

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО
ПЕНСИОННОГО ФОНДА**

Дипломная работа студентки

**очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

**4 курса группы 05001243
Фетисовой Алины Александровны**

Научный руководитель:
кандидат соц. наук, доцент кафедры
управления персоналом
Целютина Т. В.

Рецензент:
Начальник УПФР
по Прохоровскому району
Чеботарева С.М.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... | 7 |
| 1.1 Роль и сущность нематериального стимулирования труда персонала..... | 7 |
| 1.2 Характеристика основных видов нематериального стимулирования..... | 12 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА УПФР ПО ПРОХОРОВСКОМУ РАЙОНУ..... | 22 |
| 2.1 Организационно - экономическая характеристика организации..... | 22 |
| 2.2 Анализ системы управления персоналом..... | 29 |
| 2.3 Анализ действующей системы нематериального стимулирования труда персонала..... | 36 |
| ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УПФР ПО ПРОХОРОВСКОМУ РАЙОНУ..... | 45 |
| 3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации.. | 45 |
| 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации..... | 52 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 59 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 61 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 67 |

ВВЕДЕНИЕ

По мнению многих ученых, работник не может эффективно работать без выстроенной системы стимулирования труда. Через неопределенное количество времени сотрудника утомляет однообразие работы, или, наоборот, устает от расплывчатых функциональных обязанностей и начинает хуже работать, без творческого подхода к своей деятельности. На помощь грамотному руководителю и приходят разнообразие приемов и методов стимулирования труда персонала, направленные на повышение качества работы.

Стимулирование является внешним побуждением, элементом трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности. Стимулирование труда – залог успешной работы и устойчивого развития любой экономической системы. Поэтому, стимулирование труда персонала, вовлеченных в деятельность организации является темой, актуальность которой возрастает по мере усиления влияния человеческого фактора. В настоящее время существует множество методов стимулирования труда персонала, которые значительно отличаются друг от друга.

Актуальность темы обусловлена тем, что одним из важных элементов развития организации становится повышение эффективности системы стимулирования труда. С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. Помимо материального фактора большое значение имеют нематериальные стимулы и социальные льготы. Эффективная системы нематериального стимулирования труда позволяет уменьшить показатель текучесть кадров в организации, повысить работоспособность персонала.

Степень научной разработанности темы. В современной науке управления проблемы мотивации труда персонала занимают одно из

ведущих мест. Данная тема наиболее детально представлена в зарубежной научной литературе. Среди авторов, занимающихся проблемами стратегии и управления мотивацией, можно выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Н.Л. Зинера, Р.И. Дафта, П. Друкера, М. Лортера, А.А. Томпсона, Д. Томпсона, А.Дж. Стрикленда и др.

В отечественной науке исследования проблемы управления организацией, и особенно ее персоналом, нашли выражение в работах В.В. Адамчука, М.Д. Аистовой, Т.Ю. Базарова, С.А. Баркова, В.Л. Верховина, О.С. Виханского, Б.Л. Еремина, И.Н. Желобановой, А.В. Игнатьевой, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, М.М. Максимцова, В.Г. Медынского, Б.З. Мильнера, А.И. Наумова, З.Н. Румянцевой, К.А. Феофанова, В.Е. Хиценко, В.И. Шкатуллы и др.

Эффективность мотивации трудовой деятельности выступает предметом анализа в работах А.Р. Алавердова, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, Н.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, Е. Лобановой, А.И. Наумова, В.Г. Онушкина, В.Б. Протасьева, Н.В. Самоукиной, В.А. Слостенина, М.В. Удальцова, В.В. Травина, Р. Фатхутдинова и др.

Принципы мотивации персонала, развития творческого потенциала сотрудников являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Д.А. Новикова и др.

Объект исследования – УПФР по Прохоровскому району.

Предмет исследования – система использования нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району.

Цель дипломной работы – разработка направлений совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району.

Задачи исследования:

– изучить особенности системы нематериального стимулирования труда персонала в организации;

- анализ системы управления персоналом и актуального состояния системы нематериального стимулирования труда персонала в организации;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району и обосновать их эффективность.

Практическая значимость дипломной работы заключается в следующем:

1. Подобран комплекс методик и инструментов для комплексного исследования проблем нематериального стимулирования, с учетом деятельности организации. Выявлены проблемы в области мотивации труда персонала в УПФР по Прохоровскому району;

2. Определены методы решения проблем в области нематериального стимулирования персонала на примере УПФР по Прохоровскому району;

3. Разработаны мероприятия и рекомендации совершенствования нематериального стимулирования работников на примере УПФР по Прохоровскому району, которые представляют практический интерес для учреждений подобного профиля;

4. Результаты исследования могут использоваться УПФР при разработке специальных документов и рекомендаций, посвященных проблемам управления и развития персонала, мотивации и стимулирования, профессионального роста.

Информационная база исследования. Статистическая отчетность, аналитический материал, плановые и первичные документы (должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета), годовые отчеты УПФР по Прохоровскому району за 2013–2015 гг.

В ходе исследования были использованы следующие группы **методов**:

- 1) метод организации исследования – метод срезов;

2) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), опросные методы (анкетирование);

3) методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

4) метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Роль и сущность нематериального стимулирования труда персонала

Традиционно, наибольшее внимание в процессе стимулирования труда персонала в большинстве отечественных организаций уделяется ее материальной составляющей, тогда как современные реалии экономической действительности, все больше нуждаются в разработке эффективных методов нематериального стимулирования труда сотрудников в организации.

В условиях рыночной конкуренции и нестабильной экономической ситуации значительно возрастает роль проблемы привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников организации. По данным специалистов, на сегодняшний день обновление общей численности персонала в организациях составляет от 30 до 60% за год. В процессе увольнения, потери информации о проделанной работе и ее результатах может составлять до 80%. Поиск нового сотрудника может составлять от 8 до 30 часов рабочего времени специалиста по управлению персоналом и линейного руководителя. Обучение и адаптация занимает от двух недель до трех месяцев. Все это время организация несет огромные убытки, особенно если учесть, что большинство из них часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания организации [4, с.10].

В таких условиях важную роль приобретает система нематериального стимулирования труда персонала, представляющая совокупность внешних стимулов немонетарного (неденежного) характера, используемые для поощрения эффективного трудового поведения работников организации.

Нематериальное стимулирование – это все те внешние стимулы, которыми организация может управлять в целях поощрения эффективного труда работников. Это и социально-психологическая атмосфера, и стиль управления, и возможности карьерного и профессионального роста, и символы служебного положения, подарки. Другой вариант нематериального стимулирования – это свобода сотрудника, или точнее уменьшение ее ограничений в свободе выбора. Например: дать возможность выбирать самому сотруднику даты отпуска, график работы, часы прихода и ухода с работы. Для многих сотрудников именно такая мотивация может стать решающей. Наиболее ярко значение нематериального стимулирования в практике управления персоналом было подчеркнуто Ф. Герцбергом – автором известной двухфакторной модели трудовой мотивации. Именно ему принадлежат слова: «Забудьте о кнуте. Забудьте о прянике. Забудьте о деньгах». Сделайте так, чтобы вашим подчиненным было интересно работать».

Сущность нематериального стимулирования можно выразить цитатой Н.В. Гоголя: «...еще не большая мудрость сказать укорительно е слово, но большая мудрость сказать такое слово, которое, не поругавшись над бедою человека, ободрило бы его, придало бы духу ему, как шпоры придают духу коню, освеженному водопоем».

При применении нематериального стимулирования необходимо помнить об обеспечении социальной справедливости между работниками, поощрять объективно за реальный вклад каждого работника той или иной организации. Уровень рабочих результатов сотрудников нельзя рассматривать как простую производную их знаний, умений, опыта и

квалификации. Самое прямое на нее влияние оказывают такие факторы, как уровень работоспособности, особенности личных и деловых качества работника. Однако, именно стимулирование определяет то, в какой степени человек реализует свой профессиональный потенциал на работе. Почти любого человека можно заставить работать, но нельзя заставить его любить свою работу или идти к ней всем сердцем. Это возможно лишь тогда, когда человек захочет этого сам. Несмотря на то, что эта идея не вызывает сомнений у руководителей, большинство из них отдают все силы для решения производственных, финансовых и организационных проблем [10, с. 56].

Материальное стимулирование – это не единственный способ удержать и мотивировать сотрудника. Так по данным теста ВРТ (Business Personality Test), проводимым компанией «ПрофРост» (в статистическую выборку которого вошли десятки тысяч человек различного возраста, профессий, социального и материального положения), материальные стимулы являются приоритетными не более чем для 20% людей. При этом следует уточнить, что остальные 80% людей не бескорыстные альтруисты, готовые работать бесплатно, просто, разница в 20-30% в уровне оплаты труда наравне с варьированием премией в схожем диапазоне не берется ими в расчет. В этой ситуации существенным фактором для данной категории сотрудников будет разница в оплате, по крайней мере в полтора-два раза. Тот факт, что люди работают не только ради денег, подтверждают и исследования.

Так, опрос, проведенный в 90-х годах в США «Национальным исследовательским центром по исследованию общественного мнения», показал, что 51% опрошенных считают, что важность работы и чувство собственной значимости были теми основными показателями, которые они искали в работе. Невозможно построить действенную систему стимулирования труда, мощно дополняющую действие используемых в организации материальных стимулов, если не учитывать человеческую психологию.

Подтверждением высокой значимости нематериальных стимулов могут служить результаты другого исследования, в ходе которого в 2009-2011 годах был проведен опрос и составлен рейтинг журнала «Fortune 100 лучших работодателей». Согласно результатам опроса, в десятку лучших вошли компании, сумевшие вне зависимости от сферы деятельности, наладить наибольшее взаимопонимание со своими работниками. В то время, как компании, пытавшиеся конкурировать в области вознаграждения не заняли высоких мест. Компании, победившие по данным опроса, не являются мировыми лидерами, но занимают ведущее и устойчивое положение в своем сегменте. Кроме этого, их объединяет то, что каждая из этих компаний может назвать себя особенной, благодаря их истории, культуре и принципам работы, у каждой из них есть некие индивидуальные, присущие только ей черты [14, с. 33].

Каждая организация разрабатывает свою собственную систему нематериального стимулирования, в первую очередь, руководствуясь особенностями коммерческой деятельности, стратегическими задачами и «традициями» корпоративной культуры. Однако, чтобы увеличить эффективность системы, необходимо соблюдать несколько правил:

1. Система нематериального стимулирования должна способствовать решению тактических задач предприятия, ориентируясь на стратегию компании. Мотивация должна применяться для решения наиболее важных в конкретный момент вопросов.

2. Нематериальное стимулирование необходимо применять ко всем категориям работников. Как правило, в первую очередь, стимулирование применяется в отношении производственных и коммерческих структур организации, которые приносят прибыль. Но мы не должны лишать внимание бухгалтеров, секретарей и других сотрудников организации. В небольшой организации, когда директор лично знаком с каждым сотрудником, то мотивировать его достаточно легко. Более сложная ситуация с нематериальным стимулированием наблюдается в крупных компаниях. В

большой организации следует придерживаться индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника, что входит в обязанности возглавляющих небольшие отделы управляющих. Они работают в тесном контакте с сотрудниками и хорошо информирован о том, что может выступать в качестве стимулирующего фактора для каждого из них и каким образом может способствовать удовлетворению потребностей сотрудника в уважении и самовыражении

3. При разработке системы нематериального стимулирования нужно учитывать этап развития организации. В небольшой семейной компании основным стимулом является энтузиазм. Сотрудник в любом случае заинтересован в результате своей работы, поэтому обычные поздравления, слова благодарности, организация неформального конкурса на звание «Лучший сотрудник» может стать хорошим стимулом. На чуть более продвинутой стадии развития, когда численность сотрудников увеличивается, и часть процессов формализуется, система стимулирования должна быть направлена на признание, однако, необходимо обратить внимание на возможность коллективного признания работника. При этом, вы можете использовать внутренние информационные возможности организации [16, с.21-22].

4. Аргументированный выбор методов стимулирования. Мы полагаем, что определенный метод стимулирования приемлем для различных категорий сотрудников, но это неверно. По этой причине следует заняться сбором информации о «насуточных» потребностях работников. К примеру, сотрудникам производственных структур необходима компенсация затрат на питание, а для работников службы продаж – возможность принимать участие в программах наставничества. Однако не следует слишком формализовать процесс «уточнения» мотивирующих факторов: частые опросы могут вызвать отрицательную реакцию у работников. Все необходимое можно узнать в ходе регулярных заседаний от руководителей отделов, решения производственных вопросов, личной коммуникации.

5. Эффект новизны. Развитие системы стимулирования предполагает отсутствие повторяющихся способов нематериального стимулирования труда персонала. Например, с периодичностью в пол года необходимо придумывать новый вид поощрения для лучших сотрудников [16, с.55 -56].

Таким образом, нематериальное стимулирование является важным компонентом современных концепций и практики управления организацией, обеспечивающим их общую эффективность. Система нематериального стимулирования – это не набор традиционных действий по формуле «стимул – реакция», именуемых «рюшечками» HRM (корпоративных праздников, интерьеров, информационных листков), а целостный комплекс мер, которые дополняют материальные факторы и обеспечивают вовлеченность сотрудников в трудовой процесс. В процессе глобального перехода от оперативного к стратегическому управлению, значительному преобразованию подвергся подход к оценке эффективности инвестиций в персонал: все более прочные позиции приобретает точка зрения о необходимости балансировки финансовых и социальных показателей деятельности организации.

1.2 Характеристика основных видов нематериального стимулирования

Каждый руководитель должен осознать, что основой любой организации является мотивированный работник. Конечно, достойная заработная плата играет существенную роль в формировании положительного имиджа работодателя, однако, не стоит забывать о нематериальном стимулировании труда персонала, которое является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению служебных обязанностей.

Целью нематериального стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что в свою очередь

влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, увеличивает прибыль организации. Существует большое количество видов нематериального стимулирования труда персонала. Рассмотрим наиболее популярные виды нематериального стимулирования: [21, с. 45-50].

1. Социальные льготы: оплата больничного листа, оплачиваемый отпуск, выплаты при расторжении трудового соглашения, премирование за длительный стаж работы в организации и т. д.;

2. Денежные призы и поддержку в определенных ситуациях (день рождения, рождение ребенка, свадьба, смерть члена семьи и др.);

3. Льготы в соответствии с занимаемой должностью в организации (служебная машина, мобильный телефон и т. д.);

4. Кредиты для работников, юридических и финансовых консультативных услуг; Оплата за эксплуатацию личного транспортного средства работника; в некоторых случаях жилье сотрудника;

5. Возмещение расходов на питание сотрудников склада;

6. Система бесплатного обеспечения санаторно-курортными путевками;

7. Система обучения;

8. Организация корпоративных мероприятий;

9. Гарантия нормированного рабочего дня и рабочей недели.

Дополнительные виды нематериального стимулирования:

1. Угощайте сотрудников еженедельно или ежемесячно чем-нибудь вкусным;

2. «Персонализируйте» каждое рабочее место на производстве, повесив небольшую табличку с указанием имени и должности работника. Таким образом Вы дадите почувствовать работнику его незаменимость;

3. Удостоверьтесь в том, что у Вас имеется возможность выслушивать сотрудников, а не только информировать их;

4. Разработайте систему поощрения для сотрудников, чья работа, как правило, не заметна;

Человек, существо инертное и стремится к покою. В психике человека есть компонент, который позволяет вызвать активность организма, определить ее направленность. Сейчас, именно то время, когда руководители организаций и специалисты по управлению персоналом всерьез задумываются о построении корпоративной системы, о повышении уровня профессионализма сотрудников, активизации работоспособности. И к каким вопросам в сфере управления персоналом не обратиться, так или иначе, вы сталкиваетесь с проблемой нематериального стимулирования труда.

Суть нематериальных способов стимулирования кроется в ответе на вопрос: почему сотрудники работают именно в этой фирме при том, что другие компании платят столько же? Это происходит потому, что есть нечто необходимое, что нельзя купить за деньги. Если специалист получает это на вашем предприятии, то переманить его на соседнее будет очень нелегко

В первую очередь – это признание. Современные люди с детства говорили, что просить о признании не хорошо, это надо заслужить, и тогда окружающие без всяких просьб признают ваши заслуги. Конечно, это верно, так как в противном случае можно легко стать жертвой грубой лести. Но в глубине души все ждут похвалы и хорошие оценки своих поступков, слов и т. д. [17, с.115]. У сотрудника, который признан начальством и коллегами, меньше поводов думать о смене работы. Способов выразить признание много, самый действенный – комплимент. Большинство руководителей страдает от того, что похвала и положительное впечатление о подчиненном оставляет при себе, считая необходимым указывать только на ошибки. Шансов удержать хорошего специалиста у них гораздо меньше, чем у тех, кто умеет делать комплименты. Важно не переусердствовать, так как частые и неискренние похвалы очень скоро перестают действовать на человека.

Другой вид нематериального стимулирования наиболее часто используемый работодателем является – стимулирование свободным временем работника. Такой вид нематериального стимулирования, направленных на повышение эффективности производства за счет роста

трудовой активности работников; регулирует поведение сотрудников путем изменения времени работы. Работнику могут быть предоставлены дополнительные выходные дни, сокращение продолжительности рабочего дня за счет высокой производительности, установить гибкий график работы, предоставляется отпуск в удобное для работника время. Стимулирование может быть общим (для всех сотрудников), эталонным (для работников, которые достигли определенного уровня результатов) и соревновательным (для лучших работников).

Стимулирование свободным временем наиболее эффективно используется на промышленных предприятиях, в профессиях и на работах с четким индивидуальным планированием работы в краткосрочной перспективе (день, неделя, месяц). В литературе выделяется несколько элементов и форм системы нематериального стимулирования труда персонала. Также выделяются следующие формы нематериального стимулирования персонала:

- а) творческое стимулирование;
- б) организационное стимулирование;
- в) корпоративная культура;
- г) моральное стимулирование;
- д) стимулирование свободным временем;
- е) стимулирование обучением.

Рассмотрим каждую из этих форм более подробно:

Творческое стимулирование — это стимулирование, основанное на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (тренинги, экскурсии). Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала. Стимулом здесь является процесс труда, который включает в себя творческие элементы. Творческие стимулы предполагают условия свободного выбора работником способов решения задачи, выбор оптимальных решений дает

наилучшие результаты. Этот человек проявляет свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда, получает удовлетворение от этого процесса. Повышение сложности трудовых операций и решаемых работником задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов. В коллективе, где преобладают отношения творческого сотрудничества и уважения друг к другу, работник испытывает удовлетворение в процессе труда и от его результатов, радость при встрече с коллегами, удовольствие от совместного труда. Где есть равнодушие, излишний формализм в работе и в отношениях, работник может терять интерес к коллективу, и часто его трудовая активность снижается. В этом случае, очень важным является организационная культура [23, с.34.35].

Организационное стимулирование – стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает привлечение работников к участию в делах организации, работникам предоставляется право голоса при решении ряда вопросов, как правило, социального характера. Важную роль играет перспектива приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми и дает им уверенность в завтрашнем дне.

Корпоративная культура – это набор наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих свое выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Основные элементы корпоративной культуры включает:

- миссия компании (общая философия и политика);
- базовые цели (стратегия компании);
- этический кодекс компании (отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками);
- корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа).

Наличие всего комплекса элементов корпоративной культуры рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

Моральное стимулирование – стимулирование, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и повышения его престижа. Включает следующие основные элементы:

1. Создание условий, при которых сотрудники испытывали бы профессиональную гордость за лучшее выполнение порученной работы, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Включение каждого в свое место, чтобы показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то делать с этим "что-то" должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники имеют право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность чувствовать себя важными. За особые трудовые заслуги работников представляют в поощрении, награждении, премированию. Поощрение призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, и оно должно восприниматься сотрудниками как справедливое.

Сотрудники, успешно и добросовестно выполняющие свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания, при продвижении на более квалифицированную работу или на высшую должность (при наличии вакансии, необходимой подготовки, соответствующих деловых и личных качеств) [28, с.9-10]. Представители

высшего менеджмента обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников для достижения наиболее доверительных отношений с подчиненными. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

3. Также, к моральным формам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова.

4. Также морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

Следует отметить, что существует еще одна форма стимулирования, которая по существу объединяет все вышеперечисленное. Речь идет о продвижении в должности, которое дает более высокую заработную плату (материальный мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокий статус, группу (моральный мотив). В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: не так много высоких должностей, тем более бесплатно; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме того, продвижение по карьерной лестнице требует дополнительных затрат на обучение [28, с.11].

Стимулирование свободным временем – его конкретными формами выражения являются: гибкий график работы или увеличенный дополнительный отпуск. Этот элемент нематериального стимулирования призван компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты сотрудника, делает режим работы более удобным для человека, позволяет заниматься другими делами. Предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени не получили пока в отечественной практике достаточного распространения [28, с. 12].

Стимулирование обучением – развитие персонала через повышение его квалификации. Обучение персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовке. Плановое обучение персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

В практике сложились две формы обучения персонала организации:

- на рабочем месте;
- вне его;

Обучение на рабочем месте – является дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важным методом обучения на рабочем месте является: метод усложняющихся знаний, смена рабочего места. Многие иностранные компании используют эту форму обучения для подготовки сотрудников непосредственно под свою организацию. Примерами являются такие всемирно известные компании, как «Procter & Gamble, » «Mars», «сайт Kelly Services» и др. Ежегодно эти компании производят набор молодых сотрудников с целью их дальнейшего обучения и занятий. Основной мотивацией молодых сотрудников является возможность продвижения по службе: опыт, профессиональные знания и навыки, многие в результате получают должность в компании.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места является чтение лекций, проведение деловых игр, разработка конкретной производственной ситуации, проведение семинаров.

Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обобщают друг друга. Например, повышение в должности и связанный с

ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность и почет, уважение, то есть удовлетворение моральных потребностей. Однако, для одного человека более важным является материальная составляющая, а для другого другая нематериальная составляющая комплекса стимулирования [3, с. 113]. Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями:

- потребность;
- вознаграждение.

Потребности бывают: первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

При стимулировании труда, как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что у разных людей разные подходы к этому вопросу, определяя различные значения. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более важным, чем лишние деньги, которые он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более важным будет уважение коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, занявшись торговлей или став коммерческим агентом [34, с. 54].

Поэтому вознаграждение может быть двух видов: внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение – удовольствие, получаемое от человеческого труда, уважение со стороны коллег, от причастности к коллективу. Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по службе, повышение социального статуса.

Поэтому, при стимулировании труда персонала, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более

низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

Вывод по 1 главе. Таким образом, в целом, можно утверждать, что у организации должен быть большой арсенал разнообразных форм стимулирования. При этом к каждому сотруднику необходим индивидуальный подход, чтобы наиболее четко выявить предпочтения сотрудника и его желание. Но не следует забывать о нематериальном стимулировании труда персонала, так как не всегда можно добиться хороших результатов только с помощью материальных стимулов. Нематериальное стимулирование – это поле для творческой деятельности каждого руководителя. Чем более креативными и нестандартными будут методы, чем больше они будут заботиться о людях, тем богаче репертуар воздействий на мотивацию подчиненных.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА УПФР ПО ПРОХОРОВСКОМУ РАЙОНУ

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Объектом исследования данной дипломной работы является УПФР по Прохоровскому району. УПФР по Прохоровскому району Белгородской области создается по решению Правления Пенсионного фонда РФ. Официальное полное наименование учреждения: Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Прохоровском районе Белгородской области. Учредитель: Пенсионный фонд РФ (ул. Шабаловка, д.4, Москва, 119991). Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФР) - один из наиболее значимых социальных институтов страны. Это крупнейшая федеральная система оказания государственных услуг в области социального обеспечения в России.

УПФР по Прохоровскому району осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001г. №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации», Положением о Пенсионном Фонде РФ, утвержденным постановлением Верховного совета РФ от 27 декабря 1991г. №2122-1, а также иными нормативными правовыми актами Российской Федерации». УПФР является территориальным органом ПФР. В своей деятельности УПФР непосредственно подчиняется Отделению Пенсионного фонда РФ по Белгородской области и руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, решениями

Правления ПФР, Исполнительной дирекции ПФР и Отделения, а также настоящим положением. Деятельность Управления основывается на современных технологиях, сбора, передачи, хранения и обработки информации. Руководство Управления осуществляет начальник, который назначается на должность и освобождается от должности приказом управляющего отделением. Начальник Управления несет всю полноту ответственности за выполнение работы, возложенной на Управление, включая ответственность за организацию бухгалтерского учета, в соответствии с законодательством РФ.

Пенсионный фонд оказывает огромное влияние на экономику страны, так как главной целью его является – обеспечить заработанный человеком уровень жизненных благ путем перераспределения средств во времени и пространстве. Где бы человек ни жил, он своим трудом и прошлыми социальными взносами гарантирует определенный прожиточный уровень в будущем. Пенсионный фонд своими средствами обеспечивает выплату ежемесячных пособий, пенсий людям которые в силу определенных обстоятельств не могут обеспечить свое проживание, в том числе пенсионеров. Так, средства расходуются на выплаты государственных пенсий, пенсий инвалидам, военным, компенсации пенсионерам, пособий для детей в возрасте от 1,5 до 6 лет и на многие другие социальные цели. Таким образом, определяется его важное социальное значение [60].

Пенсионный фонд осуществляет ряд социально значимых функций:

- учет страховых средств, поступающих по обязательному пенсионному страхованию;
- назначение и выплата пенсий.

Среди них:

1) трудовые пенсии (по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца), пенсии по государственному пенсионному обеспечению, пенсии военнослужащих и их семей, социальные пенсии, пенсии госслужащих. За счет средств Фонда получают пенсии 36,5 млн. российских пенсионеров;

2) назначение и реализация социальных выплат отдельным категориям граждан: ветеранам, инвалидам, инвалидам вследствие военной травмы, Героям Советского Союза, Героям Российской Федерации и др.;

3) персонифицированный учет участников системы обязательного пенсионного страхования. В системе учитываются страховые пенсионные платежи почти 63 млн. россиян;

4) взаимодействие с работодателями - плательщиками страховых пенсионных взносов. Информация о гражданах, застрахованных в пенсионной системе, поступает от 6,2 млн. юридических лиц;

5) выдача сертификатов на получение материнского (семейного) капитала;

6) реализация Программы государственного софинансирования пенсии.

УПФР по Прохоровскому району имеет функциональную структуру, которая является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. В УПФР по Прохоровскому району присутствует деление на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В УПФР по Прохоровскому району каждый отдел имеет свои задачи. Структуризация УПФР по Прохоровскому району направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников за счет увеличения услуг. Однако, поддержание взаимодействия между разными функциями – задача сложная.

УПФР по Прохоровскому району расположен по адресу: Россия, 309000, п. Прохоровка, ул. Советская ,96. На 01.01.2016 численность работников составляет 45 человек.

Организационная структура УПФР по Прохоровскому району имеет функциональную структуру управления, в данной структуре руководит организацией один человек, а в его подчинение находятся отделы.



Рис. 2.1 Организационная структура УПФР по Прохоровскому району

Организационная структура состоит из начальника, одного заместителя и пяти отделов, объединенных общей целью. Основными направлениями организационной структуры является форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации. Критерием эффективности пенсионной системы в УПФР по Прохоровскому району являются платежеспособность и наличие финансовых ресурсов для развития системы, наличие или отсутствие дефицита пенсионной системы, наличие или отсутствие дефицита средств пенсионной системы, наличие или отсутствие пенсионных резервов. Эти критерии и показатели связаны между

собой и в совокупности характеризуют устойчивое состояние пенсионной системы. Доходы и расходы УПФР можно разделить на следующие части:

- функционирование обязательного пенсионного страхования;
- государственное пенсионное обеспечение;
- дополнительное пенсионное обеспечение.

Доходы бюджета УПФР формируются за счет: страховых взносов, единого социального налога, доходов от размещения временно свободных средств УПФР. Денежных взысканий (штрафов) и прочих налоговых поступлений в УПФР, федеральных средств, полученных из федерального бюджета на выплату базовой части трудовой пенсии, средства, полученные от негосударственных пенсионных фондов, средств Федеральной службы по труду и занятости на выплату пенсий, назначенных досрочно гражданам, признанных безработными, пособий.

Расходы УПФР можно разделить на следующие группы: по обязательному пенсионному страхованию, по государственному пенсионному обеспечению, на дополнительное пенсионное обеспечение, оказание органами социальной защиты материальной помощи гражданам пожилого возраста и инвалидов, финансовое и материально-техническое обеспечение. Расходы по государственному пенсионному обеспечению включают в себя выплаты пенсий военнослужащим, социальные пенсии.

Выплаты пенсий и пособий, финансируемых фондом на возвратной основе с возмещением из средств федерального бюджета, предусматривается в объеме около 8% от годовой суммы расходов фонда. Расходная часть бюджета УПФР формируется в полном соответствии с федеральными законами по пенсионной реформе – в соответствии с нормами Федеральных законом № 173-ФЗ и № 166-ФЗ, другими действующими законодательными актами и указами Президента Российской Федерации, а также демографической ситуацией в регионе.

Рассмотрим основные показатели деятельности УПФР по Прохоровскому району (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности УПФР по Прохоровскому району

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Темпы роста, | Прирост, % |
|--|---------|---------|---------|--------------|------------|
| | | | | % | |
| | | | | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Доходы, млн. руб. | 2160,00 | 2585,10 | 2597,30 | 119,7 | 100,47 |
| Расходы, млн. руб. | 2567,86 | 3430,91 | 4316,75 | 133,61 | 125,82 |
| Превышение расходов над доходами | 1,19 | 1,33 | 1,66 | - | - |
| Сумма начисленных пенсий, пособий и иных выплат, млн. руб. | 2537,51 | 3369,78 | 4278,48 | 132,80 | 126,97 |
| Численность пенсионеров, чел. | 10454 | 12060 | 14985 | 102,66 | 104,71 |
| Численность граждан, имеющих право на ежемесячные денежные выплаты, чел. | 2045 | 2068 | 2184 | 101,74 | 104,29 |
| Общее количество принятых заявлений от застрахованных лиц, шт. | 72 | 150 | 229 | 145,35 | 271,60 |

Таким образом, анализ основных показателей деятельности УПФР Прохоровского района отражает рост общей величины доходов и расходов.

Причем темпы роста расходов превышают темпы роста доходов. Наблюдается ежегодное превышение расходов над доходами в 1,19 раз в 2014 г. и 1,66 раз в 2015 г.

Суммы начислительных пенсий, пособий и других выплат в абсолютном выражении растут из года в год, но наблюдается снижение темпов их роста. Это связано с увеличением числа пенсионеров, с одной стороны, и повышением пенсий и других пособий за счет средств Пенсионного фонда, с другой стороны. Об этом свидетельствует тот факт, что количество пенсионеров выросло на 2,66% в 2014 г. и 4,71% в 2015 году, а объем платежей вырос на 32,8% в 2014 году и 26 и 97% в 2015 году. Увеличивает объем работы УПФР в связи с ростом числа пенсионеров и граждан, получающих пособия и другие выплаты за счет средств УПФР, преобразования и т. д. и выгод, а также в связи с увеличением общего числа граждан с заявлениями - на 45,35% в 2013 году. а 271,6% в 2015 году.

В современных условиях УПФР не имеет случаев задержки и невыплаты пенсий из-за отсутствия средств для этих целей. Кроме того, УПФР обеспечивает свою платежеспособность в условиях ежегодно увеличивающегося объема пенсионных и социальных обязательств пенсионной системы. Однако, платежеспособность системы обеспечивается не собственными доходами системы, а средствами из федерального бюджета, направляемых на возмещение недостатка собственных средств.

2.2 Характеристика системы управления персоналом

Основной потенциал организации заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Кадровая политика УПФР базируется на принципах ценности человеческих ресурсов, соблюдения норм трудового законодательства, стабильности трудовых отношений, понимания ответственности кадровой службы за функционирование всей системы,

необходимости привлекать к работе в органах УПФР только лучший персонал, эффективно его использовать, способствовать его развитию и профессиональному росту. Рассмотрим структуру управления персоналом в УПФР по Прохоровскому району (рисунок 2.2).

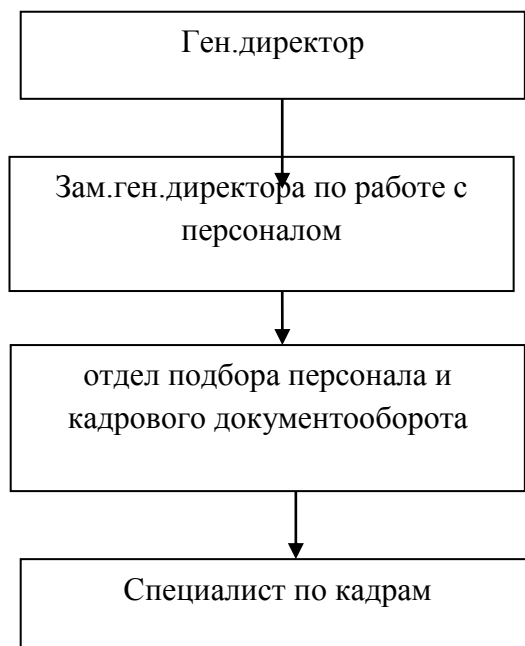


Рис. 2.2 Структура управления персоналом в УПФР

Кадровую политику в УПФР по Прохоровскому району осуществляет отдел по управлению с персоналом, во главе которого является специалист по кадрам. Главная цель отдела по работе с персоналом – правильное понимание психологических, социальных и производственных факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах; также встает вопрос психологического отбора при приеме на работу. В связи с этим для социально - психологической и профессиональной диагностики персонала, психологической поддержки и обеспечения условий для осуществления эффективной деятельности УПФР введена психологическая служба.

Политика управления человеческими ресурсами организации выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и повседневной оперативной деятельностью по

управлению персоналом. В обязанности специалиста по кадрам входит: нормативно-правовое и юридическое обеспечение персонала, планирование и прогнозирование персонала, развитие средств стимулирования персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, разработка организационных структур управления, учет, оформление и движение персонала. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал УПФР по Прохоровскому району (табл.2.2).

Таблица 2.2

Численность персонала в организации

| Категории персонала | Численность |
|---------------------------------|-------------|
| Персонал, всего в том числе: | 45 |
| 1.Руководители | 6 |
| 2. Специалисты | 32 |
| 3. Рабочие | 7 |

Анализ таблицы 2.2 показал, что в УПФР по Прохоровскому району работает 45 человек, из которых: 6 – руководители, 32 – специалисты, 7 – рабочие.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

| Группы работников по возрасту, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|---------|--------------------|
| | Кол-во | % по группе руков. | Кол-во | % по группе спец. | Кол-во | % по группе рабоч. |
| До 20 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 20 – 30 | 0 | 0% | 15 | 10% | 0 | 0% |
| 30 – 40 | 4 | 2% | 12 | 6% | 4 | 1% |
| 40 – 50 | 2 | 2% | 5 | 4% | 0 | 0% |
| 50 – 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1% |
| Свыше 60 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Итого | 6 | 4% | 32 | 24% | 7 | 5% |

Анализ таблицы 2.3 показал, что распределение персонала по возрастной категории очень разнообразно, но основной рабочей силой организации является возраст работников от 20 до 40 лет. В УПФР количество сотрудников от 20 до 30 лет – 15 человек, от 30 до 40 – 20 человек, от 40 до 50 – 7 человек, от 50 до 60 – 3 человек.

Для более тщательного анализа персонала мы изучили гендерное соотношение в УПФР по Прохоровскому району. Данные приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Руководители | 0 | 0 | 6 | 14 |
| Специалисты | 2 | 1 | 30 | 15 |
| Рабочие | 4 | 2 | 3 | 1,5 |
| Итого | 6 | 3 | 39 | 20 |

Анализ таблицы 2.4 показал, что в организации работает 6 мужчин, из них: 2 – специалистов и 4 – рабочих. И 39 женщин, из них: 6 – руководителей, 30– специалистов, и 3– рабочих. Из анализа таблицы видно, что в организации преобладают работники женского пола.

Таблица 2.5

Распределение персонала по трудовому стажу

| Группы работников по стажу, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| До 5 | 0 | 0% | 6 | 4% | 4 | 2% |
| От 5 до 10 | 4 | 2% | 11 | 8% | 2 | 1% |
| От 10 до 15 | 2 | 2% | 15 | 9% | 0 | 0% |
| От 15 до 20 | 0 | % | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Свыше 20 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Свыше 30 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Анализ таблицы 2.5 показал, что среди работников УПФР по Прохоровскому району 12 человек имеют стаж работы от 1 года до 5 лет, в число которых входят 6 специалистов и 4 рабочих; 16 - от 5 лет до 10 лет, в число которых входят 4 руководителей, 11 специалистов, 2 рабочих; 17 - свыше 10 лет, в число которых входят 2 руководителей и 15 специалистов.

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию

| Группы работников по образованию: | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Среднее | 6 | 4% | 32 | 19% | 7 | 6% |
| среднее специальное | 0 | 0% | 4 | 3% | 5 | 2,5% |
| незаконченное высшее | 2 | 0% | 16 | 14% | 2 | 1% |
| Высшее | 4 | 3% | 12 | 10% | 0 | 0% |
| ученая степень | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Анализ таблицы 2.6 показал, что из фактически работающих в организации высшее профессиональное образование имеют - 16 сотрудников, незаконченное высшее - 20; среднее образование имеют все сотрудники организации, средне - специальное образование имеют - 9 сотрудников. В организации почти в одинаковом соотношении работают сотрудники с высшим образованием и с незаконченным высшим образованием. Что подтверждает тот факт, что большое количество студентов работает и имеет шанс получить работу в данной организации.

Таблица 2.7

Показатели основных кадровых процессов УПФР по Прохоровскому району

| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2013 г. в % к 2015 | Прирост,% |
|----------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-----------|
| Среднесписочное число работников | 30 | 38 | 32 | 10% | 6% |
| Принято всего, чел. | 5 | 4 | 6 | 12% | - 6% |
| Выбыло всего, чел. | 7 | 2 | 5 | 6% | 6% |

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| в т. ч. - по сокращению | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -по собственному желанию | 5 | 7 | 5 | 100% | 1% |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент оборота по приему (Кпр) | 0,16 | 0,10 | 0,18 | 112% | -12% |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,23 | 0,05 | 0,15 | 65% | 5% |
| Коэффициент постоянства кадров | 1,16 | 1,10 | 1,18 | 101% | 1% |
| Коэффициент текучести кадров | 0,16 | 0,18 | 0,15 | 93% | 33% |
| Коэффициент абсентеизма: в т. ч. по болезни (Кабс/б) | 1.5 | 0,83 | 1.7 | 113% | 13% |

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество} \cdot \text{принятого} \cdot \text{на} \cdot \text{работу} \cdot \text{персонала}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (1)$$

$$K_{пр2015} = 6/32 = 0.18$$

$$K_{пр2014} = 4/38 = 0.10$$

$$K_{пр2013} = 5/30 = 0.16$$

Таким образом, мы видим, что за 2015 и 2013 коэффициент оборота по приему составил всего 12% от 112.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество} \cdot \text{уволившихся} \cdot \text{работников}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2)$$

$$K_{в2015} = 5/32 = 0.15$$

$$Кв2014 = 2/38 = 0,05$$

$$Кв2013 = 7/30 = 0.23$$

Таким образом, коэффициент выбытия относительно высокий по в УПФР по Прохоровскому району, за последние три года коэффициент по выбытию повысился на 5%.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$Кт = \frac{Кол - во \cdot уволившихся \cdot работников \cdot пожеланию \cdot и \cdot за \cdot нарушение \cdot дисциплины}{Среднесписочная \cdot численность \cdot персонала};$$

(3)

$$Кт 2015 = 5/32=0.15$$

$$Кт2014= 7/38=0.18$$

$$Кт2013= 5/30= 0.16$$

Таким образом, мы можем видеть, что в УПФР по Прохоровскому району относительно высокий коэффициент текучести кадров. И составляет в общей сложности 0,15 %, что говорит о постоянной перемене состава персонала в организации, что мешает сплоченности коллектива , установлению прочных связей и формированию эффективной команды. Ухудшается моральное состояние и падает мотивация всего коллектива.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.). Рассчитывается по

$$формуле: Кп.с. = \frac{Количество \cdot работников \cdot проработавших \cdot весь \cdot год}{Среднесписочная \cdot численность \cdot персонала};$$

(4)

$$Кпс2015= 38/32=1,18$$

$$Кпс2014= 42/38=1,10$$

$$Кпс2013= 35/30=1,16$$

Коэффициент постоянства кадров в 2015 году составил 1%, что нельзя сказать о постоянстве кадрового состава в организации.

Далее рассчитаем коэффициент абсентеизма. Рассчитывается по

формуле:

$$Kab.c. = \frac{\text{число.дней.невыходов.на.работу}}{\text{общее.число.рабочих.дней.за.год}} \quad (5)$$

$$Kabc2015=1.7$$

$$Kabc2014=0.83$$

$$Kabc2013=1.5$$

Рассчитав коэффициент абсентеизма за 2015 и 2013 года, можно сказать что он составил 13 % .

Анализ таблицы 2.7 показал, что причиной потери рабочего времени в УПФР является болезнь сотрудников и составляет она 13% от всех остальных причин рабочего времени. Также из таблицы видно, что коэффициент абсентеизма в отчетный период увеличился по сравнению с предыдущим годом. Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя целый ряд платежей, взимаемых вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющего отсутствующего; потери, связанные с простоями, снижению производительности труда и т. д. В организации сократилась численность персонала в 2015 году по отношению к 2014, это говорит о том, что на организацию повлиял мировой экономический кризис.

Движение рабочей силы и динамика являются важнейшим объектом анализа основных кадровых процессов. В данной таблице прослеживается небольшая тенденция изменений численности персонала, анализируется количество выбывших работников, коэффициент текучести и стабильности персонала в организации. Анализ системы управления персоналом, был проведен на основе документов. Были рассмотрены такие документы как: Личная карточка работника; Заявление о приеме на работу, увольнении; Приказы; Табель Учета рабочего времени; Штатное расписание и др. Нами был проведен анализ методического обеспечения системы управления персоналом, в ходе работы было выявлено наличие

основных регламентирующих документов службы управления персоналом, положения об отделах, должностные инструкции, приказы и нормативные акты в рамках организации. Был тщательно изучен состав и использование кадровых документов, способы ведения и заполнения, систематизации и осуществления контроля за исполнением. В ходе работы изучена и рассмотрена личная карточка работника, табель учета рабочего времени, штатное расписание, должностной регламент и др.

Таким образом, анализируя эффективность службы управления персоналом УПФР по Прохоровскому району, можно сделать вывод, что служба управления персоналом в полной мере выполняет свои функции, подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, но уровень квалификации повышается не постоянно, как показывает коэффициент текучести кадров наблюдается большой процент выбывших сотрудников по собственному желанию; персонал имеет образование не ниже среднего - профессионального, безработица равна 0.

2.3. Анализ действующей системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району

УПФР по Прохоровскому району серьезно относится к вопросам стимулирования труда персонала. Им важно, чтобы работник, добросовестно выполняющий свою работу и стремящийся сделать ее не только на требуемом уровне, но и превзойти установленные нормативы, был достойно вознагражден за свою эффективную работу, как в материальном так и в виде признания его заслуг. Система стимулирования включает в себя материальные (денежные) и нематериальные компоненты. В УПФР принято выявлять и поощрять заслуги выдающихся сотрудников, демонстрирующих высокие показатели в своей работе, приверженность организации и принципам ее работы. Для этого и разработана система нематериального

стимулирования, который включает в себя: система личных наград и званий, систему коллективного вознаграждения.

Проведем анализ мотивационной системы персонала организации: его потребностей, степени удовлетворенности трудом персонала различными аспектами трудовой деятельности. В качестве основной методики сбора информации мы использовали тест мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина [см. Приложение 3]. В окончательную выборку вошли 40 человек. Из них 8 мужчин и 32 женщин. Мужчины в возрасте от 27 до 37 и от 45 до 50 лет. Женщины в возрасте от 25 до 35 лет и от 37 до 50 лет. В исследовании принимали участие:

- 1) 4 руководителя;
- 2) 29 специалистов;
- 3) 7 рабочих;

На основе мотивационных профилей был составлен обобщенный профиль сотрудника УПФР по Прохоровскому району (табл. 2.8) и сделать вывод о необходимости совершенствования системы стимулирования персонала. Исходя из анализа интересов и характера сотрудников организации, необходимо выстроить систему стимулирования, что приведет к очень конструктивному поведению, чтобы обеспечить эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности УПФР по Прохоровскому району.

Таблица 2.8

Анализ мотивационных потребностей сотрудников УПФР по Прохоровскому району

| Потребность | Значимость (в баллах) |
|---|-----------------------|
| 1 – Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок | 45 |
| 2 – Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке | 40 |
| 3 – Потребность в четком структурировании работы. Наличие обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, | 38 |

| | |
|--|----|
| потребность в снижении неопределенности и установлении правил выполнения работы | |
| 4 – Потребность в социальных контактах общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами | 21 |
| 5–Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности | 35 |
| 6 – Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума | 35 |
| 7 – Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированными | 25 |
| 8 – Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности | 14 |
| 9 – Потребность в разнообразии; стремление избегать рутины | 31 |
| 10 – Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей | 26 |
| 11 – Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности | 32 |
| 12 – Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе | 41 |

Таким образом, анализ таблицы 2.8 показал, что тест дает возможность выявить потребность и стремление и тем самым получить представление о трудовой мотивации работника.

Также, для совершенствования системы нематериального стимулирования в УПФР по Прохоровскому району необходимо выявить, какие мероприятия уже не являются мотивирующими в данной организации, а в каких существует потребность. Рассмотрим данные опроса в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Удовлетворенность персонала системой стимулирования УПФР по Прохоровскому району

| Составные элементы мотивации | Удовлетворенность составными элементами |
|---|---|
| Система персональных наград и званий УПФР | 44% |
| Система коллективных наград | 33% |
| Предоставление ДМС | 55% |
| Обучение | 68% |

Анализ таблицы 2.9 показал, что некоторые элементы системы нематериального стимулирования потеряли свою актуальность для сотрудников компании. Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу – не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно, не повышается производительность труда организации.

Для сотрудников УПФР по Прохоровскому району нематериальное стимулирование труда занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Что мотивирует людей на рабочем месте? Если они работают с полной отдачей, получают ли они радость от любимого дела, или видят только тягостную повинность? Ориентация работника на достижение целей организации, гармонизации их с личными интересами, по сути, является основной задачей специалиста по управлению персоналом. Для того, чтобы сделать более полное заключение о системе поощрений в УПФР по Прохоровскому району, мы провели еще один опрос сотрудников. Опрос был представлен рядом вопросов, главным из которых был: « Удовлетворены ли вы системой нематериального стимулирования труда ?»

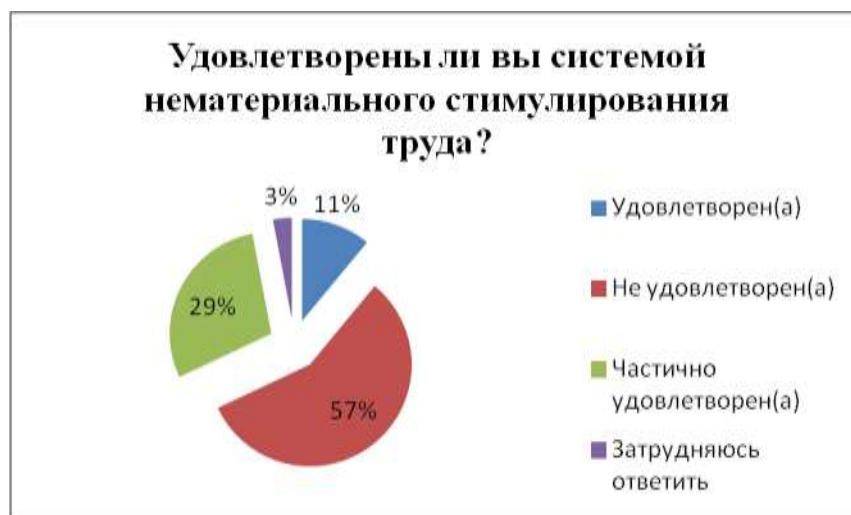


Рис. 2.3 Данные опроса сотрудников УПФР по Прохоровскому району

Из данной диаграммы можно сделать вывод, что большинство сотрудников, а конкретно это 57%, не удовлетворены данной системой. 29% работников частично удовлетворены, а тех, кто удовлетворен довольно мало, их

число составляет 11%. Так же существует небольшой процент тех, кто затрудняется в ответе на этот вопрос.

Один из вопросов звучал так: «В вашей организации стимулирование зависит от качества работы?»

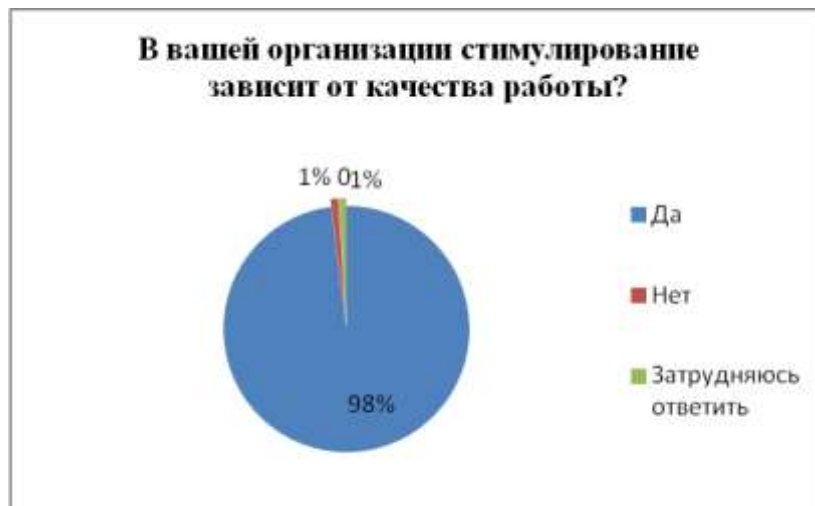


Рис. 2.3 Данные опроса сотрудников УПФР по Прохоровскому району

Результаты опроса по данному вопросу показывают, что 98% персонала знает и понимает, что их работа зависит от их качества. Значит они должны стремиться как можно лучше выполнить свою работу, что бы принести прибыль в организацию и соответственно получить за это поощрение.

В анкетировании были вопросы, связанные с условиями труда. Вот один из них: «Удовлетворены ли вы условиями труда?»

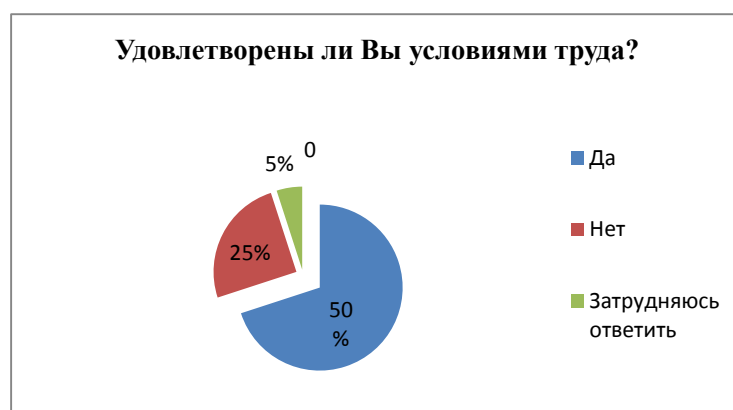


Рис. 2.4 Данные опроса сотрудников УПФР по Прохоровскому району

Удовлетворенность условиями труда и рабочим местом важный фактор для эффективной работы сотрудника. Из данных, полученных в результате

опроса видно, что большая часть персонала удовлетворена условиями труда на предприятии. Так же в анкете существовал такой вопрос: «Хотели бы вы сменить место работы?»

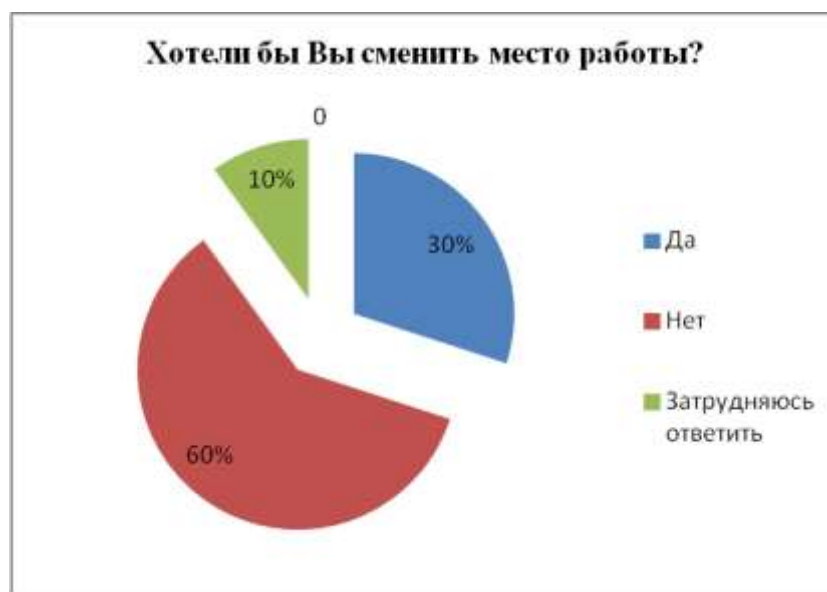


Рис. 2.5 Данные опроса сотрудников УПФР по Прохоровскому району

На диаграмме видно, что 60% сотрудников не собираются менять место работы, 10% затрудняются ответить на этот вопрос. А 30% работников задумываются о том, чтобы сменить прежнее место работы.

Анализ ответов работников по данному опросу показал, что половина сотрудников УПФР по Прохоровскому району не удовлетворены системой нематериального стимулирования (57%). Число работников удовлетворенных данной системой на предприятии составило 11%. Частично удовлетворены 29% работников. Имеются и незначительная часть работников, которые затрудняются ответить. Условия труда в организации удовлетворяют наибольшую часть персонала. Что положительно сказывается на их деятельности.

Стимулирование персонала в УПФР по Прохоровскому району представляет собой целостную и достаточно упорядоченную систему. Условно ее можно представить как совокупность двух методов стимулирования персонала: материальное и нематериальное. Мы же остановим свое внимание на нематериальном стимулировании сотрудников

УПФР по Прохоровскому району. Данный вид стимулирования включает в себя награждение ведомственными наградами, обучение и развитие персонала, недавно возродили конкурсы профессионального мастерства. Во внутренних нормативных документах УПФР по Прохоровскому району система нематериального стимулирования сотрудников не отражена.

Таблица 2.10

Виды нематериального стимулирования УПФР по Прохоровскому району

| Виды нематериального стимулирования | | Содержание |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Признание сотрудника как личности | Поздравление с днем рождения, юбилеем | В присутствии всего коллектива сотруднику вручают цветы и памятный подарок. Приветствия и пожелания именинникам вывешивают на информационных стендах |
| | Проводы на заслуженный отдых | Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой (до трех должностных окладов) зависит от стажа работы |
| Предоставление льгот | Корпоративная гордость | сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия |
| | Обучение | Перспективные работники проходят курсы повышения квалификации за счет организации |

Виды и формы нематериального стимулирования труда персонала, как часть единой системы мотивации, действующей в организации, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к работникам организации, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопониманию между сотрудниками и руководителем. Сотрудники, которые считают, что они необходимы организации, будут напряженно трудиться и достигать целей организации. Руководителям организаций и предприятий хорошо известно, что сотрудников следует побуждать к определенным действиям для того, чтобы они достигали необходимого результата. Независимо эпохи, экономической

формации, только те сотрудники, которые заинтересованы в результатах своей работы, всегда достигали наилучшего результата. Поэтому в центре внимания любой успешной организации в первую очередь должно стать создание эффективной системы стимулов, которая идеально сочетает все мотивирующие факторы.

Результатом действия системы стимулирования должно стать повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться за счет повышения эффективности и качества работы каждого сотрудника. Надо ориентироваться на привлечение и удержание долгосрочных высококвалифицированных работников, повышение заинтересованности работника не только в личном успехе, но и в успехах всей организации.

Воспользуемся SWOT-анализом для исследования системы нематериального стимулирования персонала в УПФР по Прохоровскому району. Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию, чтобы определить сильные и слабые стороны изучаемого явления, а также возможности и угрозы, исходящих из ближайшего окружения (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Матрица SWOT-анализа

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – наличие функционирующего кадрового резерва; – ежегодная индексация заработной платы. | <ul style="list-style-type: none"> – возможность попасть в кадровый резерв есть только у работников со стажем свыше 7 лет; – отсутствие комплексной оценки персонала (оценивается только удовлетворенность трудом); – премирование и награждение работников осуществляется в зависимости от стажа в должности (свыше 5-10 лет), участие в конкурсах профессионального мастерства для работников с опытом работы свыше трех лет; – отсутствие индивидуального плана карьерного роста для сотрудников; – низкий уровень корпоративной культуры; |

| | |
|---|---|
| | – отсутствие программ по работе с молодыми специалистами. |
| Возможности | Угрозы |
| – предоставление возможности для повышения квалификации, обучения и стажировки работников; – предоставление социальных гарантий. | – высокая текучесть персонала; – напряженная психологическая атмосфера в коллективе из-за постоянного премирования одних и тех же людей; – низкий престиж профессий; – низкий уровень обеспеченности современной техникой и организацией рабочего места. |

Вывод по 2 главе. Итак, мы провели исследование основных направлений деятельности УПФР по Прохоровскому району, проанализировали его структуру, историю происхождения и развития. Подробно изучили и проанализировали систему управления персоналом в УПФР по Прохоровскому району, в частности, систему нематериального стимулирования труда персонала и выявили сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности. Диагностика существующей системы нематериального стимулирования и анализ потребностей персонала показал, что необходимо усовершенствовать систему нематериального стимулирования труда персонала, так как различные виды существуют разрозненно, что нельзя сказать о единой системе нематериального стимулирования.

Новая система будет способствовать организационной лояльности, преданности, ответственности, и, как результат, желание работать более эффективно. Используя полученные данные мы можем определить методику для создания рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала УПФР по Прохоровскому району.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В УПФР ПО ПРОХОРОВСКОМУ РАЙОНУ

3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации

Для каждого сотрудника той или иной организации, очень важно, чтобы его труд и усилия были замечены и оценены по достоинству, и многим людям куда более важнее, чтобы их оценили не только деньгами, но и хорошим словом. В каждой организации существует своя система нематериального стимулирования, но всегда нужно вносить изменения и новшества в деятельности организации, это, как правило, оказывает положительное влияние на производительность. Так, в системе нематериального стимулирования нужны новые идеи и мысли, что способствует большей заинтересованности у работников к работе и позволит повысить производительность.

Проанализировав данные исследований удовлетворенности сотрудников УПФР по Прохоровскому району системой нематериального стимулирования труда в организации и результаты положительных и отрицательных сторон существующей системы нематериального стимулирования был сделан вывод, что система не работает должным образом, 57% персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании. Также в УПФР относительно высокая текучесть кадров, что составляет 33%. В ходе исследования системы нематериального стимулирования в УПФР по Прохоровскому району был выявлен ряд актуальных проблем:

1. В организации высокая текучесть кадров, так как большинство сотрудников УПФР не удовлетворены возможностью продвижения по службе, а также их ролью признания в организации;

2. Отсутствует система морального поощрения сотрудников УПФР по Прохоровскому район;

4. Отсутствуют социальные льготы, такие как выделение льготных путевок на санаторно-курортное лечение и отдых лучшим работникам и их семьям;

5. Отсутствует организация торжественных мероприятий (празднование профессионального праздника, празднование международного женского дня).

6. Отсутствует корпоративная газета (для работников важно признание, публичная похвала работника, серьезность и прочность организации, повышение информированности работников о положении дел в организации и перспективах развития, возможность реализации себя в написании статей и т.д);

7. Отсутствует документальные положения о системе стимулирования труда сотрудников УПФР по Прохоровскому району.

Для решения данных проблем мы предлагаем комплекс следующих рекомендаций и мероприятий.

Таблица 3.1

Разработка рекомендаций и мероприятий в УПФР по Прохоровскому району

| Проблемы, выявленные в УПФР по Прохоровскому району | Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала | Результаты от внедрения мероприятий |
|--|--|--|
| 1. Неудовлетворенность персонала в продвижении по службе, их ролью признания в организации | Введение звания «Лучший работник» и занесение его заслуг на доску почета УПФР | Увеличение производительности труда работника и снижение потерь времени в организации, уменьшение текучести кадров |

| | | |
|---|---|---|
| 2.Отсутствует система морального поощрения сотрудников УПФР | Награждение сотрудников почетными грамотами и благодарственными письмами | Улучшится морально-психологический климат персонала в организации, сотрудники будут удовлетворены их ролью в организации. |
| 4. Отсутствует организация торжественных мероприятий (празднование профессионального праздника, празднование международного женского дня) | Организация торжественных мероприятий УПФР | Создание благоприятной обстановки в коллективе, возможность проявить себя творчески |
| 5.Отсутствие документального положения о системе стимулирования труда сотрудников УПФР по Прохоровскому району | Разработать документ «Положение о нематериальном стимулировании труда персонала УПФР по Прохоровскому району» | Оформление и ознакомление сотрудника с положением о стимулировании труда позволит обязать сотрудника выполнять определенный уровень работ в месяц, что положительно скажется и на премиальной части заработной платы персонала. |
| 6.Отсутствие корпоративной газеты | Выпуск ежемесячного издания корпоративной газеты, посвященной актуальным темам и сотрудникам УПФР по Прохоровскому району | Повысится информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития. Возможность реализации себя в написании статей, научных исследований и т.д) |

Таким образом, анализируя систему нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району в таблице 3.1 , были выявлены определенные недостатки, которые препятствуют эффективной работе организации: препятствуют решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала. Нематериальное стимулирование способно запустить мотивацию, которая основывается на потребности выразить признательность и быть признанным.

Суть заключается в том, чтобы постоянно информировать персонал о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах сотрудника перед организацией и коллективом. Предполагается, что информирование персонала будет способствовать созданию благоприятной

обстановки в коллективе, командного духа, сотрудники с большим уважением и доверием будут относиться к руководству организации, каждый сотрудник станет осознавать свою роль и значимость в компании. Также, организации, предлагается организовывать корпоративные мероприятия. Сегодня, корпоративные мероприятия являются очень эффективным способом морального поощрения. Рассмотрим классификацию предлагаемых мероприятий для УПФР по Прохоровскому району (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Предлагаемые мероприятия для УПФР по Прохоровскому району

| Повод, событие | Тема праздника (пример) |
|---|--|
| События, которые касаются общества в целом, традиционные, государственные праздники | Новый год Международный женский день День Защитника Отечества День Победы |
| События, которые непосредственно связаны с организацией | День рождения организации «Круглая» дата именинника Рождение детей в организации |
| Профессиональный праздник | День пенсионного работника |

Не менее известным и популярным методом нематериального стимулирования является тимбилдинг. В отличие от корпоративных праздников тимбилдинг направлен на формирование деловых и личных качеств сотрудников, поэтому его главная цель состоит в командообразовании. Выявляя недостатки системы нематериального стимулирования УПФР по Прохоровскому району, было отмечено, что в организации не до конца развита система награждения сотрудников за их заслуги перед организацией. Нужно отметить, что награждение выполняет важные функции при формировании благоприятного климата в коллективе:

- стимулирующую (отразить ценности компании, отождествить человека, получившего награду);
- дифференцирующую (отличить заслуженного сотрудника от остального коллектива);
- воспитательную (способствовать формированию определенной модели трудового поведения).

Именно поэтому руководству следует уделить больше внимания при планировании методов награждения сотрудников коллектива. Именно от правильно проведенного награждения зависит формирование позитивного отношения коллектива к руководству и организации в целом.

Рассмотрим структуру затрат и бюджет рекомендаций и мероприятий «Совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району». Структура затрат на реализацию рекомендаций и мероприятий представлена в таблице 3.3.1

Таблица 3.3.1

Структура затрат на внедрение рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району

| Название мероприятия проекта | | Сумма, тыс. руб. | Источники финансирования |
|--|--|------------------------------|--------------------------|
| 1 | | | Бюджетирование УПФР |
| Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району | | | |
| 1.1 | Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району | В рамках Бюджетирования УПФР | |
| 2 | | | |
| Покупка почетных грамот и благодарственных писем для отличившихся сотрудников организации | | | |
| 2.1 | Грамоты + Благодарственные письма(45 шт.) | (1шт. -150р.) | |

| | | |
|--|-------------------------------------|---------------|
| 3 | | |
| Создание доски почета для введения звания «Лучший работник» УПФР | | |
| 3.1 | профессиональный фотограф | 1 500 |
| 3.2 | Покупка рамок для фотографий (1шт.) | 300 |
| Итого | | 16 746 |

Таким образом, на группу рекомендаций и мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериального стимулирования труда, представленных в таблице 3.3.1, Бюджетирование УПФР по Прохоровскому району выделяет 16 746 тысяч рублей.

Таблица 3.3.2

| | | |
|---|---|---------------------|
| 4 | | |
| Выделение льготных путевок на санаторно-курортное лечение и отдых лучшим работникам и их семьям. | | Бюджетирование УПФР |
| 4.1 | Покупка путевок (5шт.) | 2 000*5 |
| 5 | | |
| Организация торжественных мероприятий | | |
| 5.1 | украшение зала | 1000 |
| 5.2 | организация конкурсов | 1000 |
| 5.3 | Организация фуршета | 5000 |
| 6 | | |
| Выпуск корпоративной газеты УПФР | | |
| 6.1 | Покупка корпоративной газеты в типографии (45шт).-1 шт. - 30руб | 1шт. - 30руб |
| Итого: | | 18 350 |
| Итого по рекомендациям и мероприятиям «Совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала» УПФР по Прохоровскому району | | 35 060 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Организация торжественных мероприятий | 1166 | 1 166 | 1 166 | 1 166 | 1 166 | 1 166 | 7 000 |
| Корпоративная газета(45шт.) | 225 | 225 | 225 | 225 | 225 | 225 | 1 350 |
| Итого: | 5 843 | 5 843 | 5 843 | 5 843 | 5 843 | 5 843 | 35 060 |

Анализируя таблицу 3.4 можно сделать вывод, что затраты на реализацию и внедрение рекомендаций мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району в месяц будут составлять 5 843 рублей. Рекомендации и мероприятия будут реализованы в течение 6 месяцев.

Эффект данных рекомендаций и мероприятий повысит социальную эффективность всей системы стимулирования трудовой деятельности в УПФР по Прохоровскому району, а также будет способствовать понижению текучести кадров в организации .

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации

Стимулированием труда приводятся в действие человеческие рабочие резервы. Мотивированный сотрудник работает с большей производительностью, ведь занимаясь только осознанно, по собственному желанию трудовой деятельности , сотрудники приложат максимум усилий, чтобы выполнять свои обязанности, а не имитацию активной деятельности.

Для совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району были разработаны ряд

рекомендаций и мероприятий, которые должны повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, снизить текучесть кадров в организации, а также повысить мотивацию персонала к эффективной работе и эффективности всей системы организации в целом.

Эти рекомендации и мероприятия включают:

1. Награждения и поощрения почетными грамотами и благодарственными письмами отличившихся сотрудников УПФР по Прохоровскому району;
2. Создание доски почета в виде галереи фотографий лучших работников в фойе УПФР по Прохоровскому району ;
3. Выделение льготных путевок на санаторно-курортное лечение и отдых лучшим работникам и их семьям;
4. Организация торжественных мероприятий в УПФР по Прохоровскому району;
6. Выпуск корпоративной газеты;
7. Разработку документа о положении нематериального стимулирования труда персонала в УПФР.

Развитое стимулирование трудовой деятельности персонала способствует снижению текучести кадров, повышению стабильности трудовых ресурсов. Гораздо легче удержать ценного для организации специалиста, если он чувствует себя частью системы. Потому что чем дольше сотрудник работает, тем больше он накапливает положительный опыт.

Стимулирование особенно важно для сотрудника, поскольку оказывает ему помощь в достижении своих целей, развитие личности и, наконец, в радости труда на благо организации. Большинство программ стимулирования включают определенные факторы: награды за высокие индивидуальные показатели, поощрения позитивного поведения, присвоение звания лучшего работника, премии за качество обслуживания, отсутствие поощрения в негативных случаях. К сожалению, в УПФР по Прохоровскому району эти

факторы не достаточно используется и основание выполненного в работе анализа системы нематериального стимулирования труда персонала, мы рекомендуем использовать руководство УПФР по Прохоровскому району следующие хорошо видимые нематериальные вознаграждения:

1. Признавать заслуги подчиненного:

а) устная или письменная похвала от руководителя, устная благодарность, публичное признание заслуг (на совещании, собрании), почетная грамота

б) помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл; издать приказ о поощрении работника с внесением записи в трудовую книжку.

в) создать внутреннюю корпоративную газету, где будут публиковаться статьи о лучших работниках с фотографиями и их достижениях, перечень тех, кто постоянно выполняет поставленные цели. Ввести звание «лучший работник месяца или года», и его фотографию вывешивать на доску почета.

г) Установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т. д., благодарящих работников и показывающих их достижения. Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть.

2. Хорошие условия труда и организации рабочего места работников. (Более высокое качество оснащения рабочего места лучших работников. (Например, компьютер с жидкокристаллическим экраном, более удобное кожаное кресло и т.д.).

3. Проводить корпоративные вечера чаще, чем два раза в год. То есть не только на Новый год и восьмое марта, а в дни рождения сотрудников и другие праздники. Сотрудники ценят внимание со стороны руководства и имеют возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке;

Позитивная трудовая атмосфера в организации, основанная на достойном поощрении хорошо работающих сотрудников, способствует взаимоусилению их потребности в социальных контактах и признании. В

случаях отсутствия возможности обеспечить каждому работнику необходимую степень признания, можно оказывать содействие удовлетворению этой потребности за пределами работы или же дать возможность время от времени выполнять какие-либо специальные функции, способные компенсировать нехватку признания. Это позволит снизить негативный эффект от неудовлетворения данной потребности в рабочем окружении.

Таким образом, социальной эффективностью от предложенных рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала является:

1. работа для сотрудника становится не только средством к существованию, но выражение физических и интеллектуальных способностей;
2. сотрудники организации имеют возможность развивать стратегическое мышление по вопросам деятельности организации; повышается корпоративная культура;
3. эффективность функционирования индустриального общества;
4. высокая производительность и качество работы, а также создание благоприятного социально-психологического климата и возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и др.

Также, проанализировав систему нематериального стимулирования и рассчитав коэффициенты текучести кадров, мы выявили, что текучесть кадров в организации относительно высокая. Причин, порождающих текучесть кадров, довольно много. Сами работники наиболее часто называют такие:

1. отсутствие возможности для профессионального роста; невостребованность работы высшим руководством;
2. социальная незащищенность;
3. проблемы с корпоративной дисциплиной;

4. отсутствие перспектив карьерного роста;
5. оторванность руководства от рядовых сотрудников;
6. отсутствие прозрачной, понятной, эффективной системы
7. мотивации;
8. несоответствие профессионального уровня выполняемым обязанностям;

Таким образом, поскольку после внедрения наших рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда улучшатся такие показатели как: а) качество предоставляемых услуг; б) эффективность трудовой деятельности персонала ; в) заинтересованность и возможность сотрудников повышать свою квалификацию для продвижения по карьерной лестнице;

То эффектом предложенных рекомендаций и мероприятий за счет совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району послужит снижение текучести кадров в 1,5 раза по сравнению с 2013-2015 гг.

Далее оценим экономический эффект от внедрения рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в УПФР по Прохоровскому району.

Так как основной проблемой, выделенной нами в ходе анализа явился высокий показатель текучести кадров, который на 2015 год составил 15%, то в первую очередь нам необходимо рассчитать эффект от сокращения текучести рабочей силы. Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}) \quad (3.1)$$

P_{Ti} – сумма затрат по поиск и подбор персонала, руб.;

где K_{T1} - фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} - ожидаемый коэффициент текучести, %.

Ожидается, что в результате внедрения наших рекомендаций и мероприятий ожидаемый процент текучести в проектируемом периоде составит 9%, вместо 15% в 2015 году. Процент текучести персонала сократится на 40%.

Затраты на поиск, подбор и найм персонала в 2015 году составили 345 000 рублей.

Таким образом, $Эс = 345\ 000 * (1 - 9 / 15) = 138\ 000$ рублей.

Мы можем увидеть, что годовая экономия от сокращения текучести составит 138 000 рублей.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект по формуле:

$$Эг = Эс - З; \quad (3.2)$$

Где $Эс$ – годовая экономия от сокращения текучести персонала, руб.;

$З$ – затраты на мероприятия, руб.

Годовой экономический эффект при экономии 138 000 рублей составит:

$$Эг = 138\ 000 - 35\ 060 = 102\ 940 \text{ рублей.}$$

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение рекомендаций и мероприятий, воспользуемся для этого формуле:

$$Т = З / Эг; \quad (3.3)$$

Где $З$ – затраты на мероприятия, руб.;

$Эг$ – годовой экономический эффект.

Таким образом, $Т = 35\ 060 / 102\ 940 = 0,34$ года.

Срок окупаемости наших рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования составят около 6 месяцев.

Вывод по 3 главе. Таким образом, эффект предложенных рекомендаций и мероприятий заключается в том, что повысится заинтересованность сотрудников к самой организации, а так же к результатам своей работы и

благодаря этому, система нематериального стимулирования станет более эффективной. Также улучшится микроклимат и отношение работников друг к другу и к руководству организации, повысится заинтересованность в своем труде, а главное снизится текучесть кадров, что позволит сотрудникам повышать свою квалификацию для карьерного продвижения по службе. Данные рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала будут реализованы в течение 6 месяцев.

Затраты на внедрение данных мероприятий составляют 35 060 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью стимулирования является увеличение использования имеющихся ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования.

Для России проблема нематериального стимулирования является относительно новой проблемой на повестке дня в большинстве организаций. Но эта задача должна быть успешно решена только в этом случае возможно дальнейшее развитие и процветание отечественного производства.

Анализ нематериального стимулирования персонала УПФР по Прохоровскому району показал, что внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием, а также поспособствует снижению текучести кадров в организации. Какие бы методы стимулирования руководители не выбрали, мы не должны забывать главного: сотрудники, которые чувствуют, что их ценят в организации, и что о них думают, уверены в себе и своих силах и готовы внести значительный вклад в общее дело. Они являются ключом к успеху и процветанию организации.

Целью дипломной работы является разработка направлений совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала УПФР по Прохоровскому району.

Данная цель была достигнута путем решения конкретных задач, а именно были изучены теоретические аспекты стимулирования персонала, изучена характеристика организации, а так же существующая система нематериального стимулирования труда персонала.

Рассмотрев систему нематериальных стимулов, мы пришли к выводу, что стимулы, которые заложены в систему мотивации не работают и устарели, поэтому падает мотивация сотрудников и заинтересованность в работе, снижение работоспособности и, как следствие, после чего сотрудник покидает организацию.

Выявив эту проблему, было усовершенствование системы нематериального совершенствование нематериального стимулирования персонала организации с учетом устранения недостатков, выявленных на предыдущих этапах анализа. Результаты расчетов позволяют сделать вывод, что стоимость работ составляет 36 060 рублей. Из расчетов установлено, что срок окупаемости проекта составляет 6 месяцев.

Таким образом, в ходе разработки рекомендаций и мероприятий был выявлен способ повышения эффективности системы нематериального стимулирования персонала, что позволит снизить текучесть кадров, улучшить морально-психологический климат организации, что создает предпосылки для дальнейшего развития и роста организации, укрепление финансового положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова // Генезис, 2016. – 248 с.
2. Антропов, В.А. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов [Текст] / В.А. Антропов, Н.В. Дмитренко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2014. – Т. 1. – №13-1. – 56 с.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для вузов [Текст] / Ю.Н. Арсеньев // ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 287 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Д.А. Аширов // ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2015. – 432 с.
5. Алексеева, О.А., В.А. Лазарева, Фурсов В.А. Совершенствование управления развития трудового потенциала организации [Текст] – Ставрополь: Ставролит, 2011. – 210 с.
6. Антосенков, Е.А. Реформа заработной платы – ожидание и реальность [Текст]: учебник 4-е изд. Перераб. и доп. – М.: Экономист., 2004 – 368 с.
7. Афанасьев, А. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли [Текст] / Человек и труд. – 2006. – №7. 37 с.
8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд. // Изд-во «Интерпрессервис», 2014. — 452 с.
9. Боев, Е.И. Развитие методологии управления инновациями: от процесса к личности [Текст] / Е.И. Боев, В.В. Зотов, Е.Г. Каменский // Научные ведомости БГУ № 20(81), 2015, выпуск 14. Серия «Философия. Социология. Право». – 90 с.

10. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент [Текст] / А.В. Бусыгин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – 456 с.
11. Васина, Д.В. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. / [Текст] Д.В. Васина – М.: Изд-во МАРТИТ, 2015. – 65с.
12. Витвицкий, Е. Управление персоналом и развитие человеческого капитала [Текст] / Е. Витвицкий, И. Пустосветова // Человек и труд. – 2014. – №3. – 123 с.
13. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р.Веснин: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – 654 с.
14. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] / В.Р.Веснин : Учебник. – М.: Проспект, 2015. – 439 с.
15. Гапонова, О.С. Направления повышения трудовой мотивации персонала современных организаций // В кн.: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы [Текст] / Науч. ред.: В.П. Кузнецов, Ф.Е. Удалов. Т. 4. – Н. Новгород: Издательство ВГИПУ, 2015. – 100 с.
16. Горбунов, А.П. Основы социального менеджмента [Текст] : учебное пособие / А.П. Горбунов. — Пятигорск: изд. Кавказская здравница, 2015. — 788 с.
17. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин // Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 352 с.
18. Дроздова, Е.М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала / Дискуссия. – 2012. – № 5 – 68 с.
19. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. [Текст] / А.П. Егоршин // Изд-во «ИНФА-М», 2015. – 352 с.
20. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. [Текст] / Т.И. Захарова, Гаврилова С.В. – М.: Изд. цент ЕАОИ, 2012. – 216 с.

21. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В. Мотивация трудовой деятельности: [Текст] / Т.В.Зайцева. Учебное пособие . ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
22. Из чего состоит зарплата сотрудников: Журнал «Зарплата», 2015 – №6;
23. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. — М.: Институт психологии РАН, 2010. — 224 с.
24. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.В. Карташова // Изд-во «ИНФА-М», 2015. – 236 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: 4-е изд. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 695с.
26. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. [Текст] / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер // Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
27. Леонтьев, Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей [Текст] / Д.А. Леонтьев // Психологический журнал. – 2012. – № 2. – 70 с.
28. Ловчева, М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики [Текст] / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 2. – 19 с.
29. Лукьяненко, А.Б. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд. [Текст] / А.Б. Лукьяненко. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2015. – 360 с.
30. Лучшие HR-решения: сборник статей. – М.: Вершина, 2012. – 272 с.
31. Магура, М.И. Современные персонал-технологии. [Текст]/М.И. Магура, М.Б. Курбатова // ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 376 с.
32. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р. Е. Мансуров // БХВ-Петербург, 2015. – 142 с.
33. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира. [Текст] / Д. Мерсер – М.: ИНФРА-М, 2015. – 231 с.

34. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2010. – 701 с.
35. Минева, О.К., Арутюнян С.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
36. Носс, И.Н. Психология управления персоналом организации. Профессиологический аспект [Текст] / И.Н. Носс, Н.В. Носс. – М.: «КСП+», 2012. – 240 с.
37. Оводенко, Д.В. Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами корпоративных образований [Текст] / Д.В. Оводенко // Вестник Саратовского государственного экономического университета. – 2011. – № 12(86). – 78 с.
38. Петренко, Е.П. Нематериальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст] / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкина, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. – 2014. – № 9. – 30 с.
39. Петрова, Ю.А. Человеческие проблемы индустриальной цивилизации [Текст] / Ю.А. Петрова. – СПб.: Питер, 2013. – 318 с.
40. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Т.В. Розарёновой. – М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.
41. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] / А. Парабеллум, А. Белановский. – М.: Питер, 2016. – 208 с.
42. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации [Текст] / И.П. Пономарев. – М., 2016. – 224 с.
43. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н.С. Пряжников. – М., 2015. – 338 с.
44. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / Труд и социальные отношения. – 2014. – № 3. – 60 с.

45. Савченко, В.А. Управление развитием персонала: учебное пособие. [Текст] / В.А. Савченко // Изд-во «ИНФРА-М», 2015. – 180 с.
46. Смирнов, Э.А. Управленческие решения [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 264 с.
47. Стерлигова, М.К. Особенности управления и мотивации персонала при удаленной работе [Текст] / М.К. Стерлигова // Социология. – 2011. – №1. – 190 с.
48. Снитко, Л.Т., Кононенко Р.В., Оберемко В.В. Экономика труда: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.
49. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 764 с.
50. Третьякова, Л.А., Селюкова В.Н., Гулей И.А., Амадова Н.Е. Учебное пособие по дисциплине «организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом». Белгород: Политерра 2013 г. – 168 с.
51. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. // Изд-во Инфра-М, 2010. – 630 с.
52. Управление персоналом: Учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова // Изд-во РАГС, 2015. – 488 с.
53. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012. – 352 с.
54. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2012. – 374 с.
55. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №1. – 19 с.
56. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты «трудового потенциала» кадров организации [Текст]// Российское предпринимательство. – 2010. – №5. – 27 с.

57. Шамарова, Г. Проблемы управления человеческим потенциалом [Текст] / Г. Шамарова // Управление персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». – 2014. – № 8. – 77 с.

58. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 224 с.

59. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / П.Э. Шлендер // Изд-во Магистр, 2010. — 686 с.

60. [Электронный ресурс]:.// Официальный сайт УПФР по Прохоровскому району. – Режим доступа: <http://www.admprohorovka.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Тест: «Мотивационный профиль личности (Ш. Ричи и П. Мартин)».

Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

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 которыми 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 вознаграждения 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 удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

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

8. Работа, приносящая удовлетворение...

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

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- 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...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать 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...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) 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...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) 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...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) 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...

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

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- 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...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) 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...

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

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

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) 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...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) 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...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

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

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

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

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

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

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

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

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

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) 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...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) 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...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) 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...

- а) работа интересная и полезная;
- б) 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...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) 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...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) 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...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) 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...

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

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

| Утверждение | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | а) | | | | б) | | | в) | | | г) | |
| 2 | | г) | а) | | | б) | | | | | | в) |
| 3 | | | в) | б) | г) | | | | а) | | | |
| 4 | | | в) | а) | | б) | | | г) | | | |
| 5 | в) | б) | а) | | | | | | | | г) | |
| 6 | б) | а) | | | | г) | | | | | | в) |
| 7 | | | а) | | б) | г) | | | | | | в) |
| 8 | | | | | | | | | а) | г) | б) | в) |
| 9 | | | | | | а) | | г) | в) | | б) | |
| 10 | б) | | | а) | в) | | | | | | г) | |
| 11 | | а) | б) | | | г) | | | | | | в) |
| 12 | | г) | | | | в) | а) | | | | б) | |
| 13 | | г) | | | а) | | б) | | | в) | | |
| 14 | г) | | | в) | | | | | | б) | а) | |
| 15 | | | г) | | | в) | | а) | б) | | | |
| 16 | в) | | б) | | | | а) | г) | | | | |
| 17 | | | а) | | б) | | в) | | г) | | | |
| 18 | | | | б) | | | | г) | | а) | в) | |
| 19 | в) | | | | | а) | | б) | | г) | | |
| 20 | в) | г) | | | | | | б) | а) | | | |
| 21 | | | а) | в) | | | | | | б) | | г) |
| 22 | а) | б) | | | | | | в) | | г) | | |
| 23 | г) | | | а) | | | б) | в) | | | | |
| 24 | | а) | | | | | в) | б) | | г) | | |
| 25 | | а) | | г) | | | | | в) | | б) | |
| 26 | | а) | | б) | | | | | г) | | | в) |
| 27 | | | | | г) | а) | в) | | | | б) | |
| 28 | | | | | в) | | г) | | б) | | | а) |
| 29 | | | | в) | б) | | | г) | | | | а) |
| 30 | | | | а) | в) | б) | | | г) | | | |
| 31 | а) | | б) | | | | в) | | | г) | | |
| 32 | | | | | | | а) | | | б) | в) | г) |
| 33 | | | | | в) | | г) | | | а) | | б) |
| Итого | | | | | | | | | | | | |

Обработка результатов

Номера колонок в таблице соответствуют двенадцати описанным выше потребностям. Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели относительной значимости для индивида этих потребностей.