и принятии решений, чувство значимости для организации, командный дух и т. д.

Поэтому важно дополнить материальные (денежные) виды мотивации нематериальными. Это обусловлено не только тем, что существует сильное различие между людьми по их отношению к деньгам и восприимчивости к этому виду стимулирования.

Важно и то, что денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой» – сотрудник достаточно быстро привыкает к новому, более высокому уровню зарплаты. В результате, тот уровень, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, становится привычным и теряет свою побудительную силу.

Кроме того, ресурсы любой компании ограничены и бесконечный рост зарплаты невозможен.

Все это и определяет необходимость нематериального стимулирования, которое основывается на создании на предприятии такой атмосферы и морально-психологического климата, при которых коллектив понимает, что добросовестный труд всегда получит признание.

В арсенале любого руководителя есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика нематериального стимулирования не является инновацией для нашей страны. Она имела достаточно широкое

распространение еще в условиях социалистической экономики. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и т. п. – все это было нормальной, принятой повсеместно практикой. Проблема состояла лишь в том, что очень часто, в общем-то, хорошие мероприятия проводились «для галочки».

В настоящее время круг способов и видов нематериального стимулирования значительно расширился. Один лишь их перечень может занять несколько страниц (Приложение Е). Для примера можно привести: членство в клубах (спорт, развлечения, потребление), загородные поездки и пикники, консультационные службы, медицинское обследование, соревнования и конкурсы, различные виды страхования и медицинского обслуживания и т. п., предоставляемые сотрудникам за счет средств предприятия.

Все это позволяет работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Кроме того, нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода, как мы уже отмечали, способен удовлетворить человека очень ненадолго.

Неплохо работают распространенные классические инструменты по удовлетворению потребности в общественном признании: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Например, благодарственная запись в трудовой книжке будет отличным мотивирующим напоминанием для сотрудника.

Вместе с тем, необходимо отметить, что без наличия некоторых условий никакие методы нематериальной мотивации работать не будут. Мотивация неэффективна, если в организации отсутствует:

- своевременная выплата заработной платы;
- оформление на работу в соответствии с Трудовым кодексом;
- ясное описание штатной структуры и отношений подчиненности (начальник должен быть один);
- наличие должностных инструкций.

Мы предлагаем применять методы нематериальной мотивации, построенные на принципах, сформулированных для каждой категории персонала.

Так для младшего обслуживающего персонала в приоритете мотивации стоят:

- своевременная выплата заработной платы;
- хорошая организация труда;
- уважение окружающих, прежде всего руководства, к труду МОП.

Нематериальная мотивация здесь важна, поскольку у этой категории самый низкий уровень заработной платы, и совершенно очевидно, что он никогда не будет высоким.

Но аналогично обстоит дело и в высшем руководящем звене, но только по другой причине. Здесь зарплата заведомо высокая, и ее размер не является

стимулом для топ-менеджера. Поэтому к мотивации этой категории персонала необходимо применять следующие принципы:

- внимательное отношение руководства к инициативам и идеям;
- доступ к первому лицу предприятия, возможность влиять на принятие решения;
- публичное признание руководителем профессиональных достижений работника.

В ООО «Кузбассконсервмолоко» можно применить хорошо зарекомендовавшие себя методы нематериальной мотивации. Например:

- объявление благодарности за хорошую работу (публичное вручение почетных грамот);
- публикации о достижениях сотрудников на сайте предприятия;
- организация работы спортивных секций для сотрудников;
- оплачиваемые обеды/компенсация стоимости обеда;
- оплата добровольного медицинского страхования;
- оплата мобильной связи;
- публичные поздравления с днем рождения с подарками в неформальной обстановке;
- признание заслуг; по итогам месяца, квартала, полугодия – звание «лучший работник месяца» – награждение майкой, кружкой и т.п. с указанием звания;
- упоминание имени лучшего работника на упаковке выпускаемой продукции;
- путевки со скидками для сотрудников и членов их семей;
- вручение памятного подарка сотрудникам, имеющим определенный стаж работы на предприятии;
- приоритет при планировании графика работы и времени отдыха;
- получение ссуды на льготных условиях от предприятия;
- обучение за счет предприятия;
- корпоративные вечеринки[50].

Применяется и отрицательная нематериальная мотивация. Так, например, в некоторых компаниях применяются «Листки позора» с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. Иногда это делается в виде таблицы: «Ситуация: как поступил сотрудник Н. – как следовало поступить». Таким образом, «Листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках[50].

Вместе с тем необходимо отметить, что для эффективной реализации того или иного вида нематериальной мотивации должно быть соблюдено условие: этот способ мотивации должен быть востребован персоналом, иначе он теряет свое стимулирующее действие.

Например, если человеку, который совершенно не интересуется спортом, сообщить, что предприятие оплачивает аренду спортзала, то его мыслью будет «лучше бы отдали эти деньги мне».

Таким образом, можно сделать вывод, что методы нематериальной мотивации дают много инструментов, которые используются для повышения эффективности

работы персонала. Вместе с тем, эти инструменты необходимо использовать разумно с тем, чтобы они не привели к результату, обратному ожидаемому.

3.2 Прогноз и оценка эффективности разработанных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий позволит существенно повысить мотивацию персонала ООО «Кузбассконсервмолоко», заставит его сотрудников более активно вовлекаться в трудовой процесс, что позволит увеличить выпуск продукции, повысить производительность труда, снизить потери от текучести кадров и, соответственно, увеличить прибыль предприятия и повысить его эффективность.

Вместе с тем, внедрение предложенных мероприятий потребует определенных затрат, как прямых, так и косвенных. Поэтому нам необходимо оценить эффективность наших предложений.

Произведем расчет затрат по каждому из предлагаемых мероприятий.

Внедрение системы оценки по ССП и КРІ (разработка показателей будет вестись параллельно) потребует затрат рабочего времени исполнительного директора и секретаря директора, а на этапе внедрения и менеджера по персоналу.

Оценим эти затраты в 10% годового фонда зарплаты исполнительного директора предприятия.

Трудовые затраты $= (250\,000 \cdot 12) \cdot 10\% = 300\,000$ рублей.

Вместе с тем, изготовление необходимых документов потребует расхода электроэнергии, канцтоваров, амортизации компьютерной и офисной техники, мебели и т. д.

Оценим эти накладные расходы по норме прибыли предприятия – 14%. Всего: 42 000 рублей.

Итого, на внедрение системы оценки персонала по КРІ потребуется:

$$300\,000 + 42\,000 = 342\,000 \text{ рублей.}$$

Внедрение модели оценки «360° аттестация» также потребует затрат рабочего времени исполнительного директора, а также других топ-менеджеров предприятия и менеджера по персоналу.

По аналогии расчета затрат с системой КРІ оценим эти затраты в 342 000 рублей.

Выплаты несистемного характера и по итогам работы за год не потребуют дополнительных затрат, т.к. они производятся за счет прибыли.

Затраты на создание системы нематериальной мотивации рассчитать в рамках настоящего исследования не представляется возможным, т.к. для их разработки требуется дополнительное исследование потребностей персонала, после чего станет возможным создание системы нематериальной мотивации и расчет затрат на ее создание.

Данные сведем в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на разработку и реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Кузбассконсервмолоко»

Мероприятия	Прогноз на 2018 год, тыс. руб.
Оценка по КРІ	342
Оценка «360° аттестация»	342
Итого	684

Внедрение мероприятий позволит достичь показателей объемов реализации, себестоимости и валовой прибыли, указанных в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогноз основных показателей при внедрении мероприятий (тыс. руб.)

Показатели	База	Прогноз		
		оптимистический (15%)	реалистический (10%)	пессимистический (5%)
Выручка	1 001 000	1 151 150	1 101 100	1 051 050
Прирост выручки		150 150	100 100	50 050
Себестоимость	1 013 100	1 013 784	1 013 784	1 013 784
Прирост себестоимости		684	684	684
Прибыль	- 12 100	137 366	87 316	37 266
Прирост прибыли		149 466	99 416	49 366

Из представленных в таблице расчетов наиболее реальным является вариант:

- прирост выручки на 100 100 тыс. руб.
- прирост себестоимости на 684 тыс. руб.;
- прирост прибыли на 99 416 тыс. руб.

Прирост повлияет на основные показатели деятельности предприятия (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Прирост технико-экономических показателей ООО «Кузбассконсервмолоко»

Показатели	База	Прогноз	Динамика	Темп изменения, %
Выручка, тыс. руб.	1001000	1 101 100	100 100	110,00
Себестоимость, тыс. руб.	1 013100	1 013 784	684	100,07
Прибыль, тыс. руб.	-12 100	87 316	99 416	922,00
Рентабельность, %	-1,19	8,61	9,80	109,92
Производительность, тыс. руб./чел	3 440,00	3783,85	343,85	110,00

Таким образом, внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации в прогнозном году увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб.

Тогда срок окупаемости проекта составит: $684 / 99\,416 = 0,007$ или, с учетом протяженности мероприятий по времени, 1 год.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий для предприятия будет экономически эффективным.

Выводы по разделу 3

В настоящей главе мы получили следующие результаты.

1. При разработке системы оплаты труда был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

2. Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);

г) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства и т. п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

д) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

3. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92 %, а производительность труда на 10 %. При этом прибыль организации увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составит один год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам настоящего исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации.

Существуют различные дефиниции определения «мотивация». Но практически все они сходятся в том, что мотивация заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации.

Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы.

При разработке системы мотивации необходимо опираться на теории мотивации, наиболее признаваемыми из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса и теория ожидания В. Врума.

Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексная система мотивации и стимулирования включает в себя как материальные факторы, так и нематериальные. К материальным факторам относятся денежные (заработная плата, премии, доплата и т. д.) и неденежные (бесплатное питание, медицинское обслуживание и др.) стимулы. Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) стимулы.

Анализ существующих теорий мотивации и практики мотивации в зарубежном и отечественном управлении человеческими ресурсами показывает, что сущность мотивации заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей. Системное понимание процесса мотивации исходит из ее понимания, во-первых, как одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами и, во-вторых, как стимулирующего воздействия на потребностно-мотивационное ядро личности сотрудника организации.

Важнейшим механизмом мотивации являются методы управления – способы воздействия на личность сотрудника организации с тем, чтобы перевести цели организации на уровень мотивационной структуры этой личности.

Каждая организация самостоятельно выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации с учетом ее стратегии, ситуации на рынке, предпочтений менеджеров и т. д. Главное требование к применяемым методам, системам и формам мотивации – они должны способствовать повышению эффективности трудовой деятельности сотрудников организации.

Основными задачами анализа системы управления персоналом предприятия являются:

- а) изучение и оценка состава и структуры персонала предприятия;
- б) определение и изучение производительности труда и факторов, влияющих на нее;
- в) проведение анализа влияния использования труда на объем выпуска;
- г) изучение воздействия на производительность труда работников экстенсивных и интенсивных факторов;
- д) поиск резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

Источниками данных для анализа эффективности системы управления персоналом служат: формы статистической отчетности № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», первичные учетные документы по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личные карточки, таблицы учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, лицевые счета, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости, опросные листы, анкеты социологических исследований и др.

Важной составляющей оценки кадрового потенциала и эффективности кадровой политики предприятия является анализ процесса движения рабочей силы. Этот анализ производится в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов: коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$), коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$), коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) и коэффициент постоянства состава ($K_{пост}$).

Использование результатов расчета кадровых коэффициентов обязательно должно быть не только зафиксировано на бумаге, но и использовано в практических целях, иначе эти расчеты не будут иметь никакого смысла. Полученная информация будет сигнализировать о каких-либо кадровых проблемах, которые имеются на предприятии, а потому необходимо изучить результаты более детально. При этом представленные данные могут характеризовать ситуацию с самых различных сторон, но в целом они должны использоваться как система, то есть раскрывать обстоятельства по различным критериям.

Кроме того, существует ряд методик, позволяющий оценить уровень мотивации персонала.

Среди них разработанная Эдгаром Шейном методика, получившая название «Якоря карьеры», которая позволяет диагностировать ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т. п., социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека.

Для анализа мотивации российских работников была специально разработана модель В. И. Герчикова, учитывающая отечественную специфику и определяющая с помощью тестирования тип сотрудника, обладающего соответствующими характеристиками.

Еще одна методика анализа мотивации, позволяющая определить индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных для конкретного

человека потребностей, и названная «мотивационным профилем» была разработана специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином.

Основным видом деятельности ООО «Кузбассконсервмолоко» является производство прочей молочной продукции (код ОКВЭД 10.51.9).

В ходе проведения настоящего исследования были собраны и проанализированы данные об экономической деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг. Было выявлено падение доходности и прибыльности деятельности предприятия.

Проведен анализ персонала ООО «Кузбассконсервмолоко». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием мотивации к труду у персонала, его низкой заработной платой. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку заработная плата остается несвязанной с результатами труда.

В результате анализа системы мотивации персонала в ООО «Кузбассконсервмолоко» были выявлены следующие недостатки:

- а) действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия;
- б) применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), на предприятии отсутствуют нематериальные системы мотивации. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

При разработке системы оплаты труда для ООО «Кузбассконсервмолоко» был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

- а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;
- б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);
- в) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);
- г) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие

производственных мощностей и объектов строительства и т. п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

д) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92 %, а производительность труда на 10 %. При этом прибыль организации увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составит один год.

Таким образом, цель исследования достигнута, а задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
2. Акимова, Ю.Н. Психология управления: учеб.пособие /Ю.Н. Акимова – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.
3. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учеб.пособие /Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
4. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебное пособие / И.А. Гинзбург. – СПб: Питер, 2014. – 320 с.
5. Дейнека, А. В.Управление персоналом организации: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 292 с.
6. Дмитриева, Н.В. Гостиничный менеджмент: учеб.пособие. – М.: Инфра – М, 2017. – 384 с.
7. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. – М.: Наука, 2015. – 110 с.
8. Мескон, М. Основы менеджмента, 3-е изд. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2016. – 672 с.
9. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 380 с.
10. Михненко, П.А. Теория менеджмента: учеб.пособие. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 640 с.
11. Никифоров, Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебное пособие / М.А. Дмитриева, В.М. Снеткова. – СПб.:Речь, 2013 – 448 с.
12. Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / К.А Раицкий. – М.: Дашков и К, 2015. – 215 с.
13. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2013. – 748 с.
14. Свиридов, О.Ю. Финансовый менеджмент: учебное пособие / О.Ю. Свиридов, Е.В. Туманова. – М.: Март, 2013. – 140 с.
15. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 576 с.
16. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312 с.
17. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 206 с.
18. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2014. – 196 с.
19. Управление персоналом: учебник для вузов / Под общ.ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 560 с.

20. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
21. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – Берлин: Директ – Медиа, 2015. – 322 с.
22. Шапиро, С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. – М.: ИД АТИСО, 2011. – 254 с.
23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 203 с.
24. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 348 с.
25. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 295 с.
26. Аксенов, А.А. Оптимизация системы мотивации персонала организации в контексте применения показателей KeyPerformanceIndicator (KPI) и грейдинга/ А.А. Аксенов, Е.В. Жирнова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. –2016. –№ 3. –С. 246 – 249.
27. Зарубина, Е.В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура / Е.В. Зарубина // «Аграрное образование и наука». – 2016. – № 4. – С. 34 – 45.
28. Зелинская, М.В. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация/ М.В. Зелинская, А.М. Адетунжи // Научный журнал КубГАУ. –2017. –№ 129(05). –С. 65-76.
29. Каймакова, М.В. Создание комплексной системы мотивации па предприятии / М.В. Каймакова, М.В. Бакшеева// Вестник УлГТУ –2010. – № 3. – С. 66 –69
30. Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина// Вестник Челябинского государственного университета. –2012. –№ 3 (257). – Управление. Вып. 7. –С. 66 – 69.
31. Мельникова, А. В. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В.И. Герчикова / А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // «Молодой ученый». – 2015. – № 23 (103). – С. 595 –598.
32. Мягков, Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании/ Е. Мягков //Финансист. – 2013. – № 11. – С. 44 –47.
33. Попова, К.А. Стимулирование как механизм распределения ресурсов организации или почему в регионах России система стимулирования неэффективна? / К.А. Попова // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Философия. –2016. –№ 1 (31). –С. 110 –114.
34. Прудникова, К. О. Мотивация и стимулирование персонала как один из эффективных методов управления человеческими ресурсами / К.О. Прудникова; науч. рук. Е.А. Грахова // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. – Томск : Изд-во ТПУ, 2015. – Т. 2. – С. 150 –153.

35. Сирченко, А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496–499.
36. Столяренко, А.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала /А.В. Столяренко, М.В. Матюнина// Сервис в России и за рубежом. –2017. – Т. 11. –№ 3 (73). – С. 42–51.
37. Хагур, Ф.Р. Роль мотивации труда в процессе управления персоналом/ Ф.Р. Хагур // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2016. – № 2. –С. 88–92.
38. 5 ключевых кадровых коэффициентов// Электронный журнал. – <http://online-buhuchet.ru/kadrovye-koefficienty/>
39. Как осуществлять стимулирование персонала правильно? // Электронный журнал. – <http://1propersonalu.ru/upravlenie/stimulirovanie-personala.html>
40. Как считается и кому выплачивается 13-я зарплата? // Электронный журнал. –2014–2017. – <http://znaydelo.ru/buhgalteriya/13-zarplata.html>
41. Коэффициент постоянства кадров / Интернет-портал «Ассистентс». – <https://assistentus.ru/sotrudniki/koefficient-postoyanstva-kadrov/#a1>
42. Методика «Якоря карьеры» Шейна: насколько ваш сотрудник мотивирован? // Интернет-журнал «Директор по персоналу». – 2018. – № 6. – <https://www.hr-director.ru/article/67153-metodika-yakorya-karery-sheyna-18-m6>
43. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации // Интернет-портал «Гуманитарные технологии». – <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/673-2009-10-07-20-40-41>
44. Осадчая, С. КРІ для кадровой службы // Интернет-портал «HR-лига». – <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5289>
45. Официальный сайт ООО «Кузбасконсервмолоко». –<http://kkm-milk.ru/>
46. СПС «Rusprofile.ru» //Портал о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях. – www.rusprofile.ru
47. Роспотребнадзор не рекомендует покупать стущенку от известного в Кузбассе производителя // Электронный журнал «Безформата.RU». – <http://prokopevsk.bezformata.ru/listnews/rospotrebнадзор-ne-rekomenduet-rokupat/50752771/>
48. Система КРІ (KeyPerformanceIndicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности // Электронный журнал Система бизнес-моделированияBusinessStudio, 2004–2016. – <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>
49. Система мотивации персонала: примеры и разработка // Электронный журнал HR-Portal: Сообщество HR-менеджеров. – <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka>
50. Стимулировать персонал в торговых компаниях помогают «доски почета» и «листки позора» // Электронный журнал HR-портал. – <http://hr-portal.ru/article/stimulirovat-personal-v-torgovyh-kompaniyah-pomogayut-doski-pocheta-i-listki-pozora>

51. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям / Первая биржа HR-заказов HRTIME.RU. –<http://hrtime.ru/contents.php?id=385>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

«Якоря карьеры» методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э.Шейн, перевод и адаптация В.А.Чикер, В.Э.Винокурова).

«Якоря карьеры» — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Инструкция. Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Тестовый материал

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.

2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.

3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.

4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.

5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.

6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.

7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10. Быть первым руководителем в организации.

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

14. Соревноваться с другими и побеждать.

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.

16. Создать новое коммерческое предприятие.

17.Посвятить всю жизнь избранной профессии.

18.Занять высокую руководящую должность.

19.Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.

20.Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21.Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?
Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

22.Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли .

23.Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

24.Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

25.Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

26.Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

27.В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28.Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

29.Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

30.Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

31.Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

32.Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

33.Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34.Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

35.Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36.Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37.Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

38.Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

39.Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

- Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабильность работы: 4, 12, 36.
- Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
- Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
- Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
- Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
- Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста

Краткое описание ценностных ориентаций в карьере.

1. Профессиональная компетентность.

Быть профессионалом, мастером в своем деле.

Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент.

Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т. п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для

них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость).

Главное в работе – это свобода и независимость.

Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т. д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы.

Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры. Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя. Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства.

Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок).

Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение.

Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов.

Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов». Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

8. Интеграция стилей жизни.

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравнивающая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т. п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция

изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих).

9. Предпринимательство.

Создавать новые организации, товары, услуги.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Тест оценки мотивации Герчикова
ТЕСТ

Ф. И. О. оцениваемого _____
Возраст (полных лет) _____
Должность _____
Подразделение _____
Дата заполнения _____

Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- b. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- c. Что я чувствую себя полезным и нужным.
- d. Что мне за нее относительно неплохо платят.
- e. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ.

- a. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- b. В своей работе я полный хозяин.
- c. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- d. Я ценный, незаменимый для организации работник.
- e. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- b. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- c. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- d. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- e. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Если предложат намного более высокую зарплату.
- b. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- c. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

- d. Если это очень нужно для организации.
- e. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- b. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
- c. Оплата за общие результаты деятельности организации.
- d. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- e. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.
- c. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

- a. Очень важно.
- b. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта 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.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов.

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6. Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта 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. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если это 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.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Таблица 1 – Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4

17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересуется цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

«Анализ мотивации сотрудников организации» (управление мотивацией. Ш. Ричи, П. Мартин.)

Распределите в каждом вопросе среди четырех утверждений 11 баллов.

Заполните таблицу и постройте диаграмму.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:

- (а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где:

- (а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- (г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа:

- (а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- (в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:

- (а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- (б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- (в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если:

- (а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (б) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- (в) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- (г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если:

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

7. Я не считаю, что работа должна:

- (a) быть слабо структурированной, так, что непонятно, что же следует делать;
- (b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (г) оставаться непризнанной, или её выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение:

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

9. Важно, чтобы работа:

- (a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- (b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- (в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- (г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

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

- (a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- (b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (в) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- (г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая:

- (a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания-работы;
- (в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

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

- (a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно:

- (a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- (в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

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

- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15.Я был бы удовлетворен, если:

- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16.Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:

- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы
- (г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17.Я полагаю, что должность, должна предоставлять:

- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- (в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- (г) разнообразие, перемены и поощрения.

18.Работа приносила бы меньше удовлетворения, если:

- (a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- (b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- (в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- (г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19.Я хотел бы работать там, где:

- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- (в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- (г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

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

- (a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- (b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения
- (в) заработная плата не слишком высока;
- (г) условия работы недостаточно хорошие.

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

- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от него требуется;
- (b) возможность проявлять креативность;
- (в) возможность встречаться с интересными людьми;
- (г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если:

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно
- (в) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи,

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне:

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (в) возможность влиять на принятие решений;
- (г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если:

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (г) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно:

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работникам самостоятельности;
- (в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (г) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где:

- (a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (в) работа не является интересной или полезной;
- (г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда:

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- (в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая:

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где:

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- (в) меня окружали бы интересные люди;
- (г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30. Я не считаю, что работа должна:

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

31. Хорошо спланированная работа обязательно:

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

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:

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

33. Наиболее важными характеристиками должности являются:

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Номер фактора.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательств).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.)

4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей,

легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным.)

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.)

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей; том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны, других людей, желание чувствовать собственную значимость.) .

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.)

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.) .

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.)

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными 4) или приемлемыми.)

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.)

12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.)

Таблица 1 – Анализ мотивации сотрудников организации

Утверждение										0	1	2
1.												
2.												
3.												

Окончание таблицы 1

4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													
16.													
17.													
18.													
19.													
20.													
21.													
22.													
23.													
24.													
25.													
26.													
27.													
28.													
29.													
30.													
31.													
32.													
33.													
34.													
35.													
36.													
Итого:													

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Структура управления ООО «Кузбассконсервмолоко»

Структура управления ООО «Кузбассконсервмолоко» представлена на рисунке 1.

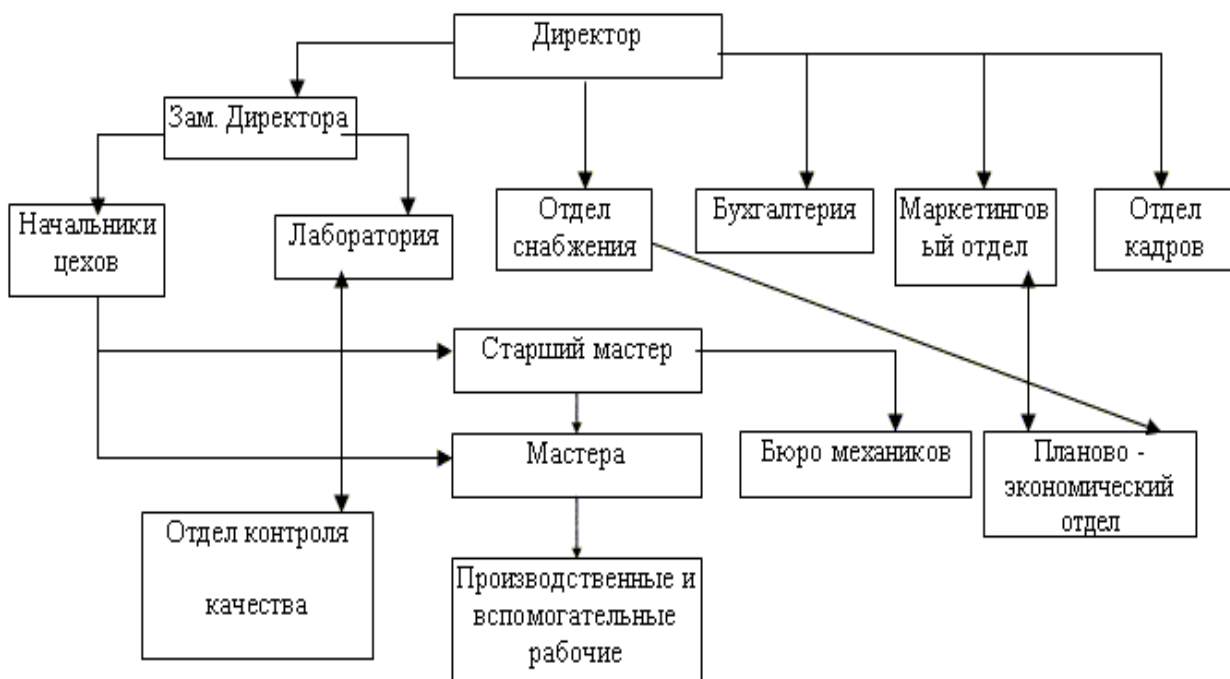


Рисунок 1. Структура управления ООО «Кузбассконсервмолоко»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Положение о премировании работников ООО «Кузбассконсервмолоко» по итогам
работы за месяц

«УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель
ООО «Кузбассконсервмолоко»
_____ Вальц С.В.

« ____ » _____ 2013г.

ПОЛОЖЕНИЕ
о премировании работников ООО «Кузбассконсервмолоко»
по итогам работы за месяц

п. Тяжинский

Положение № 1

Премирование по результатам работы за месяц

1. Общие положения.

1.1 Настоящее Положение вводится с целью усиления материальной заинтересованности работников Общества в конечных результатах хозяйственной деятельности ООО «Кузбассконсервмолоко», мотивации персонала на повышение качества выпускаемой продукции, снижение потерь сырья при выработке готовой продукции, повышение производительности труда, экономное расходование всех материальных ресурсов, соблюдение трудовой дисциплины, а также в целях социальной защиты работников Общества.

1.2 Все системы премирования, действующие на ООО «Кузбассконсервмолоко», объединены в настоящем Положении, которое является составной частью Положения по оплате труда и является приложением к нему.

1.3 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013 г.

1.4 Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

2. Премия за эффективность работы подразделения (цеха, отдела).

2.1. Данным положением утверждается ежемесячный базовый процент премии для каждого работника определенного подразделения (цеха, отдела). В текущем месяце, на основании данных работы подразделений за предыдущий месяц, на предприятии определяются и утверждаются приказом генерального директора повышающие и понижающие коэффициенты, применяемые к базовому проценту премии за эффективную работу подразделений согласно п. 3.1.

2.2. Данное положение не распространяется на генерального директора, исполнительного директора, заместителя генерального директора по финансово-экономическим вопросам, заместителя генерального директора по общим вопросам, главного бухгалтера, начальника юридического отдела, системного администратора.

2.3. Эффективная работа подразделения подразумевает высокую интенсивность выполнения определенного объема плановых задач, слаженную работу всех работников подразделения (цеха, отдела), направленную на своевременное и полное выполнение распоряжений руководителя, рост производительности труда, автоматизацию труда, а также извлечение экономической выгоды (снижение затрат) для предприятия.

2.4 Показатели качественной и эффективной работы подразделений для премирования работников:

- **консервный цех** – выполнение плана по выработке продукции, экономия фактического расхода сырья относительно нормативного без ущерба качеству продукции, пересмотр рецептур в сторону удешевления, снижение норм расхода и потерь сырья и материалов, экономия по ремонтам оборудования, выполнение плановых заданий;

- **производственная лаборатория** – строгий контроль качества выпускаемой продукции, отсутствие возвратов готовой продукции по причине ненадлежащего качества. Пересмотр рецептур в сторону удешевления, снижение норм расхода и потерь сырья и материалов, выполнение плановых заданий, экономия по потреблению расходных материалов;
- **инженер-химик по сырью и заготовкам** – рост объемов закупаемого молока, цельной сыворотки, снижение цены молока и сыворотки
- **жестяно-баночный цех** – выполнение плана по выработке банки, экономия по материалам, экономия по содержанию оборудования ЖБЦ;
- **котельный цех** – снижение расхода угля на 1 Гкал выработанного пара за месяц (с учетом сезонности), качественное выполнение ремонтных работ оборудования, экономия по содержанию оборудования котельной;
- **подразделения механической службы** (мехцех, электроцех, ремцех, КИПиА) – отсутствие вынужденных (внеплановых) простоев производственного оборудования, электрооборудования в цехах, контрольно-измерительных приборов и автоматики; качественное и своевременное выполнение плана работ, поставленного заместителем генерального директора по производству; отсутствие замечаний на качество обслуживания, своевременное выявление и устранение неисправностей оборудования; экономия по использованию расходных материалов, запчастей, прочих затрат;
- **склад готовой продукции** – быстрое и качественное осуществление погрузочно-разгрузочных работ, обеспечение сохранности качества материальных ценностей; эффективная организация работы по отгрузке продукции со складов; выполнение плановых заданий руководителя.
- **финансово-экономическая служба** (планово-экономический отдел и бухгалтерия) – выполнение в указанный срок плана работ, поставленного заместителем генерального директора по ФЭВ, отсутствие ошибок в отчетности и искажения предоставляемой информации, полнота и правильность ведения документооборота;
- **административные служащие** (отдел кадров, инженер по охране окружающей среды (эколог), инженер по От и ТБ, юрисконсульт, секретарь) - выполнение в указанный срок заданий руководителя, полнота и правильность ведения документооборота, экономия затрат предприятия, эффективная организация работы.
- **прочий персонал** (уборщики помещений, дворник) – своевременное выполнение в указанный срок заданий, отсутствие замечаний на качество выполненных работ.

3.Базовые (основные) проценты премии для работников подразделений (цехов, отделов)

Для подразделений (цехов, отделов) устанавливаются следующие базовые (основные) проценты премии для каждого работника, которые затем корректируются коэффициентами повышения и понижения. Итоговая величина премии рассчитывается с учетом скорректированного коэффициента премии,

умноженного на тарифный заработок работника за отчетный месяц (в т. ч. и для рабочих-сдельщиков) или оклад.

Таблица 1 – Базовые (основные) проценты премии для работников подразделений (цехов, отделов)

Подразделение (цех, отдел)	Величина базового (основного) процента премии за эффективную работу подразделений, % от тарифного заработка, оклада
<u>Консервный цех</u>	
Начальник консервного цеха	10
Инженер-механик	20
Старший инженер-технолог, сменные инженеры-технологи	20
Мастер электрокарного хозяйства	20
Бригадир на участке готовой продукции	20
Рабочие-повременщики	20
Рабочие-сдельщики	10
Аппаратчики по сгущению	35
Слесари-ремонтники (дежурные), слесари-ремонтники (кроме слесарей-ремонтников, обслуживающих оборудование Дойпак и ПЭТ бутылки)	40
Слесари-ремонтники (по обслуживанию и наладке оборудования Дойпак и ПЭТ бутылок)	30
Электрогазосварщик	40
<u>Производственная лаборатория</u>	
Начальник производственной лаборатории	10
Старший инженер-химик, сменные инженеры-химики	20
Инженер-химик по входному контролю	20
Старший инженер-микробиолог, инженер-микробиолог, микробиолог	20
Лаборант-анализатор, лаборант-микробиолог	20
Уборщик производственных помещений	20
<u>Жестяно-баночный цех</u>	
Начальник цеха	10
Инженер-механик	10
Рабочие-сдельщики	10
Рабочие-повременщики	10
Уборщики производственных помещений	10
<u>Ремонтно-механический цех</u>	
Начальник цеха	10
Машинист холодильных (фреоновых) и компрессорных установок	22
Машинист насосных установок и бойлерной	33
Слесарь-ремонтник, слесарь-наладчик	33
Токарь	33

Продолжение таблицы 1

Подразделение (цех, отдел)	Величина базового (основного) процента премии за эффективную работу подразделений, % от тарифного заработка, оклада
Слесарий-сантехник	33
Кузнец ручнойковки	33
Электрогазосварщик ручной сварки	40
Оператор очистных сооружений	33
Слесарь-ремонтник очистных сооружений	33
Уборщик производственных помещений	20
<i>Участок по обслуживанию и ремонту зданий</i>	
Мастер участка	10
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	33
Уборщик производственных помещений	20
<u>Котельный цех</u>	
Начальник цеха, заместитель начальника цеха	10
Машинист котлов (с механизированной подачей угля в топку котлов)	30
Машинист котлов	30
Слесарь по ремонту и обслуживанию котельного оборудования и оборудования топливоподачи	30
Аппаратчик химводоочистки	20
Электрогазосварщик	40
Уборщик производственных помещений	20
<u>Цех энергетического и метрологического обеспечения</u>	
Начальник цеха, мастер цеха	10
Слесарь-электрик по ремонту и обслуживанию электрооборудования и КИП и А (дежурный)	35
Слесарь КИП и А (по обслуживанию ЖБЦ)	35
Электромонтер оборудования телефонной связи	35
Слесарь-электрик по ремонту и обслуживанию электрооборудования и КИП и А	35
Уборщик производственных помещений	20
<u>Склад готовой продукции</u>	
Старший кладовщик, кладовщик	10
Грузчики	10
Водитель электропогрузчика	10
<u>Финансово-экономическая служба</u>	
Планово-экономический отдел	12
Бухгалтерия	12
<u>Администрация</u>	
Начальник отдела кадров	10
Секретарь-машинистка	10
<u>Техническая подготовка производства</u>	

Окончание таблицы 1

Подразделение (цех, отдел)	Величина базового (основного) процента премии за эффективную работу подразделений, % от тарифного заработка, оклада
Инженер по охране окружающей среды (эколог)	10
Инженер по ОТ и ТБ	10
Инженер-технолог по сырью	20
Логист	10
<u>Юридический отдел</u>	
Юрисконсульт	10
<u>Столовая</u>	
Повар столовой, помощники повара	10
Уборщик подсобных помещений	10
<u>Прочий персонал</u>	
Уборщики служебных помещений	10
Дворник	50
Кладовщики материального склада	10
Экспедитор	10
Рабочий ж.д тупика	10

3.1. Факторы и коэффициенты, влияющие на базовый процент премии.

Таблица 2 – Факторы и коэффициенты, влияющие на базовый процент премии.

Наименование фактора	Периодичность учета фактора	Коэффициент изменения базового процента премии
ПОВЫШАЮЩИЕ ФАКТОРЫ		
<i>1. Для консервного цеха, ЖБЦ, лаборатории:</i>		
1.1 Выполнение плана по выработке	Итого за месяц	0,05
1.2 Пересмотр рецептур в сторону удешевления (в условиях неизменных цен) без ущерба качеству продукции по инициативе консервного цеха	За каждый случай	0,1
1.3 Экономия фактического расхода сырья относительно нормативного без ущерба качеству продукции (итого за месяц суммарно по всем компонентам)	За каждые 5% процентов экономии от общего фактического расхода	0,05
1.4 <i>Лаборатория – рост объемов среднесуточного поступления молока, цельной сыворотки по инициативе работника, снижение закупочной цены сырья (для инженера-химика по сырью и заготовкам)</i>	За каждые 10% относительного планово-нормативного показателя	0,1

Продолжение таблицы 2

Наименование фактора	Периодичность учета фактора	Коэффициент изменения базового процента премии
<i>2. Для котельной:</i>		
2.1 Снижение расхода угля на 1 Гкал выработанного пара (с учетом сезонности)	За каждые 10% процентов снижения показателя относительно нормативного	0,1
<i>3. Для всех подразделений:</i>		
ПОВЫШАЮЩИЕ ФАКТОРЫ		
3.1 Экономия бюджета по ремонтам оборудования, закупу расходных материалов	При экономии бюджета более чем на 50%	0,05
3.2 Выполнение всех плановых заданий на высоком уровне и в срок	Итого за месяц	0,1
3.3 Внесение рационализаторских предложений, дающих прямые экономические выгоды предприятию	За каждый случай	15% от экономического эффекта за год, но не более 100% от месячного базового премиального процента
3.4 Внесение рационализаторских предложений, касающихся более эффективной организации труда, новых форм работы, получения и подачи информации и т.д.	Итого за месяц	0,1
3.5 Строгое соблюдение сроков и правил сдачи первичных и отчетных документов в ПЭО и бухгалтерию в соответствии с приказами предприятия	Итого за месяц	0,02
Наименование фактора	Периодичность учета фактора	Коэффициент изменения базового процента премии
ПОНИЖАЮЩИЕ ФАКТОРЫ		
<i>1. Для консервного цеха, ЖБЦ, лаборатории:</i>		
1.1 Невыполнение плана по выработке	Итого за месяц	0,05
1.2 Перерасход сырья относительно нормативного расхода без уважительной причины, закреплённой документально (итого за месяц по всему сырью)	За каждый процент перерасхода от общего фактического расхода	0,05

Окончание таблицы 2

Наименование фактора	Периодичность учета фактора	Коэффициент изменения базового процента премии
1.3 <i>Лаборатория</i> - возврат продукции от клиентов по причинам производственного брака	За каждый случай	0,1
1.4 Для <i>инженера-химика по сырью изаготовкам</i> - снижение объемов среднесуточного поступления молока, цельной сыворотки;	За каждые 10% относительного планово-нормативного показателя	0,1
1.5 Сбои в обеспечении производства сырьем	За каждый случай	0,1
<i>2. Для котельной:</i>		
ПОНИЖАЮЩИЕ ФАКТОРЫ		
2.1 Увеличение расхода угля на 1 Гкал выработанного пара (с учетом сезонности)	За каждый процент увеличения показателя относительно нормативного	0,1
<i>3. Для подразделений (ремонтно-механического цеха, цеха энергетического и метрологического обеспечения):</i>		
3.1 Вынужденные (внеплановые) простои производственного оборудования свыше двух часов	За каждый случай	0,1
<i>4. Для всех подразделений:</i>		
4.1 Ошибки в отчетности, предоставленной информации, документообороте	За каждый случай	0,95
4.2 Задержка предоставления отчетной документации по хозяйственным операциям в ПЭО и бухгалтерию	За каждый день просрочки	0,05
4.3 Выполнение заданий руководителя позже установленного срока, либо не в полном объеме	За каждый случай	0,1
4.4 Невыполнение задания руководителя без уважительных причин	За каждый случай	0,5
4.5 Нарушение трудовой дисциплины (опоздание и т.д.), а также грубость по отношению к членам трудового коллектива	За каждый случай	0,05
4.6 Нарушение правил ТБ, охраны труда и промсанитарии	За каждый случай	0,5
4.7 Некачественная мойка технологического оборудования, пролив горячей и холодной воды	За каждый случай	0,1
4.8 Неисполнение производственных и должностных инструкций или некачественное выполнение работ работниками подразделения	За каждый случай	0,1
4.9 Допущение ошибок в работе	За каждый случай	0,05

Итоговый размер премии работников подразделения (цеха, отдела) вычисляется по формуле

$$\text{Базовый процент премии} \cdot (1 + (\text{сумма повышающих коэффициентов} - \text{сумма понижающих коэффициентов}))$$

Максимальный размер суммы повышающих коэффициентов для каждого подразделения равен 1, понижающих 1.

4. Перечень производственных упущений, в связи с которыми премия работникам подразделений не начисляется и не выплачивается.

4.1 Премия не начисляется работникам подразделений в размере 100% при следующих нарушениях:

- за совершение прогулов без уважительных причин;
- за хищение или попытку хищения собственности Общества;
- за невыполнение правил пропускного и внутриобъектного режима, грубость по отношению к членам коллектива, невыполнение распоряжений руководителей предприятия и начальников цехов, хулиганские действия;
- за появление на территории (в цехе, на рабочем месте) в нетрезвом состоянии или пронесшим спиртное на территорию;
- за нарушение производственных и технологических инструкций, приведших к порче продукции, материальному ущербу (пролив сырья, продукции, порча припасоматериалов и т.д.);
- за неисполнение своих прямых должностных обязанностей;
- за нарушение инструкции по ТБ, приведших к несчастному случаю или выводу оборудования из рабочего состояния;
- за ошибки в работе, в результате которых Обществу нанесен материальный ущерб;
- за невыполнение норм выработки или сменных заданий;
- По отношению к начальникам цехов, мастерам, начальникам смен и бригадирам – за попытку сокрытия вышеперечисленных фактов, произошедших с их подчиненными, а также иной аналогичной информации.

4.2 Порядок оформления документов для депремирования работников подразделений:

4.2.1 Если в подразделении кому-либо премия не начисляется, то его премиальная часть не подлежит распределению между остальными работниками.

4.2.2 Инициатором уменьшения или невыплаты премии за какие-либо нарушения может выступать непосредственный руководитель работника, а также другие должностные лица, в чьи функциональные обязанности входит контроль выполнения правил и норм (контролер службы безопасности, специалисты производственной лаборатории, бухгалтерии, инженер по охране труда, специалисты других функциональных подразделений) в установленном порядке.

4.2.3 Описание проступка, совершенного работником, оформляется в виде докладной записки вышестоящему руководителю, либо в виде акта, подписанного руководителем (контролирующим должностным лицом) и работником.

4.2.4 От работника необходимо взять объяснительную о совершенном проступке, при необходимости прилагаются другие документы, на основании чего при согласовании с непосредственным руководителем работника, определяется необходимая и достаточная степень депремирования работника.

4.2.5 Ответственность за правильность оформления документов для депремирования несет руководитель работника.

5. Сбор информации о деятельности подразделений (цехов и отделов) за месяц

5.1 Информация о показателях эффективной работы подразделений, указанных в п. 2 и п. 3, обрабатывается и систематизируется планово-экономическим отделом.

5.2 Помимо информации для расчетов количественных характеристик работы, ответственные лица – руководители цехов предоставляют в ПЭО перечень плановых заданий для подразделения за месяц с отметками об их выполнении.

5.3 Для депремирования работников руководители цехов и отделов предоставляют документы: докладные записки, объяснительные работников, а также иную информацию в виде служебных записок, содержащих сведения о работе работников подразделений за отчетный период (месяц).

5.4 Ответственность за формирование итогового процента премиальных выплат несут инженер по организации труда, инженер-экономист по производству планово-экономического отдела.

5.5 Ответственность за начисление премии конкретным работникам внутри подразделения несут бухгалтеры и начальники цехов:

- консервный цех – начальник цеха, бухгалтер
- ЖБЦ – начальник цеха
- мехцех – начальник цеха
- котельный цех – начальник цеха
- цех энергетического и метрологического обеспечения – начальник цеха
- остальные подразделения – старший бухгалтер расчетной группы

5.6 Координация работы начальников цехов, сотрудников бухгалтерии, планово-экономического отдела возлагается на заместителя генерального директора по финансово-экономическим вопросам.

Положение №2

Дополнительные виды премирования по результатам работы за месяц

1. Премирование сменных инженеров-технологов, старшего инженера-технолога, лаборанта консервного цеха

1.1 Общие положения

1.1.1 Данное Положение вводится в целях усиления материальной заинтересованности сменных инженеров-технологов, старшего инженера-технолога, лаборанта консервного цеха в выполнении месячных заданий по

выработке молочных консервов в установленные сроки, повышении качества выпускаемой продукции, снижении потерь сырья при выработке продукции.

1.1.2 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013г.

1.1.3 Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

1.1.4 Начальнику консервного цеха предоставляется право *не выплачивать премию сменным инженерам-технологам в размере 100% при следующих нарушениях:*

- за совершение прогулов без уважительных причин;
- за хищение или попытку хищения собственности Общества;
- за нарушение производственных и технологических инструкций, приведших к порче продукции, материальному ущербу;
- за неисполнение своих прямых должностных обязанностей;
- за ошибки в работе, в результате которых Обществу нанесен материальный ущерб;

2.1 Премия за количество выработанной продукции

2.1.1 Премия выплачивается в зависимости от количества варок, выработанных сменными инженерами-технологами за каждую смену

Количество варок за 1 смену	Размер премии, руб.
12	85
13	106
14	160
15	212
16	288

2.2 Премия за качество работы

2.2.1 Общая сумма премии за месяц:

- коллективу сменных инженеров-технологов – 9760 руб.
- старшему инженеру-технологу – 3570 руб.
- лаборанту консервного цеха – 1500 руб.

2.2.2 Распределение суммы премии между сменными инженерами-технологами производится в соответствии с коэффициентами трудового участия (КТУ).

2.2.3 Фактический КТУ по результатам работы за месяц равен базовому коэффициенту (единица), увеличенному на сумму величин факторов повышения, и уменьшенному на сумму величин факторов снижения.

2.2.4 Если по результатам работы за месяц кто-либо из сменных инженеров-технологов лишен премии полностью, то эта премия не распределяется между другими сменными инженерами-технологами.

2.2.5 Ответственность за формирование итогового процента премии возлагается на начальника консервного цеха.

2.2.6 Ответственность за начисление премии конкретным работникам за фактически отработанное время за месяц возлагается на бухгалтера консервного цеха.

2.2.7 Перечень факторов, повышающих и понижающих КТУ и их количественные значения

Таблица 3 – Перечень факторов, повышающих и понижающих КТУ и их количественные значения

№ п/п	Наименование фактора	Индекс	Периодичность учета	Количественное значение
	<i>Повышающие факторы</i>			
1.	Исправление нестандартных варок	П1	За каждую варку	0,1
2.	Сдача продукции с первого предъявления	П2	За каждую варку	0,1
3.	Экономия сырья, экономное расходование воды, пара и т.д.	П3	За смену	0,25
4.	Работа с меньшей численностью смены при условии выполнения сменного задания	П4	За смену	0,2
5.	Качественное и своевременное выполнение заданий начальника цеха	П5	За смену	0,2
6.	Проявление инициативы и профессионального мастерства для выполнения сменных заданий	П6	За смену	0,25
	<i>Понижающие факторы</i>			
1.	Перерасход материальных и сырьевых ресурсов	С1	За смену	0,25
2.	Нарушение технологических режимов, правил эксплуатации оборудования, техники безопасности	С2	За смену	0,15
3.	Несоблюдение санитарно-гигиенических норм	С3	За каждый случай	0,15
4.	Выработка нестандартной продукции	С4	За каждую варку	0,25
5.	Нарушение трудовой дисциплины	С5	За каждый случай	0,1
6.	Невыполнение распоряжений начальника цеха	С6	За каждый случай	0,2

2. Премирование работников производственной лаборатории

2.1 Общие положения

2.1.1 Данное премирование вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников производственной лаборатории в выполнении дополнительного объема работ и месячных заданий, устанавливаемых начальником производственной лаборатории.

2.1.2 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013г.

2.1.3 Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

2.3 Премия за качество работы

2.3.1 Общая сумма премии по настоящему положению коллективу производственной лаборатории – 10000 руб.

2.3.2 Распределение суммы премии между работниками производственной лаборатории производится начальником лаборатории в зависимости от личного вклада в общие результаты работы за месяц и конкретными размерами не ограничиваются.

3. Премирование бригад механической службы за работу с меньшей численностью, качественное обслуживание и ремонты оборудования в цехах

3.1 Общие положения

3.1.1 Данное премирование вводится в целях усиления материальной заинтересованности бригад рабочих механической службы консервного цеха, ремонтно-механического цеха, котельного цеха, цеха энергетического и метрологического обеспечения в выполнении установленных заданий по техническому обслуживанию, текущему ремонту, капитальному ремонту основного технологического оборудования консервного цеха, котельного оборудования, электрооборудования, контрольно-измерительных приборов и автоматики.

3.1.2 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013г.

3.1.3 Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда, по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

3.1.4 За счет сокращения численности рабочих в бригадах механической службы, бригадам устанавливаются суммы премии, которые носят фиксированный характер.

3.2 Премии за качественное обслуживание и ремонты оборудования, зданий, сооружений

3.2.1 Данным Положением утверждаются фиксированные суммы премии для бригад механической службы:

а) бригаде слесарей-ремонтников консервного цеха – 6500 руб.

б) бригаде слесарей-ремонтников котельного цеха – 3286 руб.

в) бригаде слесарей-электриков по ремонту и обслуживанию электрооборудования и КИП и А – 7504 руб.

г) бригадам рабочих ремонтно-механического цеха занятых:

- выполнением токарных, слесарных, кузнечных работ, сантехнических работ – 5634 руб.
- ремонтом и обслуживанием холодильных (фреоновых) и компрессорных установок – 2256 руб.

- ремонтом и обслуживанием оборудования очистных сооружений – 2678 руб.
- обслуживанием насосных установок и бойлерной – 1830 руб.
- обслуживанием и ремонтом зданий, сооружений – 3868 руб.

3.2.2 Показатели качественной и эффективной работы бригад слесарей-ремонтников:

– консервный цех – своевременные осмотры и межремонтное обслуживание технологического оборудования. Контроль за соблюдением правил технической эксплуатации оборудования рабочими консервного цеха. Проведение плановых осмотров, текущих, капитальных ремонтов оборудования. Сокращение простоев производства по вине слесарей-ремонтников. Экономия по ремонтам оборудования.

– котельный цех – своевременные осмотры и межремонтное обслуживание котельного оборудования, оборудования топливоподдачи и золоудаления. Сокращение сроков проведения всех видов ремонтов и простоев производства. Экономия по ремонтам оборудования.

– цех метрологического и энергетического обеспечения – своевременное техническое обслуживание электрооборудования в цехах, электросетей. Контроль за соблюдением правил электробезопасности оборудования в цехах, проведение текущих, капитальных ремонтов электрооборудования для бесперебойной работы основного производства. Экономия по использованию расходных материалов и запчастей.

Текущее обслуживание, проверка, технический осмотр, ремонт измерительной техники, систем контроля и автоматического управления производственными процессами, усовершенствование и развитие средств автоматики качественное выполнение наладочных работ в процессе эксплуатации.

– ремонтно-механический цех – бесперебойное обеспечение консервного цеха холодом, водой; проведение ремонтно-восстановительных работ водопроводных, тепловых, канализационных сетей, подготовка деталей для проведения ремонтов оборудования в цехах, проведение очистки сточных вод. Периодический осмотр технического состояния обслуживаемых зданий, сооружений, их техническое обслуживание и текущий ремонт с выполнением всех видов ремонтно-строительных работ.

3.2.3 Распределение суммы премии, установленного бригаде слесарей-ремонтников, производить пропорционально бригадному тарифному фонду заработной платы за фактически отработанное время за месяц, скорректированному на коэффициент трудового участия (КТУ).

3.2.4 Фактический КТУ работника по результатам работы за месяц равен базовому коэффициенту (1), увеличенному на сумму величин факторов повышения, и уменьшенному на сумму величин факторов снижения.

3.2.5 Решение по установлению фактического КТУ за месяц подписывается начальником цеха, инженером-механиком, мастером и является документом для

начисления и распределения установленной суммы премии между членами бригад.

3.3 Перечень факторов, повышающих и снижающих коэффициенты трудового участия (КТУ) и их количественные значения

Таблица 5 – Перечень факторов, повышающих и снижающих коэффициенты трудового участия (КТУ) и их количественные значения

№ п/п	Наименование фактора	Индекс	Периодичность учета	Количественное значение
Консервный цех				
	<i>Повышающие факторы</i>			
1.	Выполнение сменных заданий	П1	За смену	0,1
2.	Работа оборудования в течение смены без простоев (за исключением капремонтов), отсутствие замечаний	П2	За смену	0,15
3.	Активное участие в работе смены. Оказание помощи слесарям на других участках.	П3	За смену	0,1
4.	Обучение навыкам работы вновь принятым слесарям-ремонтникам	П4	За смену	0,15
	<i>Понижающие факторы</i>			
1.	Невыполнение сменных заданий по вине слесарей-ремонтников	С1	За смену	0,2
2.	Снижение качества работы, претензии к работе оборудования	С2	За смену	0,15
3.	Наличие простоев оборудования по вине слесарей	С3	За каждый случай	0,15
4.	Нарушение правил эксплуатации оборудования, техники безопасности, противопожарных требований	С4	За каждый случай	0,15
5.	Несоблюдение санитарно-гигиенических норм (спецодежда, низкое санитарное состояние рабочего места)	С5	За каждый случай	0,25
6.	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, преждевременный уход с рабочего места, невыполнение распоряжений инженера-механика, инженера-технолога, начальника цеха)	С6	За каждый случай	0,25
Котельный цех				
	<i>Повышающие факторы</i>			

Продолжение таблицы 5

№ п/п	Наименование фактора	Индекс	Периодичность учета	Количественное значение
1.	Рациональная организация труда, способствующая досрочному и качественному выполнению порученной работы	П1	За каждый случай	0,3
2.	Выполнение работ особой сложности, требующей творческого подхода (монтаж, реконструкция) с изготовлением спецприспособлений и нестандартного инструмента	П2	За время выполнения задания	0,5
3.	За работу с меньшей численностью	П3	За каждый день	0,03
<i>Понижающие факторы</i>				
1.	Невыполнение правил по ОТиТБ, промсанитарии, внутреннего трудового распорядка	С1	За каждый случай	0,25
2.	Невыполнение распоряжений начальника цеха, зам. начальника цеха	С2	За каждый случай	0,25
3.	Некачественное выполнение задания. Нарушение сроков выполнения ремонтов.	С3	За каждый случай	0,2
4.	Срыв производственной программы основных производственных цехов	С4	За каждый случай	0,1
<i>Примечание:</i> В случае простоя основного производства более 5 часов, премиальный фонд бригады уменьшается на 100 %.				
<u>Цех энергетического и метрологического обеспечения</u>				
<i>Повышающие факторы</i>				
1.	За выполнение спецработ (верхолазные, монтажные, аварийные)	П1	За время выполнения задания	0,5
2.	За проявленную инициативу в выполнении порученного задания	П2	За каждый случай	0,1
3.	Разработка, изготовление нестандартного оборудования	П3	За каждый случай	0,5
4.	За работу с меньшей численностью	П4	За смену	0,03
<i>Понижающие факторы</i>				
1.	За невыполнение распоряжений начальника цеха, мастера	С1	За каждый случай	0,25
2.	За некачественное или несвоевременное выполнение порученного задания	С2	За каждый случай	0,2
3.	За нарушение правил ТБ, промсанитарии, внутреннего трудового распорядка	С3	За каждый случай	0,25

Продолжение таблицы 5

№ п/п	Наименование фактора	Индекс	Периодичность учета	Количественное значение
4.	За грубейшие нарушения ТБ	С4	За каждый случай	1
5.	Срыв производственной программы основных производственных цехов	С5	За каждый случай	0,1
6.	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, самовольный уход с работы)	С6	За каждый случай	0,1
7.	Нарушение правил пропускного режима. Появление на территории (цехе, рабочем месте) в нетрезвом состоянии.	С7	За каждый случай	1
8.	Нарушение производственных и технологических инструкций, ошибки в работе, приведшие к порче продукции, материальному ущербу	С8	За каждый случай	1
	<i>Примечание:</i> В случае простоя основного производства более 5 часов, сумма премии бригады уменьшается на 100 %.			
Ремонтно-механический цех				
	<i>Повышающие факторы</i>			
	Токари			
1.	Качественное и быстрое выполнение в установленные сроки заданий по изготовлению и ремонту деталей	П1	За смену	0,03
2.	Проявление инициативы и мастерства для выполнения заданий	П2	За смену	0,03
	Слесари-ремонтники, слесари-сантехники, кузнец ручнойковки			
1..	Качественный ремонт и обслуживание тепловых, водопроводных, канализационных сетей и оборудования	П1	За смену	0,02
2.	Работа с меньшей численностью при условии выполнения сменного задания	П2	За смену	0,03
3.	Выполнение работ по смежным профессиям	П3	За месяц	0,1
4.	Рациональное использование материалов, изделий, сохранность инструментов	П4	За месяц	0,15
	Операторы очистных сооружений, машинисты холодильных установок, машинисты насосных установок, слесари-ремонтники			

Продолжение таблицы 5

№ п/п	Наименование фактора	Индекс	Периодичность учета	Количественное значение
1.	Бесперебойная работа оборудования в течение месяца, отсутствие замечаний по обеспечению основного производства холодом, водой	П1	За месяц	0,15
2.	Участие во всех видах ремонтных работ и качественное их выполнение	П2	За смену	0,05
3.	Работа с меньшей численностью	П3	За смену	0,03
	<i>Участок по обслуживанию и ремонту зданий</i>			
	<i>Повышающие факторы</i>			
1.	Отсутствие замечаний со стороны начальника ремонтно-механического цеха, мастера участка	П1	За смену	0,10
2.	Проявление инициативы, направленной на повышение эффективности работы участка	П2	За смену	0,03
3.	Качественное выполнение заданий мастера в установленные сроки	П3	За смену	0,03
4.	Рациональное использование оборудования, материалов, сохранность инструмента	П4	За смену	0,15
	<i>Понижающие факторы (для всех профессий)</i>			
1.	Невыполнение сменных заданий начальника цеха	С1	За каждый случай	0,05
2.	Некачественное выполнение работ по вине рабочего	С2	За каждый случай	0,05
3.	Наличие простоев оборудования по вине рабочего (занятого его эксплуатацией, ремонтом, межремонтным обслуживанием)	С3	За каждый случай	0,05
4.	Нарушение трудовой дисциплины (уход с работы, оставление рабочего места без надобности, невыполнение распоряжений начальника цеха)	С4	За каждый случай	0,05
5.	Невыполнение правил по ОТиТБ, промсанитарии, внутреннего трудового распорядка	С5	За каждый случай	0,05
6.	Перерасход материалов, потеря инструмента	С6	За каждый случай	0,05
7.	Нарушение правил пропускного режима. Появление на территории (цехе, рабочем месте) в нетрезвом состоянии.	С7	За каждый случай	1

4. Премирование работников финансово-экономической службы

за качество работы

4.1 Общие положения

4.1.1 Данное премирование вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников финансово-экономической службы (планово-экономического отдела и бухгалтерии) в выполнении месячных заданий заместителя генерального директора по ФЭВ в установленные сроки и с хорошим качеством.

4.1.2 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013г.

4.1.3 Премии по настоящему Положению выплачиваются из средств фонда оплаты труда, по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

4.2 Премия за качество работы

4.2.1 Общая сумма премии за месяц – 29000 руб., в том числе: планово-экономическому отделу – 8400 руб. бухгалтерии (работники центральной бухгалтерии) – 17100 руб.

4.2.2 Распределение суммы премии между работниками планово-экономического отдела и бухгалтерии производится пропорционально отработанному времени за месяц и с учетом трудового участия каждого работника решением заместителя генерального директора по ФЭВ.

4.2.3 Премия за качественное исполнение обязанностей по внедрению и сопровождению программного обеспечения бухгалтерского учета начисляется заместителю главного бухгалтера в размере до 3500 руб. Конкретный размер за каждый месяц устанавливает заместитель генерального директора по ФЭВ с учетом качества выполненных работ и соблюдения сроков.

4.3 Перечень факторов, влияющих на премию за качество работы

4.3.1 *Факторы, влияющие на размер премии коллектива ПЭО и бухгалтерии:*

- выполнение всех заданий на высоком уровне и в установленные сроки;
- соблюдение сроков формирования журналов-ордеров, балансовых счетов, сроков предоставления статистической отчетности, налоговой отчетности и другой информации;
- ошибки в отчетности, документах, предоставленной информации;
- задержка предоставления отчетной документации, расчетов, проектов приказов и другой документации заместителю генерального директора по ФЭВ.

4.2.4 *Факторы, влияющие на размер премии каждого работника ПЭО и бухгалтерии:*

- деловые качества, имеющиеся у работника; умение работать по нескольким специальностям; умение делиться опытом работы и трудовыми навыками с другими работниками;
- выполнение заданий руководителя в установленные сроки, в полном объеме;
- невыполнение заданий руководителя без уважительных причин;
- нарушение трудовой дисциплины (опоздания, преждевременный уход с работы);

- невыполнение должностных обязанностей или некачественное выполнение работ, ошибки в работе.

5. Премирование бригадира на участке готовой продукции за качество работы

5.1 Общие положения

5.1.1 Данное премирование вводится в целях усиления материальной заинтересованности Бригадира на участке готовой продукции в выполнении месячных заданий начальника консервного цеха в установленные сроки и с хорошим качеством.

5.1.2 Положение о премировании вводится в действие с 1 марта 2013г.

5.1.3 Премия по настоящему Положению выплачивается из средств фонда оплаты труда, по результатам работы за месяц одновременно с заработной платой и включаются в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

5.2 Премия за качество работы

5.2.1 Общая сумма премии за месяц – 4200 руб.

5.2.2 Распределение суммы премии производится пропорционально отработанному времени за месяц и с учетом трудового участия работника.

5.2.3 *«Показатели качественной и эффективной работы» :*

- выполнение всех плановых заданий на высоком уровне и в срок
- строгое соблюдение сроков сдачи первичных документов, материального отчета, отчета о движении готовой продукции в ПЭО и бухгалтерию в соответствии с приказами по предприятию
- контроль фактических расходов ТМЦ относительно нормативных
- проявление инициативы и профессионального мастерства, направленной на повышение эффективности работы

5.2.4 *«Факторы снижения размера премии за качество работы»:*

- ошибки в отчетности, предоставленной информации, документообороте
- перерасход ТМЦ относительно нормативов без уважительных причин, закрепленных документально
- невыполнение заданий, распоряжений руководителя позже установленного срока, либо не в полном объеме
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, опоздания, прогул

5.3 Начальнику консервного цеха Федоровой А.В. предоставлять в ПЭО служебную записку, содержащую сведения о качестве работы бригадира за отчетный месяц и размере премии за месяц.

Согласовано:

Исполнительный директор Ежелев В.В. _____ «__» _____ 2013г.

Заместитель генерального директора по ФЭВ Пупышева О.Б. ____ « __ » ____ 2013г.

Подготовила инженер по организации труда и заработной платы Швайко Л.А.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Примеры возможного нематериального стимулирования Для всех сотрудников

1. Аттестация.
2. Бесплатные для сотрудников спортивные и культурные мероприятия.
3. Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование о сути таковых, рассмотрение их предложений).
4. Вручение памятных подарков-сувениров работникам через 1, 5 и 10 лет работы.
5. Выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям.
6. Гибкий график рабочего времени (студентам, пенсионерам, молодым матерям).
7. Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших.
8. Информирование коллектива о новостях.
9. Качественная система обучения.
10. Корпоративный отдых и развлечения.
11. Крупные корпоративные мероприятия.
12. Льготы ветеранам компании (звание «Легенда компании»).
13. Организация обмена опытом и внутриотдельческого обучения.
14. Периодические встречи коллективов структурных подразделений с руководством (в том числе для награждения лучших работников);
15. Поддерживающая политика в отношении детей и семей сотрудников.
16. Поздравление сотрудников с днём рождения (от руководителей, на стенде, заказ песни на радио, подарок по круглым датам).
17. Поздравление сотрудников с профессиональными праздниками неосновных профессий (день водителя, день бухгалтера, воинские праздники для бывших военнослужащих).
18. Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, что бы все могли их видеть.
19. Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы).
20. Предоставление служебного автотранспорта.
21. Предоставление сотрудника компании для выполнения задач у сотрудника дома (например, завхоз поставит ему замок).
22. Прием руководителями по личным вопросам.
23. Проведение профессиональных конкурсов на лучшего по профессии (с показом по ТВ и освещением в СМИ).
24. Прописанные и доведенные до сведения сотрудников компании критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного пути (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
25. Публичное признание заслуг.

26. Размещение наглядной PR-агитации на стенах офиса.
27. Размещение различной информации, связанной с достижениями сотрудников, на сайте компании и на стенде (рейтинги магазинов, продавцов, сообщения о важных достижениях других сотрудников компании).
28. Размещение сообщений о новых сотрудниках (с фото) на сайте.
29. Розыгрыш призов среди сотрудников компании.
30. Система адаптации персонала.
31. Улыбающееся лицо.
32. Установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т. д. благодарящих работников и показывающих их достижения.
33. Участие в профессиональных конкурсах (областных, федеральных, отраслевых) с последующим премированием.

Для лучших сотрудников

1. «Доска почёта».
2. Альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.
3. Более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.
4. Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой.
5. Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании с выражением благодарности работнику от лица руководства.
6. Доска объявлений с перечнем тех, кто постоянно выполняет поставленные цели.
7. Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе.
8. Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например "лучший работник").
9. Награды по результатам соревнований между отделами и подразделениями.
10. Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.
11. Обеды лучших работников с руководителями компаниями («Обед с президентом»).
12. Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
13. Поощрение лучших сотрудников месяца, квартала, года.
14. Поощрение переводов по горизонтали хороших работников.
15. Почетные звания.
16. Предоставление больших полномочий.
17. Предоставление возможности периодической отчетности о результатах работы на уровне, более высокий чем непосредственный руководитель.
18. Предоставление возможности работникам представлять руководителей в их отсутствие.

19. Предоставление отпуска в любое удобное для работника время.
20. Приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха.
21. Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.
22. Присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника.
23. Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
24. Торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.
25. Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах (модернизация основных средств, совершенствование условий труда, улучшение дизайна и прочие эстетические моменты).
26. Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.
27. Устная благодарность руководства компании.

Для плохих работников

1. «Листок позора».