

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 ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Дипломная работа

**студентки заочной формы обучения
направления подготовки (специальности)
38.03.03 «Управление персоналом»
5 курса группы 05001161
Туренко Ольги Павловны**

Научный руководитель
кандидат юридических наук, доцент
Диденко А.А.

Рецензент
директор МАУК «ДК «Строитель»
Иванченко В.Н.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие стимулирования, его значение в системе управления персоналом.....	8
1.2 Сущность, виды и направления нематериального стимулирования персонала в организации.....	14
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта оценки эффективности и использования нематериального стимулирования персонала.....	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МАУК «ДВОРЕЦ КУЛЬТУРЫ «СТРОИТЕЛЬ».....	40
2.1 Организационно-экономическая характеристика МАУК «ДК «Строитель».....	40
2.2 Анализ системы управления персоналом в МАУК «ДК «Строитель».....	52
2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель».....	62
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАУК «ДК «СТРОИТЕЛЬ».....	74
3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации и методов нематериального стимулирования персонала.....	74
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Проблема стимулирования персонала достаточно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Сложность практической организации системы стимулирования персонала складывается из слабой изученности сторон мотивации сотрудников, занятых в разных видах производства.

Как показывает практика лучших зарубежных и отечественных организаций, в организационных обществах наилучшее практика стимулирования персонала содействует прочному росту производительности труда, снижению текучести кадров, организации социально-психологического климата, уменьшению социальной напряженности. Отечественные и зарубежные специалисты, верно, отмечают особенную роль стимулирования, что связано, прежде, с приумножением роли личности работника в современных организациях.

Система стимулирования труда персонала является эффективным инструментом управления персоналом только тогда, когда она грамотно разработана и правильно применяются на практике. Развитие системы стимулирования персонала организации, включая нематериального, позволяющее осуществлять процесс управления персоналом на предприятии с лучшими результатами, выступает одной из важнейших целей развития организации.

За счет создания эффективной системы стимулирования труда, поддерживающей цели и задачи организации, можно значительно повысить ее эффективность, и, разумеется, прибыль организации. Следовательно, организация новых подходов к системе стимулирования персонала сегодня является важной задачей любой организации.

Интерес к проблеме стимулирования труда среди ученых и практиков постоянно растет. Все более важным становится научное изучение проблем, связанных со способностью руководителей применять методы нематериального

стимулирования как эффективное средство в управленческой деятельности. В условиях накалившейся рыночного соперничества организации стараются повышать и развивать свои нематериальные средства, и, в первую очередь, человеческие ресурсы. Нематериальное стимулирование как нужный элемент политики вознаграждения любой организации оказывается все более популярным инструментом работы с персоналом.

Тема нематериального стимулирования персонала очень актуальна для современных организаций. Руководители организаций все чаще размышляют над тем, что эффективность деятельности организации непосредственно зависит от степени отдачи работе главного ресурса организации – персонала. Поэтому в настоящее время все больше средств расходуется на стимулирование труда сотрудников организации для достижения главных стратегических целей. Система нематериального стимулирования содержит в себе разнообразные формы и инструменты. Планируя программы по нематериальному стимулированию, руководство организации должно точно знать, какие цели хочет достичь, проводя те или иные мероприятия.

Степень научной разработанности. Проблемы стимулирования труда персонала занимают одно из важных мест в современной науке управления. Теория и методология стимулирования труда достаточно активно разрабатываются зарубежными и отечественными учеными.

Не смотря на большой интерес к проблемам стимулирования труда персонала, не все аспекты в достаточной степени разработаны. В частности, относительно малоизученную область представляет собой исследование проблемы нематериального стимулирования труда работников в современных условиях экономической нестабильности и высокого уровня конкуренции между предприятиями.

Инструментами ознакомления автора с отечественными и зарубежными работами в области стимулирования персонала явились теоретические и практические разработки: К.Альдерфера, В.Н.Бобкова, У.Брэддика,

О.С.Виханского, Н.А.Волгина, Ф.Герцберга, А.П.Егоршина, К.Замфира, А.Г.Здравомыслова, А.Ф.Зубковов, Е.П.Ильина, С.Б.Каверина, А.В.Карпова, Р.Л.Кричевского, А.Я.Кибанова, Г.Кунца, И.Д.Ладанова, А.Н.Леонтьева, Д.Макклелланда, А.Маслоу, М.Мескона, О.И.Меньшиковой, А.И.Наумова, Ю.Г.Одегова, Л.Портера, Э.А.Уткина, К.М.Ушакова, Ф.Хедоури, В.И.Чиркова, В.А. Ядова.

Большой вклад в развитие теоретико-методологической платформы исследования проблем стимулирования работников в организациях внесли современные отечественные исследователи: В.В.Адамчук, Л.С.Бабынина, А.О.Блинов, В.Н.Бобков, Н.А.Волгин, Г.П.Гагаринская, Б.М.Генкин, А.П.Егоршин, Р.И.Капелюшников, А.Я.Кибанов, Р.П.Колосова, Ю.П.Кокин, Б.Г.Мазманова, Л.Г.Миляева, О.К.Минева, Е.А.Митрофанова, Ю.Г.Одегов, Т.Г.Озерникова, И.П.Поварич, Т.О.Разумова, А.И.Рофе, С.Ю.Роцин, Г.Г.Руденко, В.В.Травин, А.А.Федченко, Р.А.Яковлев и др.

Значительный вклад в исследование проблем стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: Дж.Адаир, Дж.С.Адамс, В.Врум, Ф.Герцберг, Дж.Кайро, Г.Латхэм, К.Левин, Э.Локк, Э.Лоулер, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд, А.Маслоу, П.Мартин, Э.Мэйо, У.Оучи, Л.Портер, Ш.Ричи, Ф.Тейлор, Э.Толмен, Дж.Б.Уотсон, Х.Хекхаузен и др.

Из далеко не полного перечня исследований, посвященных проблематике стимулирования трудовой деятельности, видно, что данная тема является чрезвычайно популярной и волнует многих ученых.

Объект исследования – МАУК «ДК «Строитель».

Предмет исследования – система нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель».

Цель дипломной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель».

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретический материал, оценить опыт использования методов нематериального стимулирования персонала в некоторых отечественных и зарубежных компаниях;

2. Рассмотреть систему управления персоналом МАУК «ДК «Строитель»;

3. Проанализировать эффективность методов нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель»;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» и обосновать эффективность предлагаемых мероприятий.

Научно-практическая значимость дипломной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель»;

2. Определены методы решения проблем в области нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель».

Источником информации для проведения анализа послужили внутренняя документация, данные учета и отчетности по персоналу МАУК ДК «Строитель за 2013 – 2015 гг.

Теоретической базой исследования являются нормативные и законодательные акты, учебная литература по управлению персоналом и менеджменту, посвященные, в том числе и вопросам нематериального стимулирования персонала, таких авторов, как М.И.Бухалков, А.Я.Кибанов, М.О.Олехнович, А.Н.Бурмистров, Е.К.Завьялова, В.К.Потемкин, Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанова, М.В.Ловчева, В.Р.Веснин, С.А.Шапиро, А.П.Егоршин.

В ходе выполнения дипломной работы использованы методы, состоящие из нескольких групп:

1. Организационные: комплексный, метод поперечных срезов;

2. Эмпирические: архивный метод (анализ документов), методы опроса (беседа, интервью, анкетирование), оценка удовлетворенности трудом, качества трудовой жизни, методы оценки эффективности проектов;

3. Методы обработки данных: качественные и количественные;

4. Методы интерпретации: структурный.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие стимулирования, его значение в системе управления персоналом

В течение трудовой деятельности человеческая активность перестраивается в конкретное поведение, предполагаемым результатом которого являются плодотворные совместные действия сотрудников, выполняющие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, подталкивающие сотрудников (некоторых сотрудников, группу) к деятельности для достижения определенных задач организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) выполняет субъект управления (государство, руководство предприятием, непосредственный директор), приводя в работу процесс образования мотивов труда – мотивацию трудовой деятельности.

Л.С.Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженное мотивами...». Если мотив – внутренне разумное намерение, то стимулы – это множество ценностей (благ), выступающих как объект намерений. Блага, которые организация может дать сотруднику взамен на реализацию заранее предложенных условий, и есть опора, способная при конкретных условиях создать стимулы к трудовой деятельности.

Из этого следует, что стимулами могут быть все блага, удовлетворяющие существенные требования человека, если их получение предполагает трудовую деятельность [32, с.71]. Так, стимул труда, который является побудительным основанием интереса в самом труде (заработная плата, пособие, вознаграждение, содействие в управлении, планирование будущего, признательность, поощрение, привилегии, положение), которые являются важными для персонала [32, с.73].

Применение стимулов является основанием процесса стимулирования трудовой деятельности [31, с.508].

Понятие стимулирования учеными трактуется по-разному. Под **стимулированием** понимают видимый в отношении к сотрудникам процесс руководящего воздействия, следующий от определенного руководителя или организации управления и основывающегося, преимущественно, на субъективном представлении системой управления этого воздействия, направленного на мотивы сотрудника. Стимулирование осуществляется руководством организации и предполагает организацию механизма, при котором развивающаяся трудовая деятельность, дающая известные, заранее представленные результаты, становится нужным и достаточным условием удовлетворения существенных и социально обусловленных потребностей сотрудника, развитие у него мотивов труда [32, с.73].

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление предприятия посредством моральных и материальных методов воздействия подтолкнуть работника к труду, его росту, увеличению производительности и качества труда для достижения целей предприятия.

Самое главное в управленческой деятельности в области стимулирования, считают Кибанов, Баткаева, Митрофанова, Ловчева – определить каждому подчиненному такие цели, успех которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при конкретном количестве и качестве его труда. Важно помнить, что **стимулирование** – это влияние не только на личность работника, но и на внешние условия его трудовой деятельности с помощью установления обстоятельств и механизма распределения благ (стимулов), так как работника подталкивает к активности именно интерес в получении тех или иных благ.

Кибанов говорит о том, что **стимулирование труда** предполагает образование механизма, при котором развивающаяся трудовая деятельность, приносящая определенные, предварительно зафиксированные результаты, становится нужным и достаточным условием удовлетворения важных и

социально обусловленных потребностей работника, развития у него мотивов труда [30, с.342].

Стимулирование труда – средство вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении производительности труда и требований технологии [64, с.213].

Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [67, с.134].

Потемкин В.К. трактовал «стимулирование, как поощрение работника по результатам труда или в ходе рабочего процесса. **Цель стимулирования** – обеспечить заданную мотивацию работника к труду [51, с.325].

Выделяется ряд целей стимулирования [32, с.72]:

- гарантировать указанную мотивацию работника к труду;
- не только подтолкнуть человека трудиться, а подвигнуть его делать лучше и больше того, что определено трудовыми отношениями;
- прежде всего, это способ обязать работников внимательнее выполнять свои должностные обязанности и относиться с любопытством и увлечением к собственному труду;
- получение огромной выгоды от использования трудового потенциала, что позволяет увеличить общую эффективность и доходность деятельности организации;
- не просто подталкивание работника к труду, а стимулирование его к более качественной, эффективной, креативной работе.

Стимулирование выполняет следующие основные функции [11, с.133]:

Экономическую – благоприятствует увеличению эффективности производства;

Нравственную – создает существенный морально-психологический климат;

Социальную – комплектует доходы и расходы работников.

Веснин выделяет следующие **принципы** стимулирования:

- комплексность, предполагающая наилучшее собрание всех его видов;
- индивидуализированный подход;
- ясность;
- весомость;
- доступность;
- постепенность;
- бесконечный поиск новых методов;
- использование наравне со стимулами антистимулов, снижающих интерес в достижении результата.

Стимулирование может быть актуальным (настоящим), которое производится с помощью заработной платы, и многообещающим (с помощью обстоятельств для продвижения). Последнее результативнее при высоких целях, стоящих перед человеком, высокой допустимости их достижения, наличии у него упорства, силы воли.

Веснин В.Р. разделяет два варианта стимулирования: мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование подразумевает давление на людей конкретными действиями и строится на некоем ценностном минимуме (тревога, боязнь, опасение). Его примером служат заработная плата или расчет за окончательный результат (его можно не получить), недостаток социальной защиты (ее наличие уменьшает стимулирующий механизм).

Аналогичное стимулирование не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его смысл – не вообще подтолкнуть к работе, а обязать делать больше и качественнее, чем это рассчитано стандартными поручениями.

Мягкое стимулирование построено на побуждении к деятельности согласно с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий, вознаграждений), который в России нередко сегодня значит больше, чем заработная плата.

Потемкин В.К. подчеркнул, что в основе стимулирования персонала административные, экономические социально-психологические методы [51, с.325].

Административные методы выстроены на основе применения нормативно установленных методов взыскания и поощрения. Направлены только на формальные предприятия и формальные связи. Административные методы взыскания вызывают нормальную реакцию избегания от взыскания, действенны только для сотрудников, имеющих низкую трудовую специальность и деградированную трудовую сознательность. Административные методы поощрения действенны, но недостаточно податливы. Предполагаемое поощрение воспринимается как верное. Недостаточность административных методов - небольшой набор приемов влияния на работника, высокое бездействие и отношение.

Экономические методы используют действия, создающие положительную и отрицательную мотивацию. Строится на результатах экономической деятельности работника, предприятия, в общем. Лояльны к природе общественных отношений в команде. Действенны для всех групп работников. Масштаб приемов влияния на работника широк. Специфические черты - эффективность, вероятность установления открытой связи «труд – вознаграждение» (объединение «справедливость/несправедливость»).

Социально-психологические методы содержат в основе систему ценностей, закрепленных в нормах корпоративной культуры предприятия и моральных нормах общества в целом. Применяются для образования избирательной трудовой мотивации для некоторых категорий работников.

Любую организацию можно представить в виде часов, а работники являются внутренним механизмом часов, их детальками, шестеренками. Главной целью часов является, чтобы они всегда работали и показывали точное время, а для того, чтобы они работали, их необходимо «подводить», можно сказать встряхивать, побуждать внутренний механизм к работе. Другими словами

стимулировать к бесперебойной работе и к стремлению качественно выполнять поставленные задачи.

Для того чтобы организация работала как часы, необходимо уделять пристальное внимание в разработке и эффективному использованию такого важного механизма в системе управления персоналом, как стимулирование.

1.2 Сущность, виды и направления нематериального стимулирования персонала в организации

Проблему стимулирования персонала исследуют давно и весьма успешно. Сущность активизации трудового потенциала постепенно открываются и внедряются в практику управления. Нематериальное стимулирование как нужный элемент политики поощрения любой организации становится все более известным инструментом работы с персоналом. Ведь практика показывает: те способы, которые привели к наилучшему результату в одной организации, могут оказаться малоэффективными в другой [48, с.136].

В настоящее время руководители организаций стали уделять все больше внимания совершенствованию нематериальному стимулированию персонала.

Известно, что компенсационный пакет, состоящий из базового оклада, это далеко не единственная и не самая действенная модель. Цель руководителя – направить все разнообразие инструментов мотивации в направление интересов организации на каждом определенном этапе ее развития.

Нередко, используя практически все возможности материального стимулирования, работодателей привлекает интерес в применении других, нематериальных методов влияния, не исключая при этом денежного поощрения. Сотрудник, достигая конкретного уровня, при подавляющем применении методов материального стимулирования, начинает терять интерес к работе. На ведущий план выходят такие нематериальные потребности как: необходимость в интересной работе, требующей креативного подхода; уважение и адекватная оценка работы; высокий уровень ответственности; внимательное отношение со стороны менеджеров. По данным разных исследований и интервью, изучающих значимость аргументирующих факторов для работника, на важное место выходят, именно, социально-психологические факторы [50, с.84].

Система нематериального стимулирования – комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которых определяются, принимаются

и осуществляются решения о нематериальном стимулировании работников [63, с.284].

Наиболее яркий смысл нематериального стимулирования в практике управления персоналом было отмечено Ф.Герцбергом (F.Herzberg) – создателем известной двухфакторной модели трудовой мотивации. Собственно ему принадлежат слова: «Забудьте о кнуте. Забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы вашим подчиненным было интересно работать» [15, с.57].

Его система «обогащения труда» создавалась на убеждении, что лучший результат организация может получить только в том случае, если сотрудникам будет реально интересно их дело, если они индивидуально вовлечены в разрешение организационных задач. По его образному выражению, во второй половине прошлого века главным управленческим приемом, побуждающий сотрудника что-то выполнить, был «Пинок Под Зад» (ППЗ). ППЗ могли быть и отрицательными, такими как наказание или замечание, и позитивными. К позитивным ППЗ относились такие известные методы стимулирования, как: сокращение рабочего времени; увеличение оплаты труда; дополнительные льготы и пособия; тренинг по межличностным взаимоотношениям; тренинги по развитию способностей; тренинги делового общения; помощь в общем деле; психологическое консультирование [23, с.159].

Все эти стимулы объединял общий результат, они были малоэффективными: незначительно повышали активность, или же их воздействие было ограничено во времени. Герцберг объяснял это так: «Почему ППЗ не годится в качестве мотивации? Первый раз человека можно толкнуть, чтобы он начал двигаться. Но «зарядить» человека и потом, когда он «разрядится», можно только, если у него есть собственный «мотор». Тогда ему не нужен внешний стимул — ему самому хочется действовать» [15, с.60].

Нематериальное стимулирование выражается в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве исполняемой работы может рассчитывать

на получение тех или иных благ в нематериальном виде, не имеющих прямой денежной оценки [65, с.137].

Рассмотрим виды нематериального стимулирования персонала [48, с.136] (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды нематериального стимулирования персонала

Виды нематериального стимулирования		
Кадровая политика и корпоративная культура:	Функциональные особенности культуры:	Развитие коммуникаций:
<ul style="list-style-type: none"> - репутация компании; - стиль руководства; - способ информирования; - кадровая политика: (в том числе карьерный рост); - обучение; - оценка; - адаптация; - корпоративные мероприятия; - совокупность методов, статуса и признания заслуг (доска почета, грамоты, значки отличия); - профессиональные состязания/конкурсы; - мотивация временем; - поздравления с важными событиями (юбилеи, бракосочетание, рождение детей); - льготы в соответствии с занимаемой должностью в организации (служебная машина, телефон). 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие, улучшение функционала; - передача полномочий; - название должности; - достойные проекты; - поручение сложных проектов и характерных творческих задач, которые интересно будет решать. 	<ul style="list-style-type: none"> - обратная связь от руководителя (в том числе одобрение и замечание); - благоприятный социально-психологический климат в команде; - личность руководителя; - деловое и личностное общение; - похвала; - общение с подчиненными на нерабочие темы; - акцентирование главной роли данного работника – например, директор приветствует его за руку и приглашает на закрытую вечеринку.

Видов нематериального стимулирования существует много. И границы этого множества устанавливает только желание и воображение руководителя организации.

Ведущие направления нематериального стимулирования персонала – моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем (см. табл. 1.2). Важность выбора того или иного

направления нематериального стимулирования в деятельности работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они используются, а также в какой степени цели средств управления отвечают интересам сотрудников.

Таблица 1.2

Ведущие направления нематериального стимулирования персонала

Ведущие направления нематериального стимулирования персонала:		
<p>Моральное стимулирование – регулирование поведения сотрудника на основе предметов и событий, передающих общественное уважение:</p> <ul style="list-style-type: none"> -награждение (медали, знаки отличия, предметы самостоятельного пользования с дарственной или благодарственной надписью, почетные грамоты, флаги, призы); - оповещение о заслугах, результатах; -управление отношениями личностей, групп. 	<p>Организационное стимулирование – регулирование поведения работника на основе изменения его отношения удовлетворенности работой в организации; предполагает организацию труда так, чтобы расширить количество творческих составляющих в работе, предоставить возможности участия в руководстве, продвижения в карьере, профессионального роста и личностного развития.</p>	<p>Стимулирование свободным временем – регулирование поведение работника на основании изменения времени его загруженности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дополнительные выходные дни (отгулы); - возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время; -снижение продолжительности рабочего дня за счет высокой эффективности труда; - перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, работа на дому, работа на домашнем телефоне, агентская работа).

Рассмотрим ведущие направления нематериального стимулирования подробнее.

Моральные стимулы трудовой деятельности основаны на внутренних побуждениях к работе и в организации представляют собой различные формы коллективной оценки результатов и отличий работника (коллектива).

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и событий, показывающее публичное признание, повышающих значимость работы.

Моральное стимулирование осуществляется путем следующих методов: регулярного информирования персонала, проведение корпоративных

мероприятий, поощрение (официального признания заслуг), управление взаимоотношениями в коллективе.

Организационное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения ощущения удовлетворенности работой.

Организационное стимулирование направлено на изменение ощущения удовлетворенности работой через следующие методы: повышения качества трудовой жизни, управление карьерой, привлечение персонала в процедуру управления, организации конкурсов.

Стимулирование свободным временем – это регулирования поведения работника на основе изменения времени его загруженности. Суть регулирования заключается в оказании работнику конкретных возможностей в самореализации профессиональных интересов без вреда для личной жизни, семьи или отдыха. Многим работникам сейчас естественно необходимо свободное время, чтобы воспользоваться всем тем, что дает им жизнь в сегодняшнем цивилизованном обществе.

Задача стимулирования свободным временем – награждение работников за высокую эффективность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых результатов через создания особенных условий занятости, среди которых ведущее место занимают предоставление дополнительного времени отдыха, введение гибких режимов рабочего времени, использование гибких форм занятости.

Понятие «**нематериальный стимул**» связывает в себе все то, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, действительно упоминает потребности и заинтересованность личности. Нематериальное стимулирование опирается на знания психологических основ поступков человека в работе и понимании важности трудовой деятельности в удовлетворении главных потребностей человека – как отдельного сотрудника, так и всего персонала [32, с.287].

Среди нематериальных стимулов, активно используемых в деятельности стимулирования персонала, широко известны [32, с.289]:

- публичное признание заслуг: награждение почетными грамотами, значками, медалями, расположение на доске почета; объявление благодарности, вручение сувениров «за заслуги», присвоение званий: почетного сотрудника, ветерана организации, новатор в какой-либо специальности или в типе поведения (инициатива, смелость, лояльность);

- предоставление возможностей для творческого процесса: избавление от утомительных обязанностей; перевод на более достойный участок работы; выделение средств под творческую задачу (людских, материальных, денежных); назначение руководителем плана нововведений;

- привлечение работников к руководству: вопросы к работникам на предмет внесения рекомендаций по разрешению разнообразных проблем организации; передача полномочий; привлечение к работе комитетов и комиссий по разрешению, каких бы то не было задач организации;

- изменение статуса сотрудника: повышение в должности (продвижение); включение в кадровый резерв на повышение; присвоение категории; перевод в другое подразделение; предоставление дополнительных компетенций;

- изменение условий труда и графика работы: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; введение новых технологий, учитывающих человеческие обстоятельства; предоставление свободного графика работы;

- улучшение стиля руководства и метода руководства: неформальное применение стимулирующих воздействий, связей, темпераментной окраски делового общения;

- создание организационной культуры. Так же как стиль руководства, организационная культура относится к нематериальным стимулам. Стимулирующее действие организационной культуры происходит очень медленно, но имеет значительную стимулирующую силу. Более того, изменение организационной культуры – очень сложное задание, выполняемое обычно в течение нескольких лет и даже десятилетий.

Нематериальные стимулы делятся на три группы: не требующие сложений со стороны организации; требующие вложений и направляются безадресно, а также требующие сложений организации и направляются адресно.

Стимулы, не требующие вложений со стороны организации:

- поздравления с днем рождения (список именинников на справочном стенде, «теплые» слова, пожелание, сувенир на память от всех сотрудников («вместе»)).

- «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также помещать вырезки из СМИ, где положительно упоминается работа сотрудников организации. Особенно хорошо, если успехи связываются с целями и планом организации на текущий год.

- «Легенды организации» — сотрудники, давно работающие в организации и внесшие большой вклад в ее образование и развитие или являющиеся «лицом» организации.

- указанные критерии и пункты горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница). Назначение опытного работника наставником начинающему также может считаться как вариант карьерного роста.

- система адаптации персонала — дает начинающему сотруднику представление об организации, критериях благополучного прохождения испытательного срока и о содержании его действий на этот период. Наставник помогает начинающему сотруднику освоиться на новом месте работы. Все это усиливает чувство защищенности у сотрудника и помогает организовать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в организации.

- подключение сотрудников в процедуру принятия решений. Опросы, анкетирование, рассмотрение с сотрудниками стратегических целей или информирование об их сути, рассмотрение их рекомендаций.

- похвала. Устная, на оперативных совещаниях и праздниках, вручение грамот и благодарностей.

Стимулы, требующие сложений, распределяемые безадресно.

Преимущественно такие стимулы «работают» на увеличение качества трудовой жизни. К ним:

- усилия организации по подготовке внутрифирменного обучения и корпоративных праздников;
- организация питания за счет работодателя;
- предоставление сотрудникам проездных билетов;
- обеспечение формой, спецодеждой на конкретных рабочих местах;
- предоставление качественного медицинского обслуживания (дополнительная медицинская страховка);
- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. К ним относятся: усовершенствование основных средств (компьютер, автомобиль и др.), улучшение условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические моменты (оформление офиса, рабочего места, мебель).
- повышения квалификации (как внутри, так и вне организации).
- корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято праздновать в организации. Важно, чтобы помимо веселой программы была предусмотрена и торжественная часть, посвященная результатам организации и сотрудников. Развлекательная часть принесет намного больше толка, если будет содержать элементы процветания корпоративного духа.

Стимулы, требующие вложений, распределяемые адресно.

При организации этой части системы мотивации необходимо сначала провести опрос или анкетирование работников об их предпочтениях, о том, что каждого из них непосредственно стимулировало бы выполнять работу еще лучше. Система в этой части может иметь два подпункта: этим может воспользоваться любой, оказавшись в определенной ситуации или выполняющий установленные условия и индивидуальные стимулы.

- Оказание помощи в получении беспроцентной ссуды на улучшение квартирных условий, покупка товаров длительного пользования. В этом случае стимулом является не предоставленная сумма, а возможность взять в долг у организации с наименьшими казенными проволочками и на более подходящих для сотрудника условиях, а также сам факт помощи организации в личной жизни сотрудника, внимание к нему.

- Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, болезнь близкого родственника, смерть близкого родственника).

- Повышение квалификации за счет организации. Полная оплата обучения неэффективна — сотрудник может не ценить данную ему возможность, недобросовестно относиться к учебе. Наилучшим является пропорция: 70% — работодатель, 30% — сотрудник (разумеется, в том случае, когда работодатель заинтересован в обучении сотрудника).

- Предоставление путевок работникам и членам их семей на оздоровление, отдых, экскурсии.

- Компенсация мобильной связи, Интернета, если сотрудник пользуется собственным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях [23, с.175].

Управленческая деятельности в сфере нематериального стимулирования должна быть направлена на вовлечение в организацию квалифицированных кадров, молодых специалистов; обеспечение организации кадрами необходимого качества, количества и в нужный момент; сокращение текучести персонала; создание подходящего социально-психологического климата и эффективной рабочей обстановки первоначально в коллективах и в целом в организации; формирование репутации организации как хорошего работодателя; формирование и сохранение организационной культуры.

Главное понимать, что нематериальное стимулирование персонала будет эффективным в тех случаях, когда оно построено на комплексе правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства влияния на персонал в целях

повышения мотивации законного поведения и вознаграждения развития, необходимых для организации форм отношений.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта оценки эффективности и использования нематериального стимулирования персонала

Раскроем особенности нематериального стимулирования персонала некоторых западных компаний.

Компания The Procter & Gamble Company (P&G).

The Procter & Gamble Company, P&G – это американская международная компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров.

Главной целью компании P&G является ее коллектив. Численность персонала компании – около 130 тысяч сотрудников в 80 странах.

Принципами работы компании P&G является признание личности каждого человека и единство интересов компании с интересами любого сотрудника.

Компания P&G видит, что каждый работник может и старается в наибольшей степени применять свои потенциальные возможности.

В P&G очень важна командная игра, и администрации не остается ничего, более того, как окружать себя лучшими людьми и расширять их возможности. Причина, по которой в P&G принимают только лучших, состоит в том, что компании следуют правилу перемещения на руководящие должности своих работников, а не людей со стороны. От служащих P&G ждут того, что они будут брать на себя обязательства и принимать решения. В компании присутствует 5 ступеней вознаграждений, привязанных к разнообразным уровням квалификации. Для того чтобы перешагнуть на следующую ступень, кандидату на продвижение необходимо показать свои наработки товарищам, которые и примут решение, хватает ли у него опыта для новой квалификации. Для этого P&G позволяет персоналу проходить обучение, различные стажировки, мастер-классы и тренинги. Компания создает и практикует для сотрудников значительные социальные программы, среди которых:

1. Индивидуальный отпуск:

- возможность продолжительного неоплачиваемого отпуска;

- отпуск по уходу за членами семьи;
- отпуск по уходу за детьми для пап;
- отпуск по уходу за ребенком.

2. Планирование жизни:

- помощь сотруднику;
- пенсионный план;
- жилищный проект.

3. Внезапные обстоятельства:

- страхование жизни;
- дополнительное медицинское обслуживание;
- страхование во время поездок;
- ссуда на неотложные нужды;
- страхование на случай нетрудоспособности.

4. Внимание сотрудникам:

- памятный подарок родителям новорожденных;
- гибкая система скидок на товары;
- детский новогодний подарок;
- новогодние подарки, сувениры.

5. Программа поддержки здоровья и хорошего настроения:

1) Программа «обогащение свободного времени»:

- клубы по интересам;
- программа «Фитнес».

2) Гибкий график работы:

- гибкие часы работы;
- возможность работы на дому;
- сокращенный рабочий день;
- индивидуальный график работы.

3) Корпоративные тренинги;

4) Программа поддержки сотрудников:

- юридическая консультация;
- помощь психолога.

5) Постоянная поддержка:

- чай/кофе в офисе;
- занятия йогой;
- обеспечение обедом;
- зона отдыха в офисе;
- медицинский кабинет.

Компания McDonald's Corporation.

McDonald's Corporation – американская корпорация, занимает второе место по количеству ресторанов быстрого питания во всем мире.

Главная цель компании «Макдоналдс» заключается в быстром, качественном обслуживании посетителей с помощью стандартного набора продуктов.

Люди – это ведущая ценность в «Макдоналдс». Для компании типичен демократический стиль управления. Ответственность не концентрируется, а направляется в соответствии с переданными полномочиями, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой исполнение служебных обязанностей становится делом интересным, а достижение при этом результата служит поощрением. Установка дается в форме рекомендаций, не сдержанная речь, а дружеский тон, одобрение и замечание – с учетом позиции коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе обсуждений. Отношения руководителя внутри группы, то есть руководитель, ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может легко объясняться по различным вопросам. Такая атмосфера создает условия для самовыражения подчиненных, у них формируется независимость, что помогает восприятию достижения задач организации как своих подчиненных.

Методы нематериального стимулирования:

1. Карьерный рост – это шанс за небольшой промежуток времени достигнуть быстрого роста по карьерной лестнице и через пару лет стать «у штурвала» одного из ресторанов сети. Причина такого карьерного подъема за такой короткий срок происходит из-за большой текучести кадров во всех должностях, а также открытие новых ресторанов, в которые нужны сотрудники, обычно работников с опытом переводят в них с повышением. Для тех, кто хочет карьерного роста в ресторанах Макдональдс, действует отдельная программа подготовки управляющих кадров под наименованием «Менеджер – Стажер».

2. Гибкий график работы.

Разрешается составить свой график работы так, чтобы работник имел возможность получить образование, работать по 3-4 дня в неделю, можно отработать неполную рабочую смену в 8 часов.

3. Бесплатные обеды.

4. Социальная защищенность.

Социальная защищенность имеет большую часть льгот, предусмотренную Законодательством. К тому же в компании нет каких-либо денежных штрафов за испорченную продукцию по вине работника.

5. «Веселые соревнования».

Для работников Макдоналдса организовываются «Веселые соревнования», где раскрываются самые энергичные, быстрые, находчивые работники. По результатам этих соревнований выдаются призы, подарки. Это помогает работникам просто отдохнуть и погулять, весело провести время со своими коллегами.

Особенности нематериального стимулирования в «Макдоналдс» (социально-психологические):

1. «Мы – команда». Это лозунг ребят, которые работают в Макдоналдсе. Ни для кого не тайна, что трудясь в команде можно найти много хороших друзей. Макдоналдс тут совсем не исключение, а даже наоборот самый что ни на есть настоящий пример. «Войти» в коллектив не сложно даже самому робкому

человеку, так как повсюду присутствует руководящий дух. Общение это немало важно и Макдоналдс предоставляет это. По отзывам сотрудников Макдоналдса «По работе, когда ты допустил в чем-то ошибку, что-то упустил, что-то неверно сделал – можешь рассчитывать на того, кто работает рядом с тобой – он поддержит, напомнит, выручит».

2. Макдоналдс дает возможность бесплатно обучаться ресторанного дела. Важные требования, предъявляемые к вновь принятым сотрудникам, предполагает присутствие специальных знаний, умений, опыта, образования, стажа работы, именно поэтому большинство поступающих на работу в сеть ресторанов это молодые люди, которые хотят начать свою трудовую деятельность в области общественного питания.

3. Структура должностей Макдоналдса предполагает практически одинаковые возможности для карьерного роста всем поступившим на работу. Во внутренней структуре должностей большой интерес отводится такой должности как менеджер – стажер. В ресторанах сети план, по которому молодые специалисты, имеющие высшее образование и благополучно прошедшие и сдавшие экзамены плана специализации менеджеров – стажеров, в довольно короткие сроки могут стать линейными руководителями.

4. В связи с особенностями в сфере быстрого питания, все работники регулярно проходят обучение: новым моделям обслуживания, организации работы оборудования и технологических процессов. Ротация персонала является неотъемлемой частью внутренней структуры управления персоналом. Универсальность работников упрощает задачу расстановки кадров при составлении графиков рабочей смены.

5. Макдоналдс постоянно организовывает для своих работников футбольные встречи. И несколько раз в год проводит дискотеку, совместный отдых в боулинге, где, к слову сказать, все оплачено. Еще есть Новогодние корпоративы и День Ресторана - это всегда за счет Компании. То есть Компания полностью оплачивает и еду, и аренду ресторана, костюмы и прочее.

6. Близкое общение с руководством компании. Менеджеры ресторана благожелательно относятся к ситуациям своих сотрудников - могут отпустить по семейным обстоятельствам. И управляющий ресторана трудится, тем самым показывая пример всем остальным. С офисом работники ресторана соприкасаются раз в полгода, это называется рэп-сессия, рэп-сэйшен. Предварительно вывешивается чистый лист, на нем кто желает тот и записывает себя, обычно берут первых двадцать человек и они идут в офис. С сотрудницей офиса, которая проводит рэп-сессию, ведешь беседу за столом обычным образом. И, конечно, то, что было сказано сотрудниками - конфиденциальная информация, она не распространяется.

Особенности нематериального стимулирования персонала некоторых российских организаций.

ОАО «Сбербанк России».

ОАО «Сбербанк России» является крупнейшим банком не только в России, но и в СНГ, недавно ставший на мировой уровень. Сбербанк, являясь старейшим банком страны, дает возможность рассчитать всевозможные системы оплаты труда и стимулирования персонала и выбрать из них наиболее результативные.

Квалифицированный персонал Банка является одним из его главных потенциалов и конкурентоспособных преимуществ.

Кадровая политика Банка повернута на организации и улучшении человеческого капитала в соответствии с реализуемой бизнес-моделью, создание эффективной, безупречной и мотивированной команды сотрудников в каждом подразделении и филиале Банка.

Сбербанк России является социально надежным работодателем, создает условия для высокопрофессионального и индивидуального развития сотрудников.

Сбербанк России входит в «Топ-50 работодателей мечты для молодых специалистов». В Сбербанке России открылась новая программа развития - Производственная структура Сбербанка (ПСС). В пределах ПСС именно

мотивации сотрудников уделялось большое значение. Мотивация - один из шести модулей программы ПСС.

Задача данного модуля:

1. Увеличить мотивацию сотрудников через нематериальное стимулирование;
2. Расширить интерес сотрудников в достижении успеха;
3. Повысить удовлетворение сотрудников от работы.

В тоже время в ОАО Сбербанк России довольно не плохо развито моральное стимулирование, например: присваивание за достигнутые успехи, вознаграждение наградами и благодарностями в письменной форме, проводятся соревнования, работники привлекаются к руководству организацией (дни самоуправления), используется выдача новогодних подарков для детей сотрудников, выделяются льготные путевки в детские лагеря, санатории.

В каждом структурном подразделении банка есть разнообразные номинации, которые присуждаются сотрудникам по итогам дня, недели, месяца и года.

Возможные номинации: За особенности обслуживания, Самый вежливый сотрудник. Каждый клиент может оставить отзыв по его обслуживанию. В течение дня листы обратной связи погружаются в отдельный ящик при входе в ВСП (Внутренне подразделение Сбербанка). По окончании рабочего дня подводится результат, кто из сотрудников получил наибольшее количество «симпатий». Каждый из сотрудников ВСП может внести свои рекомендации по повышению качества обслуживания клиентов и улучшению условий работы персонала.

Виды стимулирования сотрудников:

- грамоты, благодарности лучшим сотрудникам по итогам месяца, квартала. Момент поздравления можно запечатлеть на фото и вручить лучшему сотруднику;
- фото лучшего сотрудника на ТВ-панели или на стенде;

- заключение в резерв лучших специалистов для развития карьеры;
- посещения и личные звонки руководства для помощи и слов благодарности сотрудникам;
- лучшим сотрудникам предоставляется возможность показать свой коллектив ВСП на общем совете, поделиться успехами, получить награду, которую заслужил коллектив;
- лучшим сотрудникам дается возможность первым выбрать время в графике предоставления ежегодных отпусков и ежемесячном гибком графике работы;
- различные виды социального и медицинского страхования;
- льготные банковские услуги;
- пенсионные отчисления;
- презенты работникам и членам их семей;
- проведение совместного времяпрепровождения всем банковским коллективом;
- уважение со стороны начальства;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития.

ОАО «Тандер. Розничная сеть «Магнит».

Компания «Тандер» была создана в январе 1994 года в городе Краснодаре.

ОАО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») организована в 1994 г. ПАО «Магнит» является обладателем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России.

Компанию «Магнит» можно назвать самой крупной сетью в стране. И не удивительно, в 2015 году число персонала компании достигло 260 000 сотрудников. У компании «Магнит» свои технологии работы: информационно - логистическое, руководство персоналом, управление капиталом.

Что же может предложить сеть магазинов своим сотрудникам?

Наиболее важное, это трудоустройство в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, расширенный социальный пакет, а также все гарантии и компенсации, предусмотренные Трудовым Законодательством. Правление «Магнита» нацелено на развитие и карьерное развитие своих сотрудников, и при формировании резервов кадров и новых подразделений преимущество отдается сотрудникам, уже работающим в сети. В ближайшее время намечается крупнейшее расширение сети магазинов «Магнит», поэтому также, активно проводится набор новых сотрудников, с «внешнего» рынка труда. Кроме этого, многие сотрудники, именно те, у которых произошло продвижение в должности, были направлены из разных регионов. Компания дала им такую возможность, компенсировав переезд и жилье.

Помимо всего вышеназванного для работников сети действуют и специальные льготы: это путевки для сотрудников и членов их семей на курортах Черноморского моря.

Стимулирование персонала в розничной сети «Магнит» ОАО «Тандер».

Повышение дохода:

- Развивая свой профессиональный опыт. Отработав в компании установленный срок, любой сотрудник может поднять свою категорию, пройдя аттестацию. Присвоение той или иной категории по итогам аттестации обеспечивает сотруднику ежемесячное премирование.

- Участвуя в профессиональном конкурсе. Конкурс «Лучший сотрудник» постоянно проходит в пределах структурных подразделений компании «Магнит». Лауреат конкурса в каждом из подразделений получает вознаграждение.

- Внося рекомендации по продвижению эффективности торговли. Любые поступившие от сотрудников предложения и новинки в естественном порядке рассматриваются комитетом «Магнит – идея». Создателю предложений, получивших одобрение идейного комитета, выплачивается премия.

- Участвуя в программе по вознаграждению. Программа создана для сотрудников, занимающих руководящие должности, и предполагает ежегодную

выплату дополнительного вознаграждения по итогам труда, при этом сотрудник может стать партнером компании и принимать участие в принятии ведущих решений.

Помощь компании:

- В трудные моменты. Компания предоставляет материальную помощь в трудных жизненных ситуациях.

- В заботе о вашем здоровье. Компания обеспечивает сотрудников и членов их семей бесплатными и льготными путевками в санатории. Одним из известных мест отдыха сотрудников является санаторий «Бирюза» (поселок Лазаревское, город Сочи) – многолетний партнер компании «Магнит».

- Гарантия обеспеченной старости. Для комфорта большого коллектива розничной сети «Магнит» создана пенсионная программа, участвуя в которой любой работник может прибавить накопительную часть своей будущей пенсии.

Компенсация расходов:

- На мобильную связь. Компания оплачивает мобильную связь сотрудникам, профессиональные обязанности которых предполагает частые переговоры.

- На оформление загранпаспорта – водителям – международникам, выполняющим доставку импортных грузов компании автомобильным транспортом.

- На аренду жилья. Линейным менеджерам компании при переезде в другой город наполовину либо полностью компенсируются средства, потраченные на оплату жилья.

Возможность индивидуального и профессионального развития:

Преимуществом работы в компании «Магнит» для многих является возможность попасть в команду специалистов, вместе с которыми можно разрешать самые сложные задачи.

В компании созданы обстановка для того, чтобы трудолюбивый сотрудник мог вырасти до уровня ТОП – менеджера.

Сотрудник сети «Магнит» проходит процесс введения в должность, предполагающую теоретическое и практическое обучение на любом уровне и в любом качестве – стажера, специалиста, управляющего. Действует не только очное, но и дистанционное обучение. Для руководителей разных уровней рассчитана программа семинаров, расширяющая руководящие навыки.

Все вместе это дает каждому уменьшить вероятность совершения ошибок, повысить эффективность своей работы, возможность на карьерный и личностный рост и – наверняка – закрепление довольства каждого члена коллектива.

Методы стимулирования персонала в ОАО «Магнит»

В управлении персоналом в ОАО «Магнит» применяются следующие методы:

1. Организационно-административные методы управления:

- управление взаимоотношениями сотрудников через положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- использование сильных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, установок) при управлении сегодняшней деятельностью предприятия.

2. Социально-психологические методы управления:

- Формирование у сотрудников чувства принадлежности к организации, широкого использования знаков компании, обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

- Стимулирование труда работников путем предоставления социальных гарантий (больничные, отпуска, декреты и т.п.).

3. Организационно-административный метод.

Руководство на предприятии ОАО «Магнит» происходит через приказы, распоряжения, указания, отдаваемые в письменной или устной форме руководителем ОАО «Магнит», контроль над их исполнением поручен на заведующих подразделениями и старшего продавца через систему

административных методов трудовой дисциплины. Они регулируются правовыми актами трудового законодательства.

Задача организационно-административного метода является законное урегулирование трудовых отношений, защита прав и законных интересов предприятия и его работников согласно трудовому законодательству, Уставу предприятия.

Продуктивность любой трудовой деятельности, включая и государственные учреждения, в большой степени решается стимулированием работников. Как известно, стимулирование имеет непростую структуру, а применяемые механизмы нематериального стимулирования должны отвечать двум основным правилам:

1. Средства нематериального стимулирования должны помогать повышению качества труда работников, его социальной эффективности, более полному исполнению работниками их прямых и вспомогательных обязанностей;

2. Удовлетворять непосредственные потребности работников – нематериальные – в общении, отношении, общественной значимости своей работы, отношении к профессиональному коллективу, реализации, профессиональном развитии и карьерном росте.

Главным моментом системы управления в России является введение новых методов работы персонала в государственных учреждениях. Это важно, так как новые организационные формы не будут работать продуктивно без опытного персонала.

В последнее время появляется все больше людей, получивших специальное образование, необходимое для работы в государственных учреждениях, которые очень хотят и могут работать в данной области. Однако, для того, чтобы сохранить таких сотрудников на их рабочих местах, нужно вести квалифицированное стимулирование их деятельности. Подобный вид работы с персоналом просто должен быть, в связи с тем, что на голом энтузиазме никто, даже самый верный своему делу человек, продолжительно не станет работать.

Когда работник не ощущает эффективности от своей деятельности, он утрачивает к ней интерес, следовательно, система стимулирования, которая, к несчастью, находится в печальном состоянии в данной сфере на сегодняшний момент, должна энергично подниматься сотрудниками отделов по работе с персоналом в государственных учреждениях.

Система стимулирования играет огромную роль не только в работе, но и в других сферах деятельности работника. Следовательно, работа с персоналом в части стимулирования должна обладать такими параметрами как развитие (использование различных мотивационных обстоятельств), податливость (показывает подвижные характеристики процесса), организованность (отмечает степень организации ее структуры).

Проанализировав опыт деятельности нематериального стимулирования персонала в государственных учреждениях, можно подчеркнуть следующие нематериальные стимулы:

- развитие полномочий;
- курсы повышения квалификации;
- вручение наград, грамот, благодарственных писем;
- традиции праздника помогают воздействовать на организационную приверженность персонала;
- предоставление свободного или сокращенного графика работы;
- возможность бесплатного отдыха детей сотрудников в летних лагерях;
- возможность по итогам работы заработать признание в организации, в городе;
- фотография, представленная на Доске почета.

Нематериальные стимулы не менее важны. В отдельных случаях они играют даже более значительную роль, чем материальные. Говоря о материальном и нематериальном стимулировании, очевидно, что у сотрудников, особенно, точно отражаются вторые. Нематериальное поощрение является

необходимым стимулирующим фактором. По-другому говоря, одной из важных является потребность во внимании, признательности.

Проанализировав как зарубежные, так и отечественные компании в области управления персоналом в целом, использовании и применении нематериального стимулирования персонала, были выявлены как сходства, так и различия.

Сходства:

1) Одним из нематериальных стимулов является карьерный рост, и все компании на вновь образовавшиеся руководящие должности берут сотрудников из внутреннего кадрового резерва, тем самым показывая, что они доверяют своим сотрудникам решать более серьезные и масштабные проблемы компании;

2) Все компании сосредоточены не только на отдельного работника, как индивида, и его индивидуальность, а на всех работников компании, создание единой команды единомышленников, что бы все чувствовали значимость для компании, работали плечом к плечу;

3) Нацеленность компаний на стимулирование не только самого работника, но и его семью в целом (путевки на отдых для всей семьи, жилищные программы, помощь в устройстве детей работника в детский сад и др.) В компании понимают, что для работника самое главное и ценное в жизни это его семья.

Различия:

1) В зарубежных компаниях существует более многообразные виды нематериального стимулирования (гибкий график, завтраки в офисе, предоставление обедов, зона отдыха в офисе, жилищная программа, займы на экстренные нужды и другое). В отечественных компаниях применяется только те гарантии, которые предусматривает Трудовой кодекс Российской Федерации и не более того;

2) В зарубежных компаниях нет, той явной границы, которая разделяет работников и руководителей (они работают вместе, можно сказать за одним

станком, плечом к плечу). В отечественных компаниях эта граница определена четко (руководитель ни когда не будет помогать простому работнику);

3) В зарубежных компаниях перед работниками, нет ни каких секретов, доступна любая информация, так как работникам разрешено быть акционерами компании, и они знают, что их слушают, и их слышат, то, что они говорят. Работники знают и чувствуют, что они действительно являются важной составляющей всей компании в целом. В отечественных компаниях вся информация доступна только после достижения определенного уровня (должности). Руководителю, нет ни какого дела, что говорит простой работник.

Подводя итог можно сказать, что движущей силой любой организации являются люди. Любому человеку для его жизни необходимо удовлетворить две большие группы потребностей: физиологические и моральные (душевные). Все потребности можно увидеть в пирамиде потребностей А.Маслоу.

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но также полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий (как показано на рис. 1.1):

1. Физиологические: голод, жажда, половое влечение и т.д.
2. Потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни.
3. Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.
4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
5. Духовные: познание, самореализация, самовыражение, самоидентификация.



Рис. 1.1 Пирамида потребностей А. Маслоу

Из пирамиды А.Маслоу видно, что физиологические потребности находятся внизу и являются фундаментом, и они очень важны для человека, но такие потребности как социальные, престижные и духовные стоят в вершине пирамиды и для человека являются более ценными.

Хотелось бы отметить, что физиологические потребности можно купить за деньги, а моральные за деньги купить нельзя, вот по этой причине они для человека являются более важными и имеют большую ценность.

Исходя из этого, можно сделать однозначный вывод, что та компания, которая будет нацелена только на экономические показатели, потерпит поражение на рынке высококвалифицированных кадров. А та компания, которая уделит пристальное внимание социальной составляющей, будет развивать, и использовать мотивацию, стимулирование персонала, а именно его нематериальную часть, будет ставить цель, признавать, уважать работника и его семью как самый ценный ресурс для компании. И тогда эта компания будет победителем, и именно в этих компаниях будут работать лучшие работники мира.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МАУК «ДВОРЕЦ КУЛЬТУРЫ «СТРОИТЕЛЬ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МАУК «ДК «Строитель»

Муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Строитель» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Основами законодательства Российской Федерации о культуре, федеральными законами от 03.10.2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 03.11.2006 года №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

Муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Строитель» (МАУК «ДК «Строитель») зарегистрировано в 2009 году Межрайонной ИФНС России №8 по Белгородской области. Директор МАУК «ДК «Строитель» Иванченко Василий Николаевич.

Наименование Учреждения:

Полное – муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Строитель»; сокращенное – МАУК «ДК «Строитель».

Учреждение является юридическим лицом – некоммерческой организацией в форме муниципального автономного учреждения, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать, штамп и бланки со своим наименованием.

Учредителем Учреждения является администрация Губкинского городского округа. Функции и полномочия Учредителя осуществляет управления культуры администрация Губкинского городского округа.

Деятельность муниципального автономного учреждения культуры «Дворец культуры «Строитель», осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, актами федеральных органов исполнительной

власти, на которые в установленном порядке возложено регулирование деятельности в соответствующей отрасли; Уставом Белгородской области, законами Белгородской области, постановлениями и распоряжениями губернатора и правительства Белгородской области, касающихся деятельности МАУК «ДК «Строитель»; Уставом Губкинского городского округа, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления Губкинского городского округа, Уставом муниципального автономного учреждения культуры «Дворец культуры «Строитель».

Место нахождения Учреждения: Российская Федерация, Белгородская область, город Губкин, улица 9 Января, дом 2.

В состав Учреждения входит структурное подразделение – Досуговый центр, расположенный по адресу: Российская Федерация, Белгородская область, город Губкин, улица Центральная, дом 102.

Предметом деятельности является предоставление услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного характера, доступных для широких слоев населения Губкинского городского округа.

Основными целями деятельности Учреждения являются:

- организация культурного досуга и отдыха жителей Губкинского городского округа;
- сохранение и распространение культурных ценностей;
- формирование и удовлетворение культурных запросов и духовных потребностей населения Губкинского городского округа;
- развитие инициативы и реализация творческого потенциала различных возрастных категорий населения Губкинского городского округа;
- сохранение и развитие традиционного народного художественного творчества, любительского искусства, другой самодеятельной творческой инициативы и социокультурной активности населения;
- поддержка и развитие самобытных народных промыслов и ремесел;

- развитие инновационных технологий организации культурного досуга с учетом потребностей различных социально-возрастных групп населения.

Для достижения указанных целей Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

- создание и организация работы любительских творческих коллективов, кружков, студий, любительских объединений, клубов по интересам различной направленности и других клубных формирований;

- проведение различных по форме и тематике культурно-массовых мероприятий – праздников, представлений, смотров, фестивалей, конкурсов, концертов, выставок, вечеров, спектаклей, игровых развлекательных программ и других форм показа результатов творческой деятельности клубных формирований;

- проведение спектаклей, концертов и других культурно-зрелищных и выставочных мероприятий, в том числе с участием профессиональных коллективов, исполнителей и авторов;

- организация работы лекториев, студий по различным отраслям знаний, других форм просветительской деятельности;

- изучение, обобщение и распространение опыта культурно-массовой, культурно-воспитательной, культурно-зрелищной работы Учреждения;

- создание банка фонотек, видеотек, фотоматериалов;

- осуществление справочной, информационной и рекламно-маркетинговой деятельности;

- разработка и реализация целевых, перспективных годовых планов и комплексных программ развития Учреждения в области культурно-досугового обслуживания;

- проведение на базе Учреждения творческих лабораторий, семинаров по обмену передовым опытом между культурно-досуговыми учреждениями Губкинского городского округа.

Задачи деятельности Учреждения:

- модернизация материально-технической базы Дворца культуры. Реконструкция здания МАУК «ДК «Строитель» с перспективой создания многофункционального культурного центра;

- благоустройство прилегающей территории на основе включения ландшафтных, скульптурных и архитектурных зон, близлежащих к Учреждению;

- формирование благоприятной внутренней культурной среды для организации досуга и экспериментальной творческой деятельности целевых групп Дворца культуры;

- повышение посещаемости, расширение сервисов для посетителей Дворца культуры, как внутри здания, так и на прилегающей территории – клубы по интересам, современное искусство, детская игровая площадка, разнообразные формы проведения досуга;

- привлечение новых творческих инициатив и ведущих специалистов во всех областях организации досуга в МАУК «ДК «Строитель», реализация новых современных проектов;

- внедрение в деятельность Учреждения современных социально-культурных, информационных, коммуникативных и других технологий, направленных на активное вовлечение целевых групп в культурно-творческую деятельность и культурную жизнь города (района).

Базовыми принципами деятельности МАУК ДК «Строитель» являются – творческое самовыражение, культурно-творческая деятельность и интеллектуальный досуг.

Кроме заданий Учредителя Учреждение может осуществлять иную, приносящую доход деятельность, не противоречащую законодательству Российской Федерации, в том числе предпринимательскую. Учреждение может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь поскольку, это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующую этим целям.

К предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности Учреждения относится:

- организация и проведение вечеров отдыха, танцевальных и других вечеров, праздников, встреч, гражданских и семейных обрядов, литературно-музыкальных гостиных, балов, дискотек, концертов, спектаклей и других культурно-досуговых мероприятий по договорам с предприятиями, организациями, гражданами;

- предоставление оркестров, ансамблей, самодеятельных художественных коллективов и отдельных исполнителей для семейных и гражданских праздников и торжеств;

- обучение в платных кружках, студиях;

- предоставление услуг по художественному оформлению помещений, деятельность по организации выставок, ярмарок;

- показ фильмов;

- предоставление по прокату звукоусилительной и осветительной аппаратуры, сценических костюмов, культурного и другого инвентаря, аудио-, видеокассет, грампластинок, и записей на других носителях информации;

- рекламная деятельность;

- пошив и ремонт сценических костюмов.

Персонал МАУК «ДК «Строитель» профессиональный, грамотный, деловой, инициативный, авторитетный в Губкинском городском округе. Коллектив Дворца культуры достаточно молодой, но очень творческий и работоспособный. Многие сотрудники МАУК «ДК «Строитель» награждены благодарностями и почетными грамотами областных структур и Министерств культуры Российской Федерации. В коллективе работают сотрудники со званием «Заслуженный работник культуры Российской Федерации». Сотрудники Учреждения постоянно повышают свой профессиональный уровень, обучаются на курсах повышения квалификации, принимают участие в работе семинаров различных уровней (региональных, областных). Коллективу удается достигать намеченных стратегических целей по сохранению и развитию культурного потенциала во Дворце культуры; обеспечению жителям города равного доступа к

культурным благам, а также адаптации работников и коллективов МАУК «ДК «Строитель» к новым условиям деятельности.

Рассмотрим организационную структуру МАУК «ДК «Строитель» (см. рис. 2.1).

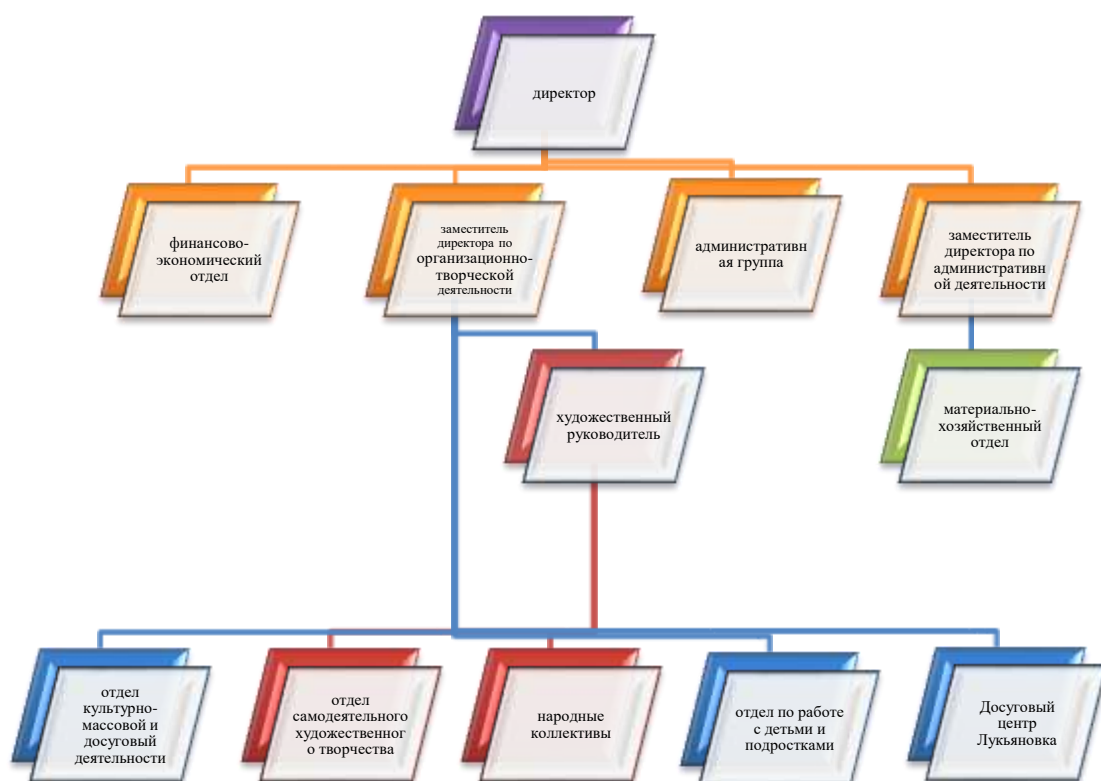


Рис. 2.1 Организационная структура МАУК «ДК «Строитель»

Организационная структура МАУК «ДК «Строитель» является линейно-функциональной. Все отделы подчиняются директору. При этом в каждом из них есть ответственное лицо, которому подчиняются все остальные работники отдела и которое выполняет функции по организации работы в своем подразделении. Учреждение подразделяется на следующие участки: администрация, финансово-экономический отдел, отдел самостоятельного художественного творчества, отдел

по работе с детьми и подростками, отдел культурно-массовой и досуговой деятельности, досуговый центр, материально-хозяйственный отдел.

Анализ финансово-экономической деятельности за 2013-2015 г.г. представлен в таблицах 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 и 2.5.

Таблица 2.1

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУК ДК «Строитель» за 2013 год
(платные услуги)

Наименование показателей	КОСГУ	ВСЕГО на год план	В том числе:		ВСЕГО исполнено касса	В том числе:	
			План на год бюджетные средства	План на год доходы от деятельности		Бюджетные средства	Доход от предпринимат. и иной приносящей доход деятельности
1. Роспись доходов за 2013 год							
Доходы					14644783	11904071	2740712
в том числе:							
Субсидия		13078000	11004000	0		11555772	
Земельный налог						344299	
Охрана труда						4000	
Доход от предпринимат. и иной приносящей доход деятельности					2740712		2740712
Платные услуги:		2074000	0	2074000	2431962		2431962
прочие услуги					425983		425983
мероприятия					606540		606540
гастролирующие коллективы					182817		182817
свадьбы					420000		420000
ярмарки					783000		783000
танцевальный вечер					13620		13620
День города					230000		230000
спонсорская помощь					78750		78750
2. Роспись расходов без учета публичных нормативных обязательств за 2013 год							
Культура		13078000	11004000	2074000	15292684	12437065	2855619
Выполнение функций бюджетного учреждения		13078000	11004000	2074000	15292684	12437065	2855619
Оплата труда	211	8834000	7543000	1291000	10201789	8743473	1458316
Оплата труда гражданских служащих	211	8834000	7543000	1291000	10201789	8743473	1458316
Прочие услуги	212	0	0	0	15800	0	15800
Суточные во время командировки	212	0	0	0	15800	0	15800
Начисление на оплату труда	213	1784000	1523000	261000	2074812	1922238	152574
Услуги связи	221	92000	75000	17000	54627	32655	21972
Услуги связи	221	92000	75000	17000	54627	32655	21972
Транспортные услуги	222	58000	48000	10000	157039	48000	109039
Проезд	222	58000	48000	10000	157039	48000	109039

Продолжение таблица 2.1

Коммунальные услуги	223	1007000	989000	18000	1046142	999400	46742
Отопление	223	704000	689000	15000	751378	709000	42378
Газ	223	62000	62000	0	62000	62000	0
Электроэнергия	223	211000	209000	2000	194537	191400	3137
Вода	223	30000	29000	1000	38227	37000	1227
Услуги по содержанию имущества	225	117000	88000	29000	126866	86310	40556
Обслуживание оргтехники	225	25000	0	25000	10961	0	10961
Обслуживание пожарной сигнализации	225	16000	16000	0	15412	15412	0
Противопожарных мероприятий	225	36000	36000	0	34236	26663	7573
Вывоз ТБО	225	8000	7000	1000	10269	9400	869
Техобслуживание котельных и счетчиков	225	11000	11000	0	19861	7951	11910
Аварийное обслуживание (05)	225	14000	14000	0	13734	13734	0
Дератизация	225	4000	4000	0	4150	4150	0
Техобслуживание транспортных средств	225	3000	0	3000	0	0	0
Настройка музыкальных инструментов	225	0	0	0	18243	9000	9243
Прочие услуги	226	79000	61000	18000	300430	22700	277730
Обслуживание компьютерных программ	226	20000	16000	4000	28700	20300	8400
Прочие услуги	226	55000	45000	10000	266482	2400	264082
Страхование автотранспорта	226	4000	0	4000	5248	0	5248
Прочие расходы	290	600000	532000	68000	528719	404268	124451
Налоги	290	26000	0	26000	61951	0	61951
Фонд развития культуры	290	230000	188000	42000	73289	59969	62500
Земельный налог	290	344000	344000	0	344299	344299	0
Увеличение стоимости основных средств	310	290000	0	290000	228673	0	228673
Приобретение основных средств	310	290000	0	290000	228673	0	228673
Увеличение стоимости материальных запасов	340	217000	145000	72000	553787	174021	379766
Оплата ГСМ	340	36000	29000	7000	59558	27000	32558
Запасные части	340	31000	0	31000	14265	0	14265
Канцелярские товары	340	50000	41000	9000	37055	32000	5055
Хозяйственные материалы	340	60000	42000	18000	417010	89122	327888
Моющие средства	340	40000	33000	7000	25899	25899	0
Строительные материалы для текущего ремонта	340	0	0	0	0	0	0
Спец. одежда		0	0	0	4000	4000	0

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУК ДК «Строитель» за 2014 год (платные услуги)

Таблица 2.2

1. Доходы	
Наименование показателя	ИТОГО
Доходы - всего	13 768 043,33
<i>Прочие доходы</i>	
из них субсидии на выполнение государственного (муниципального задания)	13 768 043,33
2. Расходы	
Расходы - всего	13 768 043,33
в том числе:	
<i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	12 357 800,00
в том числе:	
<i>заработная плата</i>	10 149 800,00
начисления на выплаты по оплате труда	2 206 000,00
<i>Приобретение работ, услуг</i>	1 376 948,33
в том числе:	
услуги связи	25 297,22
транспортные услуги	61 794,49
коммунальные услуги	1 181 318,88
работы, услуги по содержанию имущества	84 720,56
прочие работы, услуги	25 817,20
<i>Социальное обеспечение</i>	
в том числе:	
Прочие расходы	31 295,00
<i>Расходы на приобретение нефинансовых активов</i>	31 295,00
в том числе:	
материальных запасов	31 295,00

Таблица 2.3

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУК ДК «Строитель» за 2014 год

1. Доходы	
Наименование показателя	ИТОГО
Доходы - всего	2 766 602,04
<i>Доходы от собственности</i>	1 130 724,54
из них:	
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ)</i>	1 571 727,50
<i>Прочие доходы</i>	64 150,00
из них:	
иные доходы	64 150,00
2. Расходы	
Расходы - всего	2 739 116,01

в том числе: <i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	1 464 235,56
в том числе: <i>заработная плата</i>	1 299 221,75
прочие выплаты	12 700,00
начисления на выплаты по оплате труда	152 313,81
<i>Приобретение работ, услуг</i>	476 048,91
в том числе: услуги связи	2 255,88
транспортные услуги	94 146,11
коммунальные услуги	36 323,20
арендная плата за пользование имуществом	34 575,00
работы, услуги по содержанию имущества	38 524,22
прочие работы, услуги	270 124,50
<i>Социальное обеспечение</i>	
в том числе: Прочие расходы	162 926,62
<i>Расходы на приобретение нефинансовых активов</i>	635 905,83
в том числе: основных средств	221 327,00
материальных запасов	414 578,83

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУК ДК «Строитель» за 2015 год (платные услуги)

Таблица 2.4

1. Доходы	
Наименование показателя	ИТОГО
Доходы - всего	16 126 384,06
<i>Прочие доходы</i>	
из них субсидии на выполнение государственного (муниципального задания)	16 126 384,06
2. Расходы	
Расходы - всего	16 126 384,06
в том числе: <i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	14 210 381,11
в том числе: <i>заработная плата</i>	11 837 727,21
начисления на выплаты по оплате труда	2 372 653,90
<i>Приобретение работ, услуг</i>	1 531 571,05
в том числе: услуги связи	22 773,47
транспортные услуги	84 783,20

коммунальные услуги	1 322 096,20
работы, услуги по содержанию имущества	98 418,18
прочие работы, услуги	3 500,00
<i>Социальное обеспечение</i>	
в том числе:	
Прочие расходы	351 431,90
<i>Расходы на приобретение нефинансовых активов</i>	33 000,00
в том числе основных средств:	
материальных запасов	33 000,00

Таблица 2.5

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУК ДК «Строитель» за 2015 год

1. Доходы	
Наименование показателя	ИТОГО
Доходы - всего	3 205 186,27
<i>Доходы от собственности</i>	966 052,27
из них:	
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ)</i>	1 725 974,00
<i>Доходы от операций с активами</i>	4 160,00
в том числе:	
от выбытий материальных запасов	4 160,00
<i>Прочие доходы</i>	509 000,00
2. Расходы	
Расходы - всего	3 058 338,87
в том числе:	
<i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	1 151 425,56
в том числе:	
<i>заработная плата</i>	947 378,25
прочие выплаты	8 600,00
начисления на выплаты по оплате труда	195 447,31
<i>Приобретение работ, услуг</i>	561 755,31
в том числе:	
услуги связи	12 502,30
транспортные услуги	39 045,70
коммунальные услуги	17 896,66
работы, услуги по содержанию имущества	160 726,26
прочие работы, услуги	331 584,39
<i>Социальное обеспечение</i>	
в том числе:	
Прочие расходы	169 555,16
<i>Расходы на приобретение нефинансовых активов</i>	1 175 602,84

в том числе:	
основных средств	585 232,90
материальных запасов	590 369,94

Проанализировав структуру доходов и расходов, приходим к выводу, что максимальное влияние на величину чистой прибыли оказывает прибыль от деятельности платных услуг МАУК «ДК «Строитель». В сравнении с 2014 годом, в 2015 году чистая прибыль от платных услуг составила 2 358 340,73 тыс. руб. В 2013 году доход от платной деятельности составил 14644783 тыс. руб., в 2014 году – 13 768 043,33 тыс. руб., в 2015 году – 16 126 384,06 тыс. руб. Наибольшая часть расходов приходится на оплату труда персонала, закупку материалов.

Миссия МАУК «ДК «Строитель» – постоянно совершенствуясь, создавать возможности для приобщения губкинцев к культуре и творческой самореализации, используя при этом лучшие современные технологии, опираясь на основы культурного наследия России.

2.2 Анализ системы управления персоналом в МАУК «ДК «Строитель»

Руководителем МАУК «ДК «Строитель» является директор, который назначается Главой администрации Губкинского городского округа. С директором заключается эффективный договор (контракт) на 1 год, впоследствии он может быть продлен.

Руководитель несет ответственность за свою деятельность в соответствии с функциональными обязанностями, предусмотренными квалификационными требованиями и Уставом Учреждения.

Руководитель в силу своей компетенции:

- осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения;
- без доверенности действует от имени Учреждения, представляет его интересы во всех учреждениях, предприятиях, организациях;
- утверждает структуру и штатное расписание Учреждения;
- утверждает план финансово-хозяйственной деятельности Учреждения;
- в пределах, установленных трудовым договором и настоящим уставом, распоряжается имуществом Учреждения, заключает всякого рода сделки;
- принимает на основе трудовых договоров на работы и увольняет работников Учреждения;
- издает приказы и дает указания, имеющие обязательную силу для всех работников Учреждения;
- принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания в отношении сотрудников Учреждения.

Основную ответственность за работу с персоналом МАУК «ДК «Строитель» несет его директор и заместитель директора по административной деятельности.

Трудовой коллектив Учреждения составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора.

Трудовой коллектив Учреждения пользуется всеми правами и льготами, определяемыми Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными актами.

Учреждение обеспечивает социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение работников в соответствии с законодательством РФ.

Учреждение обеспечивает на предприятии охрану труда и технику безопасности в соответствии с нормативными актами РФ.

Организационная структура МАУК «ДК «Строитель» является линейно-функциональной. Все отделы подчиняются директору. При этом в каждом отделе есть ответственное лицо, которому подчиняются все остальные работники отделения и которое выполняет функции по организации работы в своем подразделении. Учреждение подразделяется на следующие участки: администрация, финансово-экономический отдел, отдел самодеятельного художественного творчества, отдел по работе с детьми и подростками, отдел культурно-массовой и досуговой деятельности, досуговый центр, материально-хозяйственный отдел.

Основную кадровую работу осуществляет заместитель директора по административной деятельности.

Заместитель директора по административной деятельности занимается:

1. Ведение кадрового делопроизводства в соответствии с трудовым законодательством РФ;
2. Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
3. Заполнение и хранение трудовых книжек (вкладышей к ним), подсчет трудового стажа работников;
4. Оформление отпусков;
5. Подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
6. Оформление листов нетрудоспособности;

7. Формирование отчетов для службы занятости населения и воинского учета;
8. Составление и выполнение графиков отпусков;
9. Отчетность (Губкинский городской центр занятости, Отдел военного комиссариата Белгородской области по городу Губкин, ОМВД России по городу Губкин, Администрация Губкинского городского округа, ФСС);
10. Представление документов, необходимых для назначения пенсий в УПФ РФ;
11. Обработка входящей и исходящей корреспонденции;
12. Оформление командировок.

Перед заместителем директора по административной деятельности стоят следующие задачи:

1. Совершенствование процессов управления;
2. Подбор, отбор, прием на работу и расстановка кадров;
3. Организация работы по профессиональной подготовке и переподготовке кадров;
4. Ведение кадрового делопроизводства;
5. Организация проведения аттестации работников;
6. Учет личного состава работников.

В МАУК «ДК «Строитель» функции по управлению персоналом распределены между директором, заместителем директора по административной деятельности и заместителем директора по организационно-творческой деятельности.

Эффективность работы по управлению персоналом оценивается по параметрам текучести кадров и уровню абсентеизма в Учреждении. Обратимся к анализу основных кадровых процессов (см. табл. 2.6). Данные возьмем за три предшествующих года, а именно, 2013, 2014, 2015 годы.

Анализ основных кадровых процессов МАУК «ДК «Строитель»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	67	80	99	48
Принято всего, чел.	16	20	36	125
Выбыло всего, чел.	15	11	17	13
в т. ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	15	11	15	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	2	0
- по сокращению штатов	0	0	0	0
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,13	0,17	0,8
Коэффициент оборота по приему	0,23	0,25	0,36	1,6
Коэффициент оборота по выбытию	0,22	0,13	0,17	0,8
Коэффициент постоянства кадров	0,92	0,87	0,86	0,9
Коэффициент абсентеизма	0,8	0,10	0,18	0,2
в т.ч. по болезни	0,07 100 чел.	0,05 65 чел.	0,06 120 чел.	0,9

Проанализировав данные, можно отметить высокий коэффициент текучести кадров (в среднем около 17% за 3 последние года) и абсентеизма (около 12% за последние 3 года), что говорит о неэффективной работе по управлению персоналом и методах подбора и отбора персонала в организацию.

Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в недостаточном учете фактора социальной эффективности.

Основные причины текучести кадров в МАУК «ДК «Строитель»:

1. Материальные (неконкурентоспособные ставки оплаты, несправедливая структура оплаты);

2. Межличностные (взаимоотношения с руководством и коллегами);
3. Нарушения трудовой дисциплины.

Анализ структуры персоналом МАУК «ДК «Строитель» за 2013, 2014, 2015 годы представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Структура персоналом в МАУК «ДК «Строитель»

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	77	81	103	26	33,8
1.Руководители	4	4	4	0	0
2. Специалисты	55	59	81	26	47,3
3. Рабочие	18	18	18	0	0

Из таблицы 2.7 видно, что большую часть персонала занимают специалисты: в 2013 году 71% от общей численности персонала, в 2014 году 72%, в 2015 году 79% от общей численности персонала.

Специалисты подразделяются на хормейстеров, балетмейстеров, вокалистов, аккомпаниаторов, режиссеров, заведующих отделами, методистов, бухгалтера, экономиста.

Руководители в среднем составляют около 5% от общей численности персонала и включают директора, заместителей директора, главного бухгалтера.

Рабочие в среднем составляют около 21% от общей численности персонала за 2013-2015 годы, и включает в себя уборщика производственных и служебных помещений, вахтера, сторожа, дворника, рабочих по комплексному обслуживанию зданий.

Важным этапом анализа системы управления персоналом является анализ качественного состава трудовых ресурсов в МАУК «ДК «Строитель», то есть распределение работников по полу, возрасту, трудовому стажу и образованию (см. табл. 2.8, 2.9, 2.10, 2.11).

Распределение персонала по полу в 2015 году представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала МАУК «ДК «Строитель» по полу в 2015 году

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	1	2,6	3	4,6
Специалисты	31	81,6	51	78,5
Рабочие	6	15,8	11	16,9
Итого	38	100	65	100

Из таблицы 2.8 видно, что 63% персонала составляют женщины и только 37% - мужчины. Это обусловлено родом деятельности МАУК «ДК «Строитель».

Проанализируем данные по возрастному составу МАУК ДК «Строитель» в 2015 году (см. табл. 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала МАУК «ДК «Строитель» по возрасту в 2015 году

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	5	6	0	0
20 – 30	1	25	20	25	2	11
30 – 40	1	25	26	32	1	6
40 – 50	1	25	10	12	5	27
50 – 60	1	25	18	23	7	39
Свыше 60	0	0	2	2	3	17
Итого	4	100	81	100	18	100

Табличные данные показывают, что наибольшее количество работников от 30 до 40 лет (около 28%), от 50 до 60 лет (около 28%) и от 20 до 30 лет (около 25%) что говорит об имеющемся у них большом опыте работы, который можно передать молодым специалистам. Основная часть сотрудников МАУК «ДК «Строитель», это профессионалы своего дела, которым есть что передать

младшим коллегам, и есть чему их научить. Наименьшую группу составляют работники в возрасте от 40 до 50 лет (19%) и работники до 20 лет (около 5%).

Распределение персонала по трудовому стажу в МАУК «ДК «Строитель» рассмотрим в таблице 2.10. Рассматриваемый период – 2015 год.

Таблица 2.10

Распределение персонала МАУК «ДК «Строитель» по трудовому стажу в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	8	10	4	22
От 5 до 10	1	25	23	28	1	6
От 10 до 15	0	0	11	14	0	0
От 15 до 20	1	25	14	17	2	11
Свыше 20	1	25	13	16	4	22
Свыше 30	1	25	12	15	7	39
Итого	4	100	81	100	18	100

Табличные данные показывают, что наибольшее количество работников с трудовым стажем от 5 до 10 лет (24%), свыше 30 лет (19%), от 15 и до 20 лет и свыше 20 лет (по 17%). Наименьшую группу составляют работники, у которых стаж работы до 5 лет (12%) и от 10 до 15 лет (11%).

Рассмотрим качественный состав МАУК «ДК «Строитель» (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11

Распределение персонала МАУК «ДК «Строитель» по образованию в 2015 году

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	4	5	2	11
среднее специальное	1	25	27	33	15	83
незаконченное высшее	1	25	4	5	0	0
высшее	2	50	46	57	1	6
ученая степень	0	0	0	0	0	0

Итого	4	100	81	100	18	100
--------------	----------	------------	-----------	------------	-----------	------------

Из таблицы 2.11 видно, что наибольшее количество работников имеют высшее образование, что обусловлено родом деятельности Учреждения, в которой основная часть персонала (более 79%) – специалисты.

Сотрудники Учреждения постоянно повышают свой профессиональный уровень, обучаются на курсах повышения квалификации, принимают участие в работе семинаров различных уровней (региональных, областных).

Персонал Дворца культуры характеризуется высоким образовательным уровнем: 48% сотрудников имеют высшее образование, среднее специальное образование – 41%, среднее – 6%, неоконченное высшее – 5%.

Анализ укомплектованности, который характеризует полноту соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию, представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Структура и укомплектованность персонала в МАУК «ДК «Строитель»

Показатели	2013			2014			2015		
	Кол-во должностей	Кол-во физических лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физических лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физических лиц	Укомплектованность
Персонал всего в том числе:	77	77	100%	81	81	100%	103	103	100%
Руководители	4	4	100%	4	4	100%	4	4	100%
Специалисты	55	55	100%	59	59	100%	81	81	100%
Рабочие	18	18	100%	18	18	100%	18	18	100%

Штат МАУК «ДК «Строитель» укомплектован на 100%.

Рассмотрим анализ заработной платы персонала в МАУК «ДК «Строитель» и ее динамику с 2013 по 2015 год (см. табл. 2.13).

Таблица 2.13

Анализ заработной платы персонала в МАУК «ДК «Строитель»

Показатели -	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Персонал, всего в том числе:	77	81	103	34%
1. Руководители	20000	22000	25000	25%
2. Специалисты	13000	15000	18000	38%
3. Рабочие	7000	8000	8000	14%

Проанализировав средний размер заработной платы за 2013-2015 гг., хотелось бы отметить стабильное ежегодное увеличение заработной платы руководителей. Разница в показателях за анализируемый период существенна. Заметен большой разрыв между заработной платой руководителей, специалистов. Заработная плата рабочих и специалистов персонала так же сильно отличается.

Таким образом, проведенное исследование системы управления персоналом в МАУК «ДК «Строитель», позволили выявить нижеперечисленные ключевые преимущества и недостатки системы управления персоналом.

Преимущества:

1. Кадровая система МАУК «ДК «Строитель» является стабильной;
2. С каждым годом увеличивается численность специалистов. В 2015 году по сравнению с 2013 годом число специалистов увеличилось на 26 человек (47,3%).
3. Квалификация персонала имеет высокий образовательный уровень;
4. Взаимозаменяемость на рабочих местах.

Недостатки:

1. Низкий уровень приверженности персонала;
2. Абсентеизм и снижение мотивации труда;
3. Неудовлетворенность уровнем заработной платы специалистов и рабочих;

4. Недостаточное нематериальное стимулирование сотрудников.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом МАУК ДК «Строитель». Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, так как в итоге они сказываются на конечном результате деятельности Учреждения.

2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель»

В МАУК «ДК «Строитель» трудится 103 сотрудника. Численность персонала во Дворце культуры за последние три года упорно растет.

Сотрудники имеют права, пользуются льготами и исполняют обязанности в соответствии действующим трудовым законодательством, Коллективным договором и Уставом МАУК «ДК «Строитель».

Трудовые отношения работников МАУК «ДК «Строитель» регламентируются действующим законодательством Российской Федерации. Наем, перевод, рабочее время, время отдыха, увольнение, оплата труда, трудовая дисциплина, охрана труда и другие вопросы трудовых отношений регулируются Правилами внутреннего распорядка и иными локальными актами, принимаемыми в МАУК «ДК «Строитель».

Как оказалось, администрация МАУК «ДК «Строитель» применяет довольно широкий арсенал по привлечению работников к труду нематериальными методами. Здесь каждый квартал награждают грамотами и благодарностями лучших сотрудников и вручают благодарственные письма от директора МАУК «ДК «Строитель» самым деятельным и творческим сотрудникам. Кроме этого во Дворце культуры есть доска почета, на которой представлены самые заслуженные работники. Традиция преподносить сувениры с символикой учреждения отличившимся работником в преддверии значимых праздников также прижилась во Дворце культуры «Строитель. Одним из новшеств руководства является интернет-рубрика «Скажи спасибо». На сайте МАУК «ДК «Строитель» любой из желающих может оставить слова благодарности своим коллегам за оказанную поддержку, помощь при решении служебных задач, воплощении совместных проектов.

Из вышеназванного следует, что руководство учреждения старается поощрять своих работников и не забывает уделять им знаки внимания. Конечно,

не всегда методы помогают эффективной мотивации и благоприятному климату в коллективе. Так, например, во время беседы с заместителем директора по административной деятельности, выяснилось, что при вручении грамот за стаж работы бывает так, что работники остаются возмущены: «...иногда сотрудники возмущаются, почему грамоты вручают не всем сотрудникам со стажем, а лишь некоторым». Дело в том, что благодарственные письма и почетные грамоты распределяются не только в зависимости от стажа, но и от отдачи сотрудника, которую определяет непосредственно руководитель структурного подразделения. С одной стороны это показывает на то, что такой вид поощрения оказывается важным для сотрудников, с другой, сотрудники не до конца понимают критерии, по которым определяют претендентов на данный вид награждения. Разумеется, не все используемые методы оказывают разрушительное влияние на работников. Благодарственная интернет рубрика пользуется большой популярностью и приветствуется всеми работниками. Это подтверждают многочисленные записи с положительными отзывами.

В МАУК «ДК «Строитель» уделяют большое внимание каждому сотруднику и помогают росту его положения в коллективе и перед самим собой.

Высококвалифицированный персонал МАУК «ДК «Строитель» является одним из его важных ресурсов и конкурентных преимуществ.

Рассмотрим виды и формы нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель» (см. табл. 2.14).

Виды и формы нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель»

Виды нематериального стимулирования	Формы нематериального стимулирования/назначение	Содержание мероприятий
1) Признание сотрудника как личности; Предоставление льгот	Поздравление с днем рождения, юбилеем	В присутствии всего коллектива сотруднику вручают цветы и памятный подарок. Юбилей отмечают поздравительной открыткой от имени администрации Дворца культуры и денежной премией, размер которой, как правило, зависит от его базового оклада. Поздравления и пожелания именинникам вывешивают на информационном стенде
	Проводы на заслуженный отдых	Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой, как правило, зависит от его базового оклада
	Работа женсовета	Женщинам, работающим, предоставляют различные виды помощи и льгот
	Корпоративная гордость	Коллективы структурных подразделений, отделов и сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой МАУК «ДК «Строитель»
	Социальные льготы	Администрация Дворца культуры: ходатайствует перед профкомом об оказании материальной помощи и о первоочередном выделении льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их детям, предоставляет разовую материальную помощь на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел)

Продолжение таблицы 2.14

		предоставляет дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников, 1 сентября)
	Обучение, повышение квалификации	Перспективные работники проходят бесплатное обучение и повышение квалификации за счет средств МАУК «ДК «Строитель»
2) Организация торжественных мероприятий	Празднование профессионального праздника	Работников поздравляет администрация Дворца культуры, проводится награждение ценными подарками и грамотами, праздничный концерт, корпоративный пикник
3) Информирование	Для создания атмосферы вовлеченности	<ul style="list-style-type: none"> - Сайт Дворца культуры с указанием всех сотрудников, их биографией, интересами, достижениями; - Корпоративная почта; - Личный контакт сотрудника и директора; - Таблица с результатами деятельности каждого сотрудника за неделю, месяц в зависимости от вида деятельности
4) Похвала и награждение	Продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет учреждение, какое поведение является желаемым	<ul style="list-style-type: none"> - Вручение грамот, благодарностей за личные или групповые заслуги; - Личная или публичная похвала в устной форме; - Доска почета
5) Свободное время		Предоставление работнику за деятельную и творческую работу дополнительные выходные дни, гибкий график работы

б) Организация питания		Работники питаются за свой счет, но в здании есть небольшое помещений для приема пищи, администрация предоставляет бесплатный чай, кофе, сахар, посуду
------------------------	--	--

Виды и формы нематериального стимулирования как часть общей системы стимулирования, действующей в МАУК «ДК «Строитель», необходимо постоянно расширять и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к людям, учет их интересов и потребностей помогает развитию взаимопонимания между работниками. Сотрудники, зная, что они нужны своей организации, будут усердно трудиться, достигать целей организации. С далеких времен хорошо известно: людей необходимо подталкивать к определенным действиям для достижения нужного результата. Независимо от времени, экономической стадии, стиля управления определенным бизнесом, только те работники, которые заинтересованы в успехе своего труда, действительно «направляют» дело. Поэтому в центре внимания руководства организации должно быть создание системы эффективного стимулирования, в которой гармонично группируются все мотивирующие факторы.

Моральное стимулирование персонала МАУК «ДК «Строитель» является наиболее выгодным способом стимулирования, ввиду того, что значительных затрат на данные мероприятия не требуется.

Для повышения морального удовлетворения работников на собраниях и планерках руководитель обсуждает работу различных подразделений и отделов. При положительных результатах выражается благодарность как некоторым работникам, так группам людей, коллективам. Система поощрения работников содержит в себе моральное и нематериальное поощрение. Почетные грамоты, благодарности, сувениры, информирование общества о лучших работниках на Доске почета и в СМИ.

По данным заместителя директора по административной деятельности, за последний год к работникам МАУК «ДК «Строитель» применялись следующие виды морального стимулирования: похвалу и благодарности со стороны директора получили 35% работников, почетные грамоты получили 30%, ценные подарки 10%, повышение в должности – 5%, у 10% коллектива присутствовали другие виды поощрения, не поощрялись лишь 10% сотрудников (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2 Виды морального поощрения, применяемые в МАУК «ДК «Строитель»»

Поощрение, имеющее моральный характер, оказывает на работника положительное действие и приносит ему внутреннее удовлетворение.

Для сохранения уровня квалификации работников, необходимого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация персонала. По результатам аттестации подготавливается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем происходят кадровые перестановки.

Удовлетворенность персонала растет за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оборудованных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации. Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный

уровень травматизма и заболеваний во Дворце культуры, практическое отсутствие производственных жалоб.

Администрация МАУК «ДК «Строитель» организовала пакет для своих сотрудников из предложенных ниже видов нематериальных стимулов:

- поощрение — официальное признание результатов труда работников в виде благодарности и присвоение звания «Специалист года»;
- награждение — выдача знаков отличия, грамот, дипломов;
- ценные подарки — сувениры, сертификаты на приобретение ценных вещей;
- изменение статуса сотрудника — продвижение по службе, ротация или другая, желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности;
- обучение сотрудников — повышение квалификации, участие в семинарах, тренингах и т.п.;
- дополнительные льготы — оформление полиса дополнительного медицинского страхования;
- право пользования услугами оздоровительных учреждений в области физической культуры;
- организация корпоративного времяпровождения — выездные и иные мероприятия, проведение дней здоровья;
- организация рабочего места — покупка более современной техники, рабочего стола большей площади.

Следовательно, важным моментом в управлении персоналом выступает нематериальное стимулирование сотрудников, которое формируется на поддержке сотрудников, поощрение за выполненную работу в виде грамот и похвалы, а так же соблюдения уважения личности подчиненного. Забота и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов помогает развитию профессионализма работника.

Действующая система нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» несовершенна и требует доработки и новых идей.

Например, знакомые всем грамоты, сохранившиеся с советских времен, служат порой конфликтом, что неприемлемо для сохранения командного духа в коллективе. Тем не менее, любому человеку важно быть оцененным по достоинству и быть уверенным в своей важности. Кроме того, при высоком уровне удовлетворенности работников, есть возможность повышения уровня эффективности в Учреждении.

Мы провели исследование особенностей нематериального стимулирования, используемого в МАУК «ДК «Строитель».

Целями исследования выступали:

- выявление особенно известных методов нематериального стимулирования;
- определение преимуществ их использования;
- оценка удовлетворенности респондентов применяемыми методами стимулирования;
- оценка эффективности использования нематериальных методов стимулирования.

Инструментом исследования являлся опрос сотрудников МАУК «ДК «Строитель». Опрос проводился по анкете, составленной на основе классификации, предложенной в работе Ю.Пустынниковой и С.Гольдберга [53]. Эта классификация была выбрана потому, что в ней рассмотрены все основные виды нематериальных видов поощрения, и они группируются по категории целенаправленности применения. Всю совокупность нематериальных стимулов авторы разделяют на три основные группы:

1. Стимулы, не требующие вложений со стороны организации;
2. Стимулы, предполагающие вложения, распределяемые безадресно;
3. Стимулы, требующие адресных вложений.

В таблице 2.15 приведены данные о количестве респондентов и распределении их по категориям. Респонденты – это сотрудники МАУК «ДК «Строитель».

Таблица 2.15

Количество респондентов и распределение их по категориям

Руководители	Специалисты	Рабочие
4	81	18

Анкета состояла из двух частей. Задача первой части анкеты – общая оценка степени удовлетворенности респондента системой нематериального стимулирования, существующей в МАУК «ДК «Строитель». Степень удовлетворенности оценивалась в процентах от 1 до 100. Задача второй части анкеты – выявление наиболее встречающихся методов нематериального стимулирования. Респондентам предлагалось выбрать из предложенного списка и отметить только те методы, которые применяются в МАУК «ДК «Строитель».

В таблице 2.16 представлены результаты опроса, показывающие процент удовлетворенности нематериальным стимулированием.

Таблица 2.16

Уровень удовлетворенности нематериальным стимулированием

Руководители	Специалисты	Рабочие
60%	55%	45%
Средний процент удовлетворенности респондентов – 53%		

Опрос показал, что в целом респонденты удовлетворены нематериальными методами стимулирования на 53%. В большей степени удовлетворены существующим положением дел руководители, а в меньшей – рабочие.

Во второй части анкеты респондентам предлагалось отметить только те методы нематериального стимулирования, которые, по их мнению, применяются в МАУК «ДК «Строитель». В таблице 2.17 приведены общие результаты исследования по применяемости каждого стимула.

Обобщенные результаты исследования по применяемости каждого стимула

Нематериальные стимулы	Количество респондентов, которые считают, что данные стимулы присутствуют, №
Корпоративные праздники	86
Поздравления с днем рождения	84
Делегирование полномочий	79
Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах (компьютер и т.д.), совершенствование условий труда (отопление, освещение, шумоизоляция), улучшение дизайна (мебель, рабочее место)	70
Похвала один на один, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот	70
Обучение за счет Учреждения, повышение квалификации	77
Система адаптации новых сотрудников, система наставничества	50
Включение сотрудников в процесс принятия решений (опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений)	65
Предоставление сотрудникам права на укороченный рабочий день, неполную рабочую неделю, скользящий или гибкий график работы	68
Выделение «легенд организации», «лиц организации» - сотрудников давно работающих в организации и внесших значительный вклад в ее становление и развитие	60
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	30
«Доска почета»	30
Полная или частичная оплата проезда к месту работы и обратно	20

По результатам ранжирования можно сделать вывод, что в целом исследование нематериальных стимулов в МАУК «ДК «Строитель» в большей степени уделяют внимание стимулам, не требующим вложений, и стимулам, требующим вложений, но распределяемым безадресно. Анкетирование показало, что руководители не очень активно стремятся отмечать хорошую и отличную работу своих подчиненных. «Доска почета» пользуется лишь в 30%, выделение «легенд организации» выделяется лишь в 60%. Самым простым и не требующим

вложений стимулом – похвалой – 70%. Не часто применяются и такие адресные формы поощрения, как помощь в устройстве детей сотрудников.

На третьем месте в таблице – делегирование полномочий (79%). Наделение ответственностью влияет на повышение эффективности деятельности и осознание особой роли трудового вклада. Однако делегирование полномочий является стимулирующим фактором только в том случае, если работник стремится их получить и готов принять.

Стимулы, требующие вложений и распределяемые безадресно, довольно активно применяются при работе с персоналом. Например, корпоративные праздники как элемент развития организационной культуры занимает первое место в списке стимулов по популярности – 86% сотрудников проголосовали за данный стимул.

В целом итоги анкетирования показали, что при достаточном многообразии методов нематериального стимулирования работники удовлетворены лишь на 53%. Можно предположить, что причина данного разногласия заложена именно в «безадресности» программ: задействованные стимулы лишь немного касаются индивидуальных трудовых мотивов.

Результаты опроса сотрудников показали, что МАУК «ДК «Строитель» в своей работе использует достаточно большой спектр нематериальных методов вознаграждения, предполагающих и не предполагающих вложений. Однако преимущества отдаются стимулам, не требующим вложений, и стимулам, требующим вложений, но распределяемым безадресно.

Несмотря на некоторые особенности, в целом проведенное исследование показало средний уровень удовлетворенности работников используемыми методами.

Предположительно причиной внимания безадресными программами является то обстоятельство, что основной целью методов нематериального стимулирования до настоящего времени служит какой-то стандартное представление о системе трудовой мотивации и о результатах, на которые

должны быть повернуты стимулирующие действия. Объектом влияния в большей степени остается эмоциональная, а не умственная, эффективная вовлеченность сотрудников. Методы, которые применяют организации, чаще всего не совпадают с приоритетами квалификационного персонала, например, стремление к карьерному росту. Все эти обстоятельства допускают предполагать, что нематериальные методы пока в большей степени выполняют установленные функции сохранения и повышения лояльности персонала, а не предполагает собой систему, направленную на достижение длительных устойчивых результатов, способствующую реализации концепции менеджмента эффективности и обеспечивающую в должной мере победу в «войне за таланты».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДОВ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В МАУК «ДК «СТРОИТЕЛЬ»

3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации и методов нематериального стимулирования персонала

В процессе анализа системы управления персоналом и в частности нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» удалось обнаружить недостатки, которые мешают эффективному решению организационных и управленческих вопросов, повышению кадрового потенциала, а также выполнению важных функции управления персоналом – приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

При анализе действующей системы нематериального стимулирования был сделан вывод, что система не работает как следует, 40% персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

Новая система нематериального стимулирования будет способствовать организации лояльности, приверженности общему делу, ответственности и как результат, желание работать с полной отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать область профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот работнику;
- дать возможность осуществить творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

В совершенствовании системы нематериального стимулирования необходимо сделать акцент на инструменты нематериального стимулирования. Коллектив МАУК «ДК «Строитель» нуждается в корпоративных, спортивных, а

также культурно-развлекательных мероприятиях и более широком признании заслуг.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности нематериального стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом Дворца культуры «Строитель».

В отличие от системы премирования, стимулирующей в работнике стремление к качественному выполнению его непосредственных обязанностей, система нематериального стимулирования должна быть направлена на повышение лояльности к организации, мотивации к успеху, а также на формирование в сотрудниках креативных качеств и инициативности.

В таблице 3.1 представлены рекомендации по внедрению нематериальных методов стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель».

Таблица 3.1

Предлагаемые элементы методов нематериального стимулирования сотрудников МАУК «ДК «Строитель»

Инструменты нематериального стимулирования	Достижимый результат
1. Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатра, театра, боулинга, празднование Дня работника культуры, празднование образования МАУК	Удовлетворение потребностей родственности (общение, признание, причастность) и повышение преданности организации, развитие корпоративной культуры
2. Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом т.ч. и проведение Дня здоровья	Повышение сплоченности и дружелюбности коллектива
3. Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении
4. Размещение фотографий лучших работников месяца на доске Почета в фойе	Повышение удовлетворенности процессов труда
5. На доске объявлений поздравить открытками, плакатами работников с днем рождения, корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбой, юбилеем	Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности
6. Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»	Повышение удовлетворенности потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело

7. Директору проводить периодические собрания трудового коллектива с работниками, обеспечив участие работников в принятии решений	Повышение стремления к достижению общих целей, осознания значимости своего склада сотрудниками, их причастности к интересам организации, обеспечение самовыражения и самореализации
---	---

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья через спортивные занятия;
- повышение сплоченности коллектива, как за счет расширения корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечение персонала в процессы выработки коллективных решений;
- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах;
- повышение сплоченности коллектива, его организованности;
- повышение преданности сотрудников к работе, стремление к достижению общекорпоративных целей;
- развитие кадрового потенциала.

При оценке существующей системы нематериального стимулирования персонала был сделан вывод, что система не работает, так как надо, 40% персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

На рисунке 3.1 представлены мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель».



Рис. 3.1 Мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель»,

где:



- синим цветом представлены существующие методы нематериального стимулирования (организация питания, медицинский и стоматологический осмотр, стимулирование свободным временем, обучение за счет работодателя);



- зеленым цветом представлены предполагаемые методы нематериального стимулирования персонала (поздравление сотрудников, организация и проведение спортивных и культурно-развлекательных мероприятий, корпоративные мероприятия, льготы на занятия спортом).

Выявленные проблемы позволяют предложить следующие мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

Мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала
МАУК «ДК «Строитель»

№ п/п	Проблема	Мероприятие, направленное на решение выявленной проблемы	Ответственные за подготовку и проведение мероприятия	Период проведения
1)	Отсутствие сплоченности коллектива	Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом в т.ч. и проведения Дня здоровья;	Директор, заместитель директора по административной деятельности, заместитель директора по организационно-творческой деятельности	Январь; Июнь
2)	Отсутствие практики публичного признания (доска почета)	Фотографии лучших работников месяца вывешивать на доске Почета, установленной в фойе	Заместитель директора по административной деятельности	Один раз в месяц
3)	Отсутствие практики публичного поздравления	На доске объявлений поздравить открытками работников с днем рождения, корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеем	Заместитель директора по административной деятельности	По необходимости
4)	Отсутствие оздоровительных и культурно-массовых мероприятий	Аренда тренажерного зала, дорожки бассейна, посещение ледовой арены	Финансово-экономический отдел, заместитель директора по административной деятельности	Один раз в месяц

5)	Отсутствие корпоративных праздников	Организация Дня работника культуры, «23 февраля», «8 Марта»	Финансово-экономический отдел, заместитель директора по административной деятельности, заместитель директора по организационно-творческой деятельности	Февраль; Март
6)	Отсутствие культурно-развлекательных мероприятий	1. Аренда базы отдыха; 2. Билеты в кино для проведения мероприятия «Кино, вино и домино»; 3. Театральные представления, концертные программы	Финансово-экономический отдел, заместитель директора по административной деятельности, заместитель директора по организационно-творческой деятельности	1. Сентябрь 2. Октябрь 3. Ежемесячно по желанию сотрудников

Все указанные выше меры и мероприятия будут способствовать совершенствованию нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель».

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

1. Отсутствие сплоченности коллектива.

Вне зависимости от того, сколько людей трудится на благо организации и в каком направлении она работает, есть несколько общих моментов, которые объединяют разные сферы деятельности. Для того, кто в силу каких-либо причин никогда не работал, несложно представить, что общение на работе подобно тем взаимоотношениям, которые складываются в школе и университете.

Если людей объединяют совместные цели и амбиции, это вовсе не свидетельствует о наличии общих интересов, на основе которых сотрудники могут найти общий язык. Хорошие и доверительные взаимоотношения в

коллективе - залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества. Именно поэтому руководитель организации постоянно должен думать о том, как сплотить коллектив. Лучший вариант решения такой задачи – организация спортивного мероприятия.

Найти подход к специалистам разного возраста и разного профиля не самая простая задача. Но критично сложного в этом ничего нет. Если руководство хочет сплотить коллектив, то должно постоянно напоминать сотрудникам, что лишь благодаря совместным усилиям и эффективной взаимопомощи можно достичь значительных вершин.

Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом – один из лучших способов сплочения коллектива. Сотрудники должны почувствовать свою причастность к общему делу. Благодаря таким мероприятиям уменьшается количество конфликтов среди сотрудников. Мероприятие нужно организовать так, чтобы каждый участник мог явно ощутить сплоченность своей команды.

Для успешного проведения мероприятия необходимо заранее определить место его проведения. Например, спортивные мероприятия могут проходить на территории спортивно-оздоровительного комплекса «Орленок» или на территории баз отдыха «Лебедь», «Лесная сказка», «Славянка».

В МАУК «ДК «Строитель» подходящими мероприятиями могут быть: игра в волейбол или коллективный отдых на природе летом, а в зимнее время – катание на лыжах на лыжероллерной трассе.

2. Отсутствие практики публичного признания (доска почета).

Доска почета – это демонстрация фотографий и фамилий самых выдающихся по разным показателям работников. В настоящее время подобные презентации часто оформляют в самых разных офисах, учреждениях образования, предприятиях. Вне зависимости от рода деятельности организации, в ней всегда найдется определенное количество человек, которых все должны знать. Это те старательные и креативные сотрудники, которых необходимо поощрять за успехи. Что же способно мотивировать сотрудников работать с большим

энтузиазмом, а главное – получать больше удовольствия от работы? Безусловно, таким мотивирующим средством может быть фотография на доске почета.

Подобного рода стенды располагаются на видном месте, ведь любой посетитель учреждения должен видеть выдающихся работников. Как правило, доска почета способствует карьерному росту, поскольку посетители склонны больше доверять именно людям, чье изображение можно увидеть в числе наиболее успешных сотрудников. Для того, чтобы обеспечить себе место на почетном стенде, работнику придется постараться выделиться в работе, достичь больших показателей или проявить другие полезные для своей должности качества. Также доска почета призвана стимулировать сотрудников работать как можно лучше и поддерживать здоровый дух конкуренции в организации, так необходимый для развития и роста.

Подобные инструменты признания весьма эффективны в работе с персоналом. Фотографии лучших работников месяца вывешиваются на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть коллеги, гости и участники художественной самодеятельности. Это мероприятие является простым, низкочувствительным и чрезвычайно действенным.

3. Отсутствие практики публичного поздравления.

Практически в любой организации сегодня существуют доски объявлений или информационные стенды. Доска объявлений – это, прежде всего, средство информирования. На стенде или доске вывешивается список именинников текущего месяца с датами рождения или другими знаменательными датами (например, рождением детей, свадьбами, юбилеем, круглой трудовой датой работы в коллективе), внутренними телефонами и электронной почтой, чтобы желающие могли лично поздравить коллегу. При этом важна гласность: на доске объявлений, доступной для всех сотрудников, размещается фотография юбиляра с красочным поздравлением от лица организации.

Кроме того, непосредственно в день рождения на доске вывешивается рисунок (картинка или открытка) с персональным поздравлением и подписью директора специально имениннику.

4. Отсутствие оздоровительных и культурно-массовых мероприятий.

Деятельность организации, направленная на удовлетворение социально гарантированных, личностных интересов и потребностей ее работников, создание максимально благоприятных условий для эффективной трудовой деятельности персонала в ближайшем будущем, несомненно, принесет большие дивиденды. Управление поведением сотрудников происходит через систему мотиваций, поэтому очень важно, чтобы она включала в себя как материальное (прямое и не прямое), так и нематериальное вознаграждение.

Немаловажную роль в этом процессе играет наличие социального пакета, который создает как благоприятную обстановку внутри самой организации, так и формирует хороший имидж предприятия в целом, на муниципальном уровне. Предлагая сотрудникам весомый социальный пакет, руководитель организации демонстрирует заботу об их здоровье и потребности в качественном отдыхе. Для соискателей такой пакет может выступать в роли некоего гаранта надежности и стабильности организации.

Социальный пакет включает в себя, в том числе, и регулярное проведение организацией культурно-массовых, физкультурно-оздоровительных мероприятий и праздников для своих работников.

Многие организации, особенно те, в которых работает большое количество людей, стараются регулярно организовывать для своих сотрудников различные подобные мероприятия. Для этих целей приобретаются абонементы в бассейны, тренажерные залы, сауны и т.п., а также арендуются сами спортивные объекты, комплексы в целом.

В МАУК «ДК «Строитель» подходящими мероприятиями могут быть занятия в тренажерном зале, бассейне, посещение ледовой арены.

Цели проведения мероприятий, направленных на улучшение отношений в коллективе:

- формирование корпоративной культуры организации;
- налаживание отношений между сотрудниками данной организации (особенно, если коллектив сложился недавно);
- хорошее настроение и долгие светлые воспоминания о проведенном вечере.

5. Отсутствие корпоративных праздников.

Сложившиеся в организации трудовые нормы, образцы поведения, ценности и отношение персонала к работе и организации, составляющие так называемое ядро организационной культуры, оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы. Благоприятное состояние основных составляющих организационной культуры способствует росту рабочих показателей персонала и повышает настроение в коллективе. Неблагоприятное состояние наоборот, может привести к снижению степени приверженности персонала своей организации, к ослаблению трудовой мотивации и, как следствие, к падению эффективности труда и к снижению готовности работников повышать свой профессиональный уровень и работать с высокой отдачей.

Под сплоченностью группы мы понимаем то, насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе. Чем больше времени люди проводят вместе, тем лучше они узнают друг друга: расширяются возможности для установления дружеских контактов, растет взаимопонимание, выявляются общие интересы и потребности. Возможность для членов группы вместе проводить время зависит от целого ряда обстоятельств, и в первую очередь от характера выполняемой работы, взаимосвязи решаемых ими задач и даже от расположения их рабочего места.

Большинство исследований показывают, что под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается. Особенно часто это происходит, когда группа оказывает поддержку своим

участникам, создает ощущение безопасности и помогает преодолевать трудности. Чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Эта зависимость будет определяться также тем, насколько принятые в группе нормы поведения нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Например, если в коллективе сложились неформальные нормы и правила, которые допускают нерациональное использование рабочего времени, брак в работе, присвоение коллективной собственности в личных целях и если такие нормы устраивают большинство членов коллектива, то усиление сплоченности членов подобной группы едва ли будет сопровождаться повышением эффективности работы.

Организация корпоративных праздников – так же один из лучших способов сплотить сотрудников и показать заинтересованность организации в создании лучшей атмосферы внутри коллектива. При правильной организации праздник может стать действительно торжественным. Однако нельзя решить эту задачу только материальными и техническими средствами, не применяя воображение, фантазию и креативность.

Сотрудники коллектива должны почувствовать свою причастность к общему делу на корпоративе. Количество конфликтов среди сотрудников уменьшается благодаря корпоративным праздникам, так как они играют немаловажную роль в сплочении коллектива. Праздник нужно организовать так, чтобы каждый участник мог явно ощутить сплоченность своей команды.

Корпоративные мероприятия (и, в частности, корпоративные праздники) являются одними из самых заметных проявлений корпоративных традиций в МАУК «ДК «Строитель» (День работника культуры, День защитника Отечества и Международный женский День).

Задачи мероприятия:

1) поставить коллектив в известность о грядущих переменах и заручиться его поддержкой в новых начинаниях;

- 2) снять нервное напряжение после работы;
- 3) познакомиться с новыми сотрудниками;
- 4) попытаться понять причины некоторых неудач, разрядить конфликтную обстановку;
- 5) поднять творческий потенциал сотрудников;
- 6) прояснить правила, нормы, ценности корпоративной культуры;
- 7) достичь лучшего понимания персоналом концепции фирмы и ее истории, масштабов, целей и перспектив;
- 8) подвести итоги за определенный период;
- 9) выделить и наградить лучших сотрудников;
- 10) повысить сплоченность коллектива и его единство;
- 11) продемонстрировать заботу руководства о сотрудниках организации;
- 12) укрепить связи между руководством и сотрудниками;
- 13) мотивировать сотрудников к дальнейшей работе;
- 14) расширить дружеские и деловые связи между сотрудниками;
- 15) сформировать патриотические чувства и позитивные эмоции у персонала организации.

6. Отсутствие культурно-развлекательных мероприятий.

Культурно-развлекательные мероприятия должны проводиться для всего коллектива МАУК «ДК «Строитель» и включать совместные походы в кино, посещение культурно-развлекательных мероприятий в самом Дворце культуры (театральное представление, концертные программы) бесплатно для всех сотрудников. Дворец культуры арендует базы отдыха «Лебедь» или «Славянка» для выезда персонала на природу.

Таким образом, разработанные нами мероприятия направлены на укрепление системы управления персоналом в целом и предусматривают разработку, и осуществление единого комплекса мер, направленных на совершенствование методов нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель».

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности системы нематериального стимулирования составим перечень всех затрат и их совокупное распределение по всем периодам (месяцам). Это позволит организации спланировать и распределить свой бюджет, а также понять, какие мероприятия включить в систему нематериального стимулирования, а какие исключить из-за дороговизны или отсутствия необходимости в проведении.

Расчет статей затрат ведется на 12 месяцев. В первые 2 месяца ведется работа по разработке и совершенствованию методов нематериального стимулирования, а в остальные 10 месяцев рассчитаны затраты на мероприятия по месяцам. В соответствии с предложенными мероприятиями были рассчитаны затраты на осуществление данных методов нематериального стимулирования персонала (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на реализацию системы совершенствования методов нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель»

№ п/п	Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на 10 месяцев	Источники финансирования
1)	База отдыха (спортивные мероприятия)	10 000	Собственные средства МАУК «ДК «Средства»
2)	Печать фотографий	1 000	
3)	Открытки	1 500	
4)	Тренажерный зал	28 000	
5)	Дорожка в бассейне	44 000	
6)	Ледовая арена	40 000	
7)	Фуршет (3 мероприятия)	6 300	
8)	База отдыха (культурно-развлекательные мероприятия)	4 000	
9)	Кино	4 800	
10)	Культурно-развлекательные мероприятия в МАУК «ДК «Строитель»	0	
ИТОГО:		139 600	

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести МАУК «ДК «Строитель» для осуществления всех мероприятий более подробно.

1. Аренда базы отдыха для проведения спортивных мероприятий в январе и в июне составляет 10 000 рублей.

База отдыха предоставляется по льготной цене. Администрация базы отдыха предоставляет сотрудникам МАУК «ДК «Строитель» необходимый спортивный инвентарь.

2. Печать фотографий с внешних носителей.

Размер фотографии А4. Количество штук в месяц 2. Стоимость одной фотографии 50 рублей.

3. Покупка открыток для поздравления сотрудников.

Количество открыток в месяц 3 штуки. Стоимость 1 открытки 50 рублей.

4. Аренда тренажерного зала составляет 2 800 рублей в месяц.

Тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников Дворца культуры «Строитель» 1 раз в месяц в выходные дни.

5. Оплата дорожки в бассейне составляет 4 400 рублей.

Дорожка предоставляется для сотрудников 1 раз в месяц в выходные дни.

6. Посещение ледовой арены составляет 4 000 рублей в месяц.

7. Организация фуршета в МАУК «ДК «Строитель», для празднования 23 февраля, 8 Марта, Дня работника культуры РФ составляет в феврале – 2 100 рублей, в марте – 4 200 рублей.

8. Аренда базы отдыха для проведения культурно-развлекательных мероприятий составляет 4 000 рублей. База отдыха предоставлена по льготной цене. Мероприятие запланировано на сентябрь.

9. Билеты в кино для проведения мероприятия «Кино, вино и домино» составляет 4 800 рублей. Мероприятие запланировано на октябрь.

В таблице 3.4 представлена совокупность всех затрат по месяцам.

Затраты на реализацию и внедрение методов нематериального стимулирования персонала в
МАУК «ДК «Строитель»

Наименование статьи затрат	Затраты ежемесячно в тыс. руб.										
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итого:
База отдыха (спортивные мероприятия)	5000	0	0	0	0	5000	0	0	0	0	10 000
Печать фотографий	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 000
Открытки	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 500
Тренажерный зал	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	28 000
Дорожка в бассейне	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	44 000
Ледовая арена	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	40 000
Фуршет (3 мероприятия)	0	2100	4200	0	0	0	0	0	0	0	6 300
База отдыха (культурно-развлекательные мероприятия)	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	0	4 000
Кино	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4800	4800
Культурно-развлекательные мероприятия МАУК «ДК «Строитель»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого:	16450	13550	15650	11450	11450	16450	11450	11450	15450	16250	139 600

В МАУК «ДК «Строитель» из-за недостаточно отработанной системы нематериального стимулирования существует проблема текучести кадров, которая отражена в таблице 2.6. В связи с этим предлагается ввести должность менеджера по персоналу. Менеджер по персоналу сможет разработать универсальную, полную систему нематериального стимулирования в МАУК «ДК «Строитель». Это положительно отразится на деятельности Дворца культуры, так как сотрудники увидят, что администрация Учреждения уделяют большое внимание своему персоналу, это будет способствовать становлению более доверительных отношений коллектива и руководства.

Таким образом, необходимо рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предложенная система включает в себя проведение корпоративных праздников, культурно-развлекательных, культурно-массовых, оздоровительных мероприятий и введение должности менеджера по персоналу.

Рассчитаем суммарные затраты по данной программе и определим экономический эффект.

Для начала дадим экономическое обоснование введения должности менеджера по персоналу. Экономическое обоснование данного мероприятия представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на замещение одного работника

Элементы затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	1 час заместителя директора МАУК «ДК «Строитель» 150 руб. (час) – 150 руб.	700
	1 час директора 250 руб. (час) – 250 руб.	
	2 часа уволившегося сотрудника 150 руб. (час) – 300 руб.	
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час заместителя директора МАУК «ДК «Строитель» 150 руб. (час)	300
	1 час уволившегося сотрудника 150 руб. (час)	
Документальное оформление увольнения	1 час – директора МАУК «ДК «Строитель» 445 руб. (час)	1 045
	1 час – заместителя директора МАУК «ДК «Строитель» 150 руб. (час)	
	3 часа – уволившегося (подписание обходного листа) 150 руб. (час) – 450 руб.	
Наем нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	Кадровое агентство – 3 000 руб.	4 950
	Объявление ТВ (3 раза) – 1 500 руб.	
	3 раза в газете 450 руб.	
Подбор сотрудника		
Собеседование	28 часов×100 руб. (час) – 2 800 руб.	3 400
Тестирование	3 часа×100 руб. (час) – 300 руб.	
Оформление документов при приеме на работу	2 часа заместителя директора – 150 руб. (час) – 300 руб.	

Продолжение таблицы 3.5

Обучение и адаптация		
Обучение на рабочем месте (руководителем)	112 часов (2 недели×8часов)×100 руб. (час) – 11 200 руб.	11 200
Итого:		21 595

Из таблицы 3.5 видно, что замещение одного работника обходится МАУК «ДК «Строитель» в 21 595 рублей, что является очень затратным решением. Поэтому введение должности менеджера по персоналу будет, намного эффективнее для Дворца культуры.

В таблице 3.6 представлены затраты на введение должности менеджера по персоналу.

Таблица 3.6

Затраты на введение нового сотрудника

Наименование затрат	Стоимость	Затраты
Введение в штат менеджера по персоналу	Оклад 8 300руб./мес.	12 мес.×8 300р = 99 600 руб.

Исходя, из приведенных в таблицах данных (см. табл. 3.5, 3.6), проведем расчет экономического эффекта в двух направлениях:

1. Расчет экономической эффективности от снижения уровня текучести кадров на 4% (см. табл. 2.6):

Экономическая эффективность от снижения уровня текучести кадров вычисляется по формуле:

$$Stk = Dk_{tk} \times H \times Sp_o, \quad (3.1)$$

где Stk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dk_{tk} – коэффициент снижения текучести кадров;

H – численность персонала предприятия, чел.;

Sp_o – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Рассчитаем экономическую эффективность от снижения уровня текучести кадров в МАУК «ДК «Строитель»:

$$Stk = 0,04 \times 103 \text{ чел.} \times 21\,595 \text{ руб.} = 88\,971,4 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 4% составляет 88 971,4 рублей в год. Месячная экономия составит 88 971,4 руб. / 12 мес. = 7 414,2 рублей.

2. Расчет экономической эффективности с учетом затрат при наличии менеджера по персоналу:

Экономической эффективности с учетом затрат при наличии менеджера по персоналу вычисляется по формуле:

$$S = Z1 - Z2, \quad (3.2)$$

где S – экономический эффект;

Z1 – затраты на реализацию и внедрение мероприятий, руб.;

Z2 – затраты при наличии менеджера по персоналу, руб.

Рассчитаем экономическую эффективность с учетом затрат при наличии менеджера по персоналу:

$$139\,600 - 121\,195 = 18\,405 \text{ рублей в год};$$

$$18\,405 / 12 = 1\,533,8 \text{ рублей в месяц.}$$

3. Рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала по формуле 3.3.

$$\text{Ток.} = K / V \times 12, \quad (3.3)$$

где Ток – время окупаемости мероприятий;

K – затраты на мероприятия, руб.;

V – экономический эффект.

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала:

Ток. = $139\ 600 / 88\ 971,4 \times 12 = 18$ месяцев.

Затраты на мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель» составляют 139 600 тыс. руб., при экономическом эффекте = 88 971,4 тыс. руб., срок окупаемости мероприятий составит около 18 месяцев.

На основании расчетов, можно сделать следующий вывод: предложенные мероприятия по совершенствованию методов нематериального стимулирования являются эффективными и действенными. Данные мероприятия принесут МАУК «ДК «Строитель» не только положительный экономический эффект, но и улучшат психологический климат в коллективе.

Рассматривая методы нематериального стимулирования, были выявлены преимущества и недостатки существующих методов, и предложены мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования, также был рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий. Реализация данных мер будет способствовать трудовой мотивации и стимулированию персонала, удержанию в организации основной массы сотрудников и сохранению нормального морально-психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По теме дипломной работы можно сделать следующие основные выводы:

1. Администрация МАУК «ДК «Строитель» применяет довольно широкий арсенал по привлечению работников к труду нематериальными методами.

В МАУК «ДК «Строитель» уделяет большое внимание каждому сотруднику и помогает росту его положения в коллективе и перед самим собой. Руководство Дворца культуры «Строитель» старается поощрять своих работников и не забывает уделять им знаки внимания.

Важным моментом в управлении персоналом выступает нематериальное стимулирование сотрудников, которое формируется на поддержке сотрудников, поощрение за выполненную работу в виде грамот, а также соблюдения уважения личности подчиненного. Забота и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов помогает развитию профессионализма работников.

Виды и формы нематериального стимулирования персонала, применяемые в МАУК «ДК «Строитель»:

1) Признание сотрудника как личности; предоставление льгот (поздравление с днем рождения, юбилеем, проводы на заслуженный отдых, обучение, повышение квалификации);

2) Организация торжественных мероприятий (празднование профессионального праздника);

3) Информирование (для создания атмосферы вовлеченности);

4) Похвала и награждение (продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет МАУК «ДК «Строитель», какое поведение является желаемым);

5) Свободное время;

6) Организация питания.

Действующая система нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» несовершенна и требует доработки и новых идей.

2. Рассмотрев систему управления персоналом МАУК «ДК «Строитель» можно сделать следующие выводы. Кадровая система является стабильной. С каждым годом увеличивается численность персонала такого направления, как специалисты. Большую часть персонала занимают специалисты: в 2013 году 71% от общей численности персонала, в 2014 году 72%, в 2015 году 79% от общей численности персонала. Коэффициент текучести кадров в среднем составляет около 17% за 3 последние года и абсентеизма около 12% за последние 3 года, что говорит о неэффективной работе по управлению персоналом и методах подбора и отбора персонала в организацию. Хотелось бы отметить стабильное ежегодное увеличение заработной платы руководителей. Разница в показателях за анализируемый период существенна. Заметен большой разрыв между заработной платой руководителей, специалистов. Заработная плата рабочих и специалистов персонала так же сильно отличается. Квалификация персонала имеет высокий образовательный уровень.

Таким образом, проведенное исследование системы управления персоналом в МАУК «ДК «Строитель», позволили выявить нижеперечисленные ключевые преимущества и недостатки системы управления персоналом.

Преимущества:

1. Кадровая система МАУК «ДК «Строитель» является стабильной;
2. С каждым годом увеличивается численность специалистов. В 2015 году по сравнению с 2013 годом число специалистов увеличилось на 26 человек (47,3%).
3. Квалификация персонала имеет высокий образовательный уровень;
4. Взаимозаменяемость на рабочих местах.

Недостатки:

1. Низкий уровень приверженности персонала;
2. Абсентеизм и снижение мотивации труда;
3. Неудовлетворенность уровнем заработной платы специалистов и рабочих;

4. Недостаточное нематериальное стимулирование сотрудников.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом МАУК ДК «Строитель». Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, так как в итоге они сказываются на конечном результате деятельности Учреждения.

3. В процессе анализа системы управления персоналом и в частности нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» удалось выявить недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала, а также выполнению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

При анализе существующей системы нематериального стимулирования был сделан вывод, что система не работает должным образом, 40% персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

Новая система нематериального стимулирования будет способствовать организации лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желание работать с большой отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот сотруднику;
- дать возможность воплотить творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

В совершенствовании системы нематериального стимулирования необходимо сделать упор на инструменты нематериального стимулирования. Коллектив МАУК «ДК «Строитель» нуждается в корпоративных праздниках,

спортивных мероприятиях, культурно-развлекательных мероприятиях и более широком признании заслуг.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности нематериального стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом Дворца культуры «Строитель».

В рамках исследования нами были разработаны следующие мероприятия:

1) Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатра, театра, боулинга, проведение Дня здоровья, празднование Дня работника культуры, празднование образования МАУК;

2) Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом в т.ч. и проведения Дня здоровья;

3) Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн;

4) Размещение фотографий лучших работников месяца на доске Почета в фойе;

5) На доске объявлений поздравить открытками, плакатами работников с днем рождения, корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеем;

6) Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»;

7) Директору проводить периодические совещания с подчиненными, обеспечив участие сотрудников в принятии решений.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию методов нематериального стимулирования персонала в МАУК «ДК «Строитель» позволит получить годовой экономический эффект от снижения уровня текучести кадров в размере 88 971,4 рублей в год. Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 4% составляет 88 971,4 рублей в год. Месячная экономия составит 88 971,4 руб. / 12 мес. = 7 414,2 рублей. Экономическая эффективность с учетом затрат при наличии менеджера по персоналу или при его отсутствии составит 18 405 рублей в год. Затраты на мероприятия по совершенствованию методов нематериального

стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель» составляют 139 600 тыс. руб., при экономическом эффекте = 88 971,4 тыс. руб., срок окупаемости мероприятий составит около 18 месяцев.

Таким образом, разработанные мероприятия направлены на укрепление системы управления персоналом в целом и предусматривают разработку, и осуществление единого комплекса мер, направленных на совершенствование методов нематериального стимулирования персонала МАУК «ДК «Строитель», которые позволят снизить текучесть кадров, что создает предпосылки для дальнейшего развития и роста организации, укрепления финансового положения. Реализация данных мер будет способствовать трудовой мотивации и стимулированию персонала, удержанию в организации основной массы сотрудников и сохранению нормального морально-психологического климата в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда - М.: «Финстатинформ», 1999. – 301с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. Уч-к для ВУЗов, - М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. М.: - Юнити, 2006. – 461с.
4. Бартунаев Л. Р. Изучение трудовых процессов, от наблюдения к использованию ИТ / Л.Р. Бартунаев // Человек и труд. - 2005. - № 2. - С. 18-25.
5. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков. Ростов Н/Д: - Феникс, 2006. - 160с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько. Минск: - Экоперспектива, 2000. - 320с.
7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика.- СПб.: Питер, 2002. - 411с.
8. Брэддик У. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1997. - 185с.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом – М.: ИНФРА-М, 2005 – 368 с.
10. Вейл П. Искусство менеджмента./ Пер. с англ. – М.: Новости, 1993. - 338с.
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504с.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 688с.
13. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - 527с.
14. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. - 197с.

15. Герцберг Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review — Россия. 2005. Август. С. 57–68.
16. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) // Экономист. 1996. - № 3. - С. 68-74.
17. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: «БИНОМ», 1997. – 432с.
18. Дергунов В. Развитие системы управления персоналом организации. //Бизнес. – 1999. - № 10-12.- С. 24-25.
19. Дудяшова В., Бойко С., Анисимова А. Каждому - по сложности и напряженности его труда // Человек и труд. 2004. - № 1. - С. 62-66.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егорошин. Н.Новгород: - НИМБ, 1999. - 624с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егорошин. Н.Новгород: - НИМБ, 2003. - 720 с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100с.
23. Завьялова Е.К. нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний [Текст] / Е.К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 157-84.
24. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. - 253с.
25. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. - № 12. – С. 24-28.
26. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. - М.,2000. – 78с.
27. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: ИНФРА- М, 2000. – 220с.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / А.Я Кибанов. М.: - Экзамен, 2001. - 640с.

29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебное пособие / А.Я Кибанов. М.: - Инфра-М, 2006, 296с.
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447с. – (Высшее образование).
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695с.
32. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с. – (Высшее образование).
32. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. М.: - Инфра-М, 2011. – 304 с.
33. Кобец Е.А., Корсаков М.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 79с.
34. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
35. Короткова Т.Л., Проскуряков А.В. Управление персоналом. – М.: МИЭТ, 1996. - 286с.
36. Костюков Н.И. и др. Организация, нормирование и оплата труда. Ростов-на-Дону. 1993. - 304с.
37. Костян И. Время отдыха // Человек и труд. 2004. - № 1. - С. 32-37.
38. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М: ОЛБИС, 2003. – 185с.
39. Кузнецов Н. Менеджмент организации. – М.: Дело, 2002. - 173с.
40. Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. Экономика и организация труда: У-к для студентов ВУЗов по специальности «Экономика и управление на предприятии», - Мн.: Мисанта, 2002. – 166с.
41. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: Дело, 2000. – 392 с.
42. Лукичева Л.И. Управление организацией. - М.: Омега-Л, 2004. – 433с.

43. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.
44. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. М.: - Юрайт, 2012. - 488с.
45. Матвеев И.В. Управление организацией. – М.: Дело, 1997. - 266 с.
46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702с.
47. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264с.
48. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. - 2012. - № 1. - С. 133-137
49. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. - 283с.
50. Панчук Е.Ю. Психология в экономике и управлении. 2009. № 2. С. 81-86.
51. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 340с.
52. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Интел-синтез, 2002. - 189с.
53. Пустынникова Ю., Гольдберг С. Система управления персоналом в современных компаниях // Управление компанией. 2003. №4 - С.45.
54. Рональд Дж. Эренберг, Роберт С. Смит. Современная экономика труда. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.- 223с.
55. Рофе А.И. Научная организация труда. М.: Прогресс, 1998.- 304с.
56. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: Эком, 1992. - 297с.
57. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом организации. – СПб.: Питер, 2001. - 223с.

58. Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями: Учебное пособие - СПб.: Изд-во С. Петерб. ун-та, 1999. - 224с.

59. Силютин В.А. Экономика и социология труда. Учебное пособие. Томск: ТМЦДО, 2000. - 154с.

60. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 1998. – 373с.

61. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие для студентов вузов, изучающих управленческий цикл дисциплин, аспирантов и специалистов, занимающихся вопросами управленческой и организаторской деятельности в компаниях. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 248с.

62. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 248с.

63. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352с.

64. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560с.

65. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.

66. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 1996. - 271с.

67. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс /С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. М.: - ГроссМедиа РОСБУХ, 2008. – 199с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Штатное расписание МАУК «ДК «Строитель» на 2015 год

Унифицированная форма N Т-3
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 N 1

Муниципальное автономное учреждение культуры «Дворец культуры «Строитель» (МАУК «ДК «Строитель»)
наименование организации

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301017

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
	29.12.2014 г.

УТВЕРЖДЕНО: Директор _____ В.Н. Иванченко

Приказом организации от " 29 " декабря 20 14 г. N 183

на период 01.01.2015 — 31.12.2015 г.

Штат в количестве 103 единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр.5 +гр.6+гр.7+гр.8)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация		Директор	1	10243					
		Заместитель директора (по организационно-творческой деятельности)	1	9731					
		Менеджер (по рекламе и коммерческой деятельности)	1	7194					
Отдел культурно-массовой и досуговой деятельности		Заведующий отделом (досуговым)	1	9372					
		Методист	2	7841					
Отдел по работе с детьми и подростками (детским)		Заведующий отделом (детским)	1	9372					
		Методист	2	7841					
Отдел самодеятельного художественного творчества		Художественный руководитель	1	9808					
		Хормейстер	1,5	9372					
		Балетмейстер	1	9148					
		Художник-постановщик	1	9808					
		Заведующий костюмерной	1	6626					
		Художник-модельер театрального костюма	2	7920					
		Чтец (мастер художественного слова)	0,5	4574					

		Режиссер массовых мероприятий	1	9148				
Досуговый центр		Заведующий	1	9372				
		Методист	1	7841				
		Хормейстер	1	9148				
		Аккомпаниатор	1	7022				
		Художник	0,5	3960				
Народные коллективы		Дирижер	6	9372				
		Аккомпаниатор	13	7128				
		Режиссер	3	9372				
		Художник-постановщик	2	9808				
		Балетмейстер	2	9372				
		Хормейстер	5	9372				
		Вокалист	5	9200				
		Техник	1	6578				
Дом мастера		Мастер декоративно-прикладного творчества	1,5	7986				
Муниципальный хореографический коллектив – «Хореографический ансамбль «Русь провинциальная»		Художественный руководитель	0,5	9808				
		Балетмейстер	0,5	9372				
		Аккомпаниатор	0,5	7128				
		Артист ансамбля	10	7841				
Отдел технического и информационного обеспечения		Заведующий отделом (технического и информационного обеспечения)	1	9372				
		Звукорежиссер	2	8936				
		Художник-фотограф	1	7920				
		Режиссер света	0,5	8712				
Обслуживающий персонал								
Администрация		Заместитель директора (по административной деятельности)	1	9219				
		Главный администратор	1	9583				
Финансово-экономический отдел		Главный бухгалтер	1	9219				
		Бухгалтер	1	7801				
		Экономист	1	7194				
		Билетный кассир	0,5	4904				
		Контролер билетов	0,5	4904				
Досуговый центр		Уборщик производственных и служебных помещений	0,5	1980				
		Сторож	2	3960				
		Дворник	0,5	1980				
		Вахтер	1	3960				
Материально-хозяйственный отдел		Заведующий материально-хозяйственным отделом	1	9372				
		Ведущий инженер по	1	7801				

		комплексному обслуживанию зданий							
		Вахтер	2	3960					
		Уборщик производственных и служебных помещений	5,5	3960					
		Гардеробщик	2	3960					
		Дворник	1	3960					
		Сторож	2	3960					
		Рабочий по комплексному обслуживанию здания	1	5742					
		Электрик	0,5	2475					
		Водитель	1	7260					
		Итого	103						

Руководитель кадровой службы

Заместитель директора (по
административной
деятельности)

должность

личная подпись

О.П. Туренко

расшифровка подписи

Главный бухгалтер

личная подпись

Н.Ю. Тарасова

расшифровка подписи

УТВЕРЖДАЮ:
Директор МАУК «ДК «Строитель»
В. Иванченко

«_____» _____ 2015 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о нематериальном стимулировании персонала

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для сотрудников МАУК «ДК «Строитель»

1.2. Все сотрудники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

1.3. Выделение средств для поощрения сотрудников предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной стимуляции формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием трудового коллектива и руководителей организации. При отсутствии прибыли в обществе фонд нематериального поощрения не формируется.

2. Структура системы нематериального стимулирования

2.1. Пакет системы нематериального стимулирования формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:

2.1.1. Поощрение сотрудников:

- общественное признание – публичное признание результатов труда сотрудников в виде благодарности (п. 3.1);
- награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов (п. 3.2);
- ценные подарки – вручение сувениров, купонов на приобретение ценных вещей и т. д. (п. 3.3 и 3.4);

2.1.2. Изменение статуса сотрудника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности (п. 3.5).

2.1.3. Обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации (п. 3.6).

2.1.4. Организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей сотрудников (п. 3.7).

2.1.5. Льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом РФ, – предоставление сотрудникам программ негосударственных пенсионных фондов, льгот по кредитам, страхованию жизни, материальной помощи и пр. (п. 4).

2.2. К дополнительным мерам относятся разнообразные малобюджетные программы стимулирования сотрудников (п. 5).

3. Порядок применения основных нематериальных стимулов

3.1. Ко всем группам сотрудников, возможно, применить следующие виды общественного признания:

- объявление благодарности за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за экономию средств организации, новаторство, рационализаторскую деятельность;
- занесение на Доску почета за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за перевыполнение производственного плана, досрочное выполнение производственного плана, улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);
- награждение Благодарственным письмом за продолжительную и безупречную работу, добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение трех лет;
- награждение Почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу, за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение пяти лет;
- присвоение звания «Лучший профессионал года» за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, профессиональное мастерство, достижение высоких профессиональных результатов и показателей.

3.2. Сотрудников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет). Стоимость подарков для всех юбиляров одина и определяется в зависимости от размера фонда нематериального поощрения.

3.3. Сотрудников награждают ценными подарками за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, высокие результаты работы и творческие достижения.

3.4. Обучение персонала применяют как способ нематериального стимулирования в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении об обучении персонала МАУК «ДК «Строитель».

3.5. С целью объединить интересы сотрудников и организации, выразить благодарность сотрудникам за труд организация проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый год, День защитника Отечества, Международный женский день);
- мероприятия для чествования организации (день рождения организации, юбилей организации);
- мероприятия для чествования сотрудников (церемония награждения «Лучший профессионал»);
- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
- мероприятия с участием членов семьи (конкурс рисунка для детей сотрудников).

4. Порядок применения льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом РФ

4.1. В основной компенсационный пакет всех категорий сотрудников организации, прошедших испытательный срок, дополнительно к материальному вознаграждению входят следующие льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом РФ:

- услуги корпоративного транспорта;
- абонемент в спортивный зал, бассейн;
- бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

4.2. Для некоторых категорий сотрудников основной компенсационный пакет может быть расширен следующими дополнительными льготами:

4.2.1. Страхование сотрудников.

В организации осуществляется страхование отдельных сотрудников от несчастных случаев. При этом страховыми рисками, на случай наступления, которых проводится страхование в соответствии с договором страхования, являются:

- частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;
- постоянная полная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;
- смерть застрахованного лица в результате несчастного случая.

4.2.2. Выдача материальной помощи.

Материальная помощь предоставляется сотрудникам МАУК «ДК «Строитель» ежемесячное вознаграждение, которых не превышает 17 000 руб., в следующих случаях:

- смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере 1,500 руб.;
- смерти самого сотрудника семье сотрудника выплачивается материальная помощь в размере 5 000 руб.

Основанием для выплаты материальной помощи является предоставление в отдел персонала свидетельства о смерти родственника/сотрудника.

4.2.3. Дополнительные льготы при выходе на пенсию.

Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью.

После окончания работы в организации в связи с уходом на пенсию сотрудник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с сотрудниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства РФ.

4.3. Данные льготы распределяются между сотрудниками на основании таблицы распределения дополнительных льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом РФ, в зависимости от:

- трудовых достижений;
- стажа работы в организации;
- должности.

5. Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов

5.1. В перечень нематериальных стимулов, которые разработаны для разнообразия системы нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников, входят:

- фотосессия профессионального фотографа в студии;
- билеты в кино, театр, на концерт;
- особый день рождения.

5.2. Данный перечень применяется руководителями подразделений и отделом персонала дополнительно к основному компенсационному пакету, в качестве вспомогательных средств

для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили для выполнения рабочих задач.

5.3. Выбирая нематериальные стимулы из приведенного перечня, руководители подразделений и сотрудники отдела персонала выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей.

5.4. Выбранные нематериальные стимулы утверждает директор и передает заместителю директора по административной деятельности для реализации.

5.5. Перечень нематериальных стимулов может быть дополнен по решению директора на основании определенных запросов и пожеланий персонала организации, выявленных при опросе и анкетировании персонала.

6. Требования к оформлению и реализации мероприятий

6.1. Меры поощрения не применяются к сотрудникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непременным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение сотрудником своих трудовых обязанностей.

6.2. Добросовестным является исполнение трудовых обязанностей сотрудником в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению его работы, с соблюдением правил и норм, установленных трудовым договором, должностной инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и требованиями по охране труда и другими документами.

6.3. Представление обо всех видах поощрения, ходатайство о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет оформляет непосредственный руководитель сотрудника и передает для согласования заместителю директора по административной деятельности. После чего согласованное представление (ходатайство) заместитель директора по административной деятельности передает на утверждение директору.

6.4. Представление о применении мер поощрения, которые требуют денежных инвестиций, согласовывается с финансово-экономическим отделом.

6.5. Во время согласования заместитель директора по административной деятельности и финансово-экономический отдел вправе потребовать от составителя представления

дополнительных документов и объяснений, подтверждающих наличие оснований (мотива) для поощрения сотрудника.

6.6. На основании согласованного представления заместитель директора по административной деятельности готовит проект приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и передает его директору совместно с представлением.

6.7. На основании согласованного ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника заместитель директора по административной деятельности готовит проект приказа о включении в компенсационный пакет дополнительных льгот и передает его директору совместно с ходатайством.

6.8. Представление о применении мер нематериального стимулирования подается уполномоченным лицом на согласование не позднее, чем за две недели до применения поощрения к сотруднику.

6.9. Срок согласования с финансово-экономическим отделом – пять дней с момента получения представления. Согласованное представление финансово-экономическим отделом передает заместителю директора по административной деятельности.

6.10. Сроки согласования с заместителем директора по административной деятельности:

- три дня с момента получения согласованного с финансово-экономическим отделом представления о применении мер материального поощрения сотрудника (сотрудников);
- шесть дней с момента получения представления о применении мер морального поощрения сотрудника (сотрудников).

6.11. Директор в течение пяти дней со дня получения представления о поощрении и проекта приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и при наличии оснований рассматривает и издает приказ о поощрении сотрудника (или сотрудников).

6.12. Директор в течение пяти дней со дня получения ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников) и проекта приказа и при наличии оснований рассматривает и издает приказ о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников).

6.13. С приказом о поощрении сотрудника (сотрудников) знакомят под подпись в течение трех дней с момента подписания приказа директором. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании сотрудников или путем размещения соответствующего объявления на Информационной доске и корпоративном сайте организации.

6.14. В трудовую книжку и личную карточку сотрудника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством РФ, а

также коллективными договорами, Правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставом и Положением о дисциплине организации МАУК «ДК «Строитель».

7. Порядок реализации норм и правил Положения

7.1. Руководители подразделений по согласованию с заместителем директора по административной деятельности планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц и отдают его на согласование директору.

7.2. Заместитель директора по административной деятельности планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные настоящим Положением.

7.3. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, заместитель директора по административной деятельности может привлекать сторонние организации для оказания услуг по организации корпоративных мероприятий.

7.4. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется заместителем директора по административной деятельности и утверждается директором на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

«Согласовано»:

_____ (_____)

Заместитель директора по организационно-творческой деятельности МАУК «Дворец культуры «Строитель»

_____ (_____)

Заместитель директора по административной деятельности МАУК «Дворец культуры «Строитель»

УТВЕРЖДАЮ:
Директор МАУК «ДК «Строитель»
В.Н. Иванченко

**Должностная инструкция
заместителя директора по административной деятельности**

1. Общие положения

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность заместителя директора по административной деятельности.

Заместитель директора по административной деятельности назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя предприятия организации.

Заместитель директора по административной деятельности подчиняется непосредственно руководителю Учреждения.

На должность заместителя директора по административной деятельности назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 3-х лет.

Заместитель директора по административной деятельности должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала;
- трудовое законодательство;
- структуру и штаты предприятия;
- порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников предприятия;
- правила и нормы охраны труда;
- порядок учета движения кадров и состояния установленной отчетности;
- основы делопроизводства;
- стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;
- методы изучения условий труда на рабочих местах; организацию работы по охране труда; систему стандартов безопасности труда;
- основы трудового законодательства.

2. Функциональные обязанности

Заместитель директора по административной деятельности:

- 2.1. Ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.
- 2.2. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя Учреждения, а также другую установленную документацию по кадрам.
- 2.3. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

2.4. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

2.5. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

2.6. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

2.7. Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия, следит за его своевременным обновлением и пополнением.

2.8. Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков.

2.9. Оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятий и их семьям, установления льгот и компенсаций,

2.10. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

2.11. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и организации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

2.12. Составляет установленную отчетность.

2.13. Проводит работу по аттестации рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда.

2.14. Проводит вводные инструктажи по охране труда со всеми вновь принимаемыми на работу. Участвует в составлении раздела «Охрана труда» коллективного договора, в расследовании случаев производственного травматизма, профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний, изучает их причины, анализирует эффективность проводимых мероприятий по их предупреждению.

3. Права

Заместитель директора по административной деятельности имеет право:

3.1. Знакомится с проектами решений руководителя, касающимися деятельности Учреждения.

3.2. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.

3.3. Вносить на рассмотрение руководителя предложения по улучшению деятельности Учреждения.

3.4. Осуществлять координацию всех структурных подразделений Учреждения.

3.5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.6. Вносить руководителю учреждения предложения о поощрении отличившихся работников, наложений взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

3.7. Требовать от руководителя Учреждения, оказать содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4. Ответственность

Заместитель директора по административной деятельности несет ответственность:

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в соответствии с действующим трудовым законодательством.

4.2. За правонарушения, совершенные в период осуществления своей деятельности, - в соответствии с действующим гражданским, административным и уголовным законодательством РФ.

4.3. За причинение материального ущерба – в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.4. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных в организации – в соответствии с действующим законодательством РФ.

5. Условия работы

5.1. Режим работы заместителя по административной деятельности определяется в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленным в Учреждении.

С инструкцией ознакомлен: _____ / _____

« ____ » _____ г.